



Octubre 2019 - ISSN: 2254-7630

**MECANISMOS DE ARTICULACIÓN MULTIACTORAL: PARA GESTIÓN DEL  
DESARROLLO TERRITORIAL**  
MULTIACTORAL JOINT MECHANISMS: FOR TERRITORIAL DEVELOPMENT  
MANAGEMENT

**Autores:**

**Dr. C Niurka Tellez Rodríguez**

P.T ntellez@uo.edu.cu, telef: 55040234

Coordinadora Técnica Plataforma Articulada Desarrollo Integral Territorial (PADIT)

Universidad de Oriente.

Profesora del departamento de superación y Preparación de Cuadros y Reservas del Gobierno y del Estado. Universidad de Oriente

**T/M: Amanda Estruch Tellez**

(Estudiante de 2do año carrera Lic. En Educación Preescolar, CRE)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Niurka Tellez Rodríguez y Amanda Estruch Tellez (2019): "Mecanismos de articulación multiactoral: para gestión del desarrollo territorial", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (octubre 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/10/gestion-desarrollo-territorial.html>

**Resumen.**

El siguiente trabajo es un acercamiento a los mecanismos de articulación multiactoral para la gestión del desarrollo territorial empleados por la Universidad de Oriente, en el marco del Efecto 1 "Fortalecimiento de Capacidades" de Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) y sus relaciones con los diversos actores que componen la sociedad santiaguera, en este caso el gobierno, la empresa y las instituciones con las que se relaciona la Universidad de Oriente en la gestión. El artículo reconoce la multiplicidad de mecanismos existentes en torno a la relación instituciones de la ciencia e innovación y la sociedad, pero precisa el contenido de estos mecanismos en el espacio territorial para que de esta manera se logre mayor efectividad en el encargo que tiene la Universidad en medio del perfeccionamiento del Modelo económico Social cubano.

**Palabra clave:** articulación multiactoral, desarrollo territorial, mecanismos de gestión, Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT)

**Summary.**

The following work is an approach to multi-stakeholder articulation mechanisms for the management of territorial development employed by the University of Oriente, within the framework of the effect 1 "strengthening of " capacity of articulated platform for the Integral Territorial Development (Padit) and its relations with the various actors that compose the Santiaguera society, in this case the government, the company and the institutions with which the University of Orient relates in the management. The article recognizes the multiplicity of mechanisms existing around the relationship institutions of science and innovation and society, but it requires the content of these mechanisms in the territorial space so that in this way more effectiveness is achieved in the Commission of the university in the midst of the improvement of the Cuban Social economic model.

**Keyword:** multiactorial articulation, territorial development, management mechanisms, articulated platform for Integral Territorial Development (Padit)

## Introducción

A partir del proceso de actualización del modelo económico y social que se lleva hoy a cabo en Cuba y en apoyo al futuro Programa de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030, las transformaciones en el contexto local se amplían, buscando brindar mayor protagonismo a los gobiernos locales en la gestión del desarrollo de sus territorios. Con un Índice de Desarrollo Humano de 0,815, Cuba está dentro del grupo de naciones con alto nivel de desarrollo humano pero presenta una situación económica desfavorable, en este contexto surge la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT), un programa marco que establece una estrategia de trabajo única pero diferenciada según las lógicas territoriales de las provincias pilotos donde se desarrolla.

En los Lineamientos para la política Económica y Social, aprobados por el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), y en el Anteproyecto de Reforma Constitucional *se proyecta al municipio como el eje central para llevar a cabo el desarrollo del país*, esto implica la necesidad del fortalecimiento del papel de las universidades y gobiernos locales para implementar los lineamientos, sectores estratégicos y macropolíticas aprobadas como parte del perfeccionamiento del Modelo económico Cubano. En el marco de este escenario se desarrolla la Plataforma (PADIT), acompañando desde sus diferentes herramientas y mecanismos a los territorios en el proceso de mejora de las competencias disponibles para gestionar el desarrollo; en el trabajo con la plataforma se exige el estrecho vínculo de los actores locales, sobre todo Universidad-Gobierno, para el proceso de promoción del crecimiento y desarrollo sostenible.

Esta plataforma desde su lógica proporciona a los territorios los recursos y apoyos necesarios para perfeccionar la gestión del desarrollo. El concepto de desarrollo territorial que se asume por PADIT es *“el proceso de transformación y avance sostenible de un territorio que tiene como finalidad el bienestar de la sociedad local, a partir de dinamizar el capital existente y aprehender las oportunidades y exigencias que otros ámbitos -escalas territoriales- le presentan”*; proponiendo un modelo de gestión del desarrollo territorial basado en la articulación desde las dimensiones siguientes:

- ❖ Dimensión vertical: que articule los objetivos y/o intereses de los niveles nacional y local tomando en cuenta los niveles sub-nacionales o intermedios-. Esta conexión es la base actual de los procedimientos de planificación en uso en el contexto cubano.
- ❖ Dimensión horizontal: que produzca el desarrollo de redes y vínculos en dos sentidos: uno de orden inter-territorial y otro de orden inter-sectorial.
- ❖ Dimensión interactorial: enfatizando en este último caso las relaciones entre el sector público y los nuevos actores económico-productivos que emergen en la actual coyuntura.
- ❖ Dimensión temporal: comprende las otras tres, al articular los objetivos referidos a horizontes de corto, mediano y largo plazo, con el propósito de mitigar las contradicciones entre estas

Si ponemos el énfasis en el elemento de articulación multiactorial, se advierte de manera inmediata que desde la teoría del Desarrollo los investigadores (Alburquerque; Arocena; Galliccio 2016) han identificado el rol de los actores locales en la promoción del territorio, pongamos por caso a prestigiosa científica Dr. C Paula Espina Mayra, la misma en su artículo titulado: Apuntes sobre el concepto de desarrollo y su dimensión territorial (2006) señala que:

- La sustentabilidad como requisito esencial del desarrollo, vista en la relación sociedad-naturaleza y en el uso de todas las riquezas naturales... y sobre todo sustentabilidad en la posibilidad de continuidad autopropulsada, autorregenerativa, impulsada por los agentes intervinientes en el proceso.
- La centralidad de los actores sociales, individuales y colectivos, entendidos como sujetos con capacidad de reflexividad, de generar un conocimiento sobre ellos mismos, sobre los otros y su entorno y, sobre esta base, de diseñar y poner en práctica acciones de cambio.
- La simetría de la reflexividad. Todos los actores están dotados de esa capacidad. El desarrollo es también la creación de condiciones para el despliegue de esa cualidad de actor y de agente de cambio.

- En esta última dirección, el desarrollo como proceso de configuración de actores sociales, como construcción de grupos con conciencia de metas comunes y de posibilidades de reestructurarlas y de llevarlas a la práctica, en oposición a una visión naturalista-determinista y estructurista de los sujetos sociales
- El carácter participativo del desarrollo, en tanto construcción colectiva de relaciones horizontales que debería excluir la posibilidad de intervención de un poder enajenante y de manipulaciones externas, enfatizando las cualidades de autoorganización de los actores de la escala de que se trate.

Estos argumentos son necesarios para justificar la necesidad de creación de los mecanismos de articulación multiactorial Universidad- Sociedad contextualizada a los diferentes escenarios donde interviene la universidad cubana en la gestión del desarrollo local sostenible.

En el estudio de las relaciones Universidad entorno, Jiménez y Castellanos (2008) han declarado que las debilidades en estas relaciones se reflejan en:

- ✓ Las condiciones socioculturales que son adversas a estos procesos y se han visto reflejadas en la fuertes separaciones entre la academia y la industria en la región, la inadecuada valoración del ejercicio de las organizaciones de ciencia y tecnología, la desconfianza por parte de las empresas en relación con colaborar en procesos de investigación con las universidades, y la incapacidad en muchos casos de las universidades, de responder a las necesidades de su entorno a través de las vinculaciones.
- ✓ La escasa infraestructura en ciencia y tecnología y la ausencia de sistemas de innovación regionales sólidos que ha sido reemplazada, lo que ha dado como resultado la aparición de organizaciones ad hoc que han procurado responder a las necesidades de innovación de corto plazo. La escasa demanda de esta infraestructura en ciencia y tecnología refleja la existencia de pocos emprendimientos de base científica y tecnológica en la región, lo cual ha favorecido a empresas extranjeras, que han importado modelos foráneos a estas regiones en desarrollo, lo cual ha producido efectos negativos.
- ✓ La existencia de profesionales poco calificados y la deficiente actividad investigativa ha propiciado la llamada fuga de cerebros entre los científicos y profesionales formados en la región, hacia otros entornos.

Ahora bien cuáles han sido las principales manifestaciones o barreras que han venido limitando la articulación multiactorial desde de la Universidad de Oriente, en el período 2016-2018? A partir de los informes del proceso de autoevaluación de carreras e institucional, así como de los resultados de balance de la Ciencia tecnología e Innovación se ha podido precisar las siguientes debilidades en la Universidad de Oriente:

- Carencias en la elaboración y materialización de una la política pública de la Universidad para la gestión del desarrollo local ajustada al cumplimiento del objetivo no. 4 y no. 5 del MES.
- Insuficiente empoderamiento de los actores locales en función de la atención a la descentralización de funciones, autoridad y recursos del gobierno local e implementación de mecanismos participativos para la definición de la agenda social del territorio.
- Limitada atención al proceso de fortalecimiento de capacidad de los actores locales para realizar una gestión estratégica: formulación, implementación, control, evaluación y renovación y continuidad de políticas y programas y proyectos de transformación local
- Insuficiente desarrollo de capacidades para el empleo de la ciencia, la tecnología y la innovación en la gestión de los actores locales en función del desarrollo territorial sostenible.
- Limitado desarrollo de las alianzas estratégicas necesarias entre productores y generadores de nuevos conocimientos.
- Inefectividad de los mecanismos para aprovechar las capacidades locales, incluido su potencial científico-tecnológico, a nivel provincial y municipal.

A partir de este análisis se plantea el siguiente **problema científico**: ¿Cómo promover la gestión del desarrollo local de la Universidad de Oriente para la mejora de la calidad de la articulación multiactorial?

Se determina como objeto de investigación: La gestión universitaria del desarrollo local y como campo de acción: Mecanismos de articulación multiactoral: Universidad-Sociedad. Por todo lo anteriormente expuesto, se establece que el **objetivo de la investigación** es: argumentar los mecanismos de articulación multiactoral: Universidad-Sociedad para la gestión del desarrollo local sostenible en la Universidad de Oriente.

#### **Desarrollo.**

En la articulación multiactoral es preciso identificar el rol de cada uno de los actores, en este caso:

- El rol del Estado es el de regular y financiar la investigación, promover la interdisciplinariedad, la diversidad de tipos de conocimiento y la disolución de fronteras institucionales (Soto et ál., 2007), y generar políticas y estrategias de vinculación entre hélices (Etzkowitz, 2000: 112) y redes tecnológicas. El papel del Estado en la integración de las universidades con empresas y con otros actores es fundamental, ya que para formalizar las acciones para la transferencia de tecnología, se requiere de un instrumento legal que haga explícita la protección de la propiedad intelectual (OCDE, 2003 citado en Unesco, 2008) y asigne políticas específicas para el funcionamiento de los diferentes aparatos y mecanismos de vinculación, que ya han sido mencionados.
- El rol de las empresas. Las empresas buscan mejorar sus niveles de innovación, con el propósito de desarrollar nuevos productos y nuevas tecnologías, diversificar los productos y adquirir nuevos conocimientos, para ello, generan alianzas con otras hélices en centros de investigación cooperativa, parques tecnológicos, centros de gestión, etc.
- Rol estratégico a la Universidad en sus relaciones con la industria y elimina las diferencias entre disciplinas y tipos de conocimiento (Etzkowitz, 2000: 112).

En un intento de posicionar la articulación multiactoral con la Teoría de la organización podemos identificar, desde esta postura, los factores por los que individuos y organizaciones deciden coordinarse, entre ellos se encuentran: a) reducción de incertidumbre (Schoorman et al., 1981; Provan, 1982; Borys y Jemison, 1989); b) persecución de objetivos comunes (Schermerhorn, 1975; Weiss, 1987; Van de Ven, 1976); c) requerimientos legales (Bardach, 1998; Best, 1996; Oliver, 1990); d) problemas multidimensionales (Madoery, 2006; Mulford y Rogers, 1982; Alexander, 1995); y e) estructuras jurisdiccionales fragmentadas (Westley, 1995; Serrano, 2003; Stoker, 1996). Las relaciones entre los actores locales pueden estar asociadas a alguno de esos factores.

Es bien reconocido que cuando se trata de establecer alianzas para la articulación multiactoral es recomendable realizar estudios de escenarios y mapa de actores locales identificando a cada uno de los existentes en el contexto territorial, señalando las fortalezas y amenazas presentes en el desempeño de ellos, los cuales deben ser tomados en consideración para poder crear una red de alianza estable y sostenible. Siendo esto una de las primera premisas se reconoce entonces que todo el conjunto de herramientas que posee la universidad y sus centros universitarios se coloquen a disposición de estos estudios, ahora bien cuáles son las pautas a tener en cuenta en cada uno de los contextos para el inicio del mapa de actores? básicamente suelen ser diversas entre ellas se encuentran:

- ✓ Objetivos del desarrollo sostenible 2030, el Plan Nacional 2030, (este ajustado a la realidad municipal y del funcionamiento de cada una de las entidades y organismos de la sociedad cubana), en el caso de la Universidad una de las pautas también la constituyen los objetivos de trabajo y Áreas de resultado Clave, emanadas del Ministerio de Educación Superior, todo lo cual debe expresarse en la concreción de los objetivos de la institución y los CUM.

Estas pautas, a partir de la participación multiactoral existente al interior de la Universidad, deben posibilitar elaborar la denominada Política pública de gestión Universitaria del desarrollo Territorial, esta es la encargada de proyectar el modo de atención universitario en los procesos de acompañamiento, asesoría, consultoría y demás servicios y transferencias que se demanden por la sociedad.

El definir, proyectar y evaluar de manera concreta y específica la Política pública de gestión Universitaria del desarrollo Territorial posibilitará a las dependencias, áreas, centros de estudios, cátedras del Aula Magna, visibilizar y actuar en consecuencia con los fines y propósito de dicha política y podrá también revelar de manera singular (en los procesos de autoevaluación institucional, de carrera y programas académicos y doctorados) el empleo del control de la implementación de la política como un mecanismo de gestión.

Estos aspectos, se convierten en reguladores de la filosofía de las relaciones multiactorales en los espacios diversos donde incide la universidad con otros actores, todo lo cual mejora el quehacer de proyectos, programas, centros de estudios como satisfactores del contenido de la demanda social. La política pública pudiera establecer como uno de los objetivos la creación de unidades de emprendimiento, el establecimiento de políticas de propiedad intelectual y transferencia de conocimiento, laboratorios de investigación cooperativa, incubadoras y sinergias regionales para la I+D necesarias, así como las políticas favorables para las actividades de investigación y desarrollo tecnológico, que incluyan incentivos e inversión en investigación. Otro aspecto de la política es establecer el rol de las redes sociales como efectivo canal de comunicación necesario a consolidar, para que haya fácil interacción entre centros y grupos de investigación en las diferentes áreas del conocimiento de la región, con las empresas, el Estado y otros actores interesados, de una forma dinámica (Pineda y Morales, 2010).

Es necesario destacar que en la construcción de los mecanismos y su funcionamiento resulta necesario entender la virtualidad de los procesos objetos de actuación de los actores locales y la conexión en redes de ellos, cuestión que revela la concatenación de los fenómenos en la realidad social. En ocasiones se pierden de vista estos aspectos y se genera una dispersión o una actuación fragmentada de la gestión del desarrollo local de la universidad, que solo se rescata previo a los procesos de evaluación externa o de balance de la ciencia y la tecnología.

Teniendo como referencia los logros y las debilidades del funcionamiento de PADIT en el año 2018, se procedió a identificar los nexos y componentes esenciales de los mecanismos de articulación multiactoral. Estos son resultado del consenso de representantes de los centros de estudios, proyectos de investigación, presidentes de Consejo Científico, jefes de carreras y decanos de algunas facultades. Este proceso ha coincidido con el perfeccionamiento del manual orgánico de la Universidad y de los manuales de procedimientos, todo podrá ser factible de perfeccionar en lo adelante. (Ver figura 1)

Los mecanismos han sido investigados desde la relación entre la Universidad y el entorno como *iniciativas prácticas* para materializar esta relación. Entre estas dinámicas sobresale el fomento a la investigación interdisciplinaria, transdisciplinaria y aplicada; la formación de profesionales con amplios conocimientos en innovación, emprendimiento, liderazgo e impacto social para su ejercicio profesional; el aumento de la inversión de los gobiernos y sectores empresariales en las actividades de investigación, innovación y desarrollo; entre otras, que han dado lugar a la llamada Universidad moderna (Castellanos et ál., 2003; Etzkowitz y Leydesdorff, 2000).

Los principales mecanismos son las spin offs, spin outs y start ups, las oficinas de transferencia de tecnología, las incubadoras de empresas, los parques científicos y tecnológicos, las pasantías y prácticas profesionales, las consultorías, los programas de educación continuada, los centros de investigación cooperativa y de tecnología, las organizaciones regionales de innovación, las alianzas estratégicas o consorcios, los centros o unidades empresariales y las políticas institucionales y nacionales, otros mecanismos que se aprecian en Latinoamérica son: pasantías o prácticas estudiantiles, además de los diplomados, las consultorías profesionales, las asesorías organizacionales brindadas por las universidades, la movilidad de personal y de contactos informales, el intercambio informal de información y el entrenamiento de recursos humanos (Torres et ál., 2009). Estos mecanismos aún son los más frecuentes en Latinoamérica. Más recientemente, se han promovido esfuerzos en el establecimiento de unidades de emprendimiento e incubadoras de empresas de base científica y tecnológica (Sutz, 2000).

En el diccionario palabra articular nos habla de: “unir”; “enlazar”; “juntar” y articulación refiere a la acción y efecto de articular o articularse.

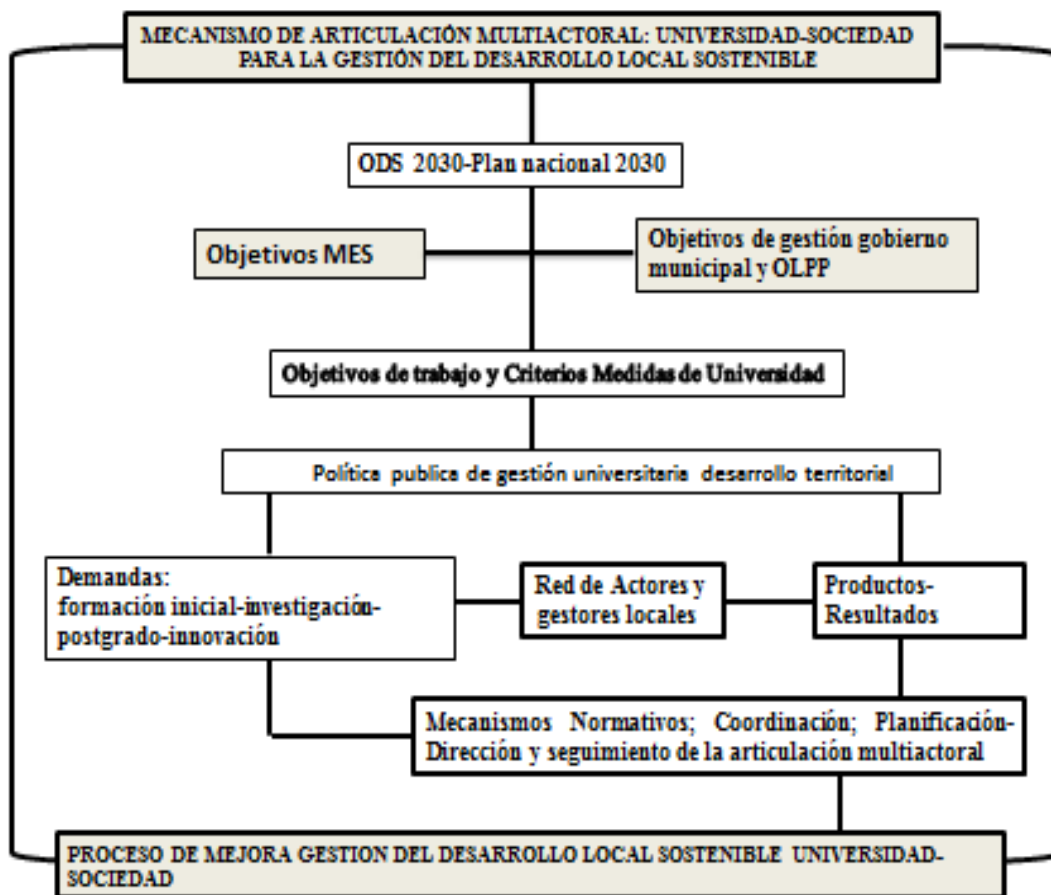
La articulación que sustenta a los programas interorganizacionales se produce cuando las organizaciones **involucradas acuerdan y coordinan políticas** que se manifiestan en **acciones concretas donde cada una asume tareas específicas y aporta su propio conocimiento** sin que entre ellas existan relaciones de subordinación. Este tipo de articulaciones requiere de una **eficiente coordinación horizontal**. Acerca de la misma, Garnier, 1999 (citado en Cravacuore; Ilari et al, op. cit: 22) indica que se trata de coordinar en sentido estratégico, se trata de coordinar para avanzar en determinada dirección, para **promover determinados resultados de la acción pública en su conjunto**, y no sólo de cada una de sus parcelas sectoriales o institucionales. Y el

proceso mediante el cual se alcanza o se define ese sentido estratégico, esa dirección en que la sociedad pretende marchar, es un **proceso eminentemente político**.

Cravacuore; Ilari et al, (2004: 21) señala que la articulación se presenta cuando dos o más organismos acuerdan llevar adelante políticas que se traducen en acciones concretas y en donde cada uno realiza una o más tareas específicas en relación de cooperación horizontal con los otros organismos participantes. Esta horizontalidad no hace referencia a lo cuantitativo de las acciones (siempre unos harán más que otros) sino a lo cualitativo (todos hacen algo con otros y no necesariamente bajo su subordinación).

Otro investigador Javier Marsiglia (2008) refiere que la articulación de actores para el desarrollo local podría ser un proceso por el cual se establecen relaciones permanentes entre los actores-agentes de desarrollo de un territorio, en función de la búsqueda de objetivos comunes que trascienden los intereses particulares o sectoriales, sin anularlos, aunque puestos en situación de cooperar. Implica la identificación del interés o del bien común, lo que se puede lograr en base a instancias de negociación, donde se establecen reglas de juego, en un marco de relaciones de poder que admiten cierta flexibilidad y que pueden cambiar en el tiempo.

Se definen como *mecanismos de articulación multiactoral: en la gestión del desarrollo territorial universidad-sociedad* al proceso complejo de colaboración continua entre diferentes actores locales y gestores del desarrollo local sostenible que posibilita la toma de decisiones en base a la aplicación de herramientas de diagnóstico de las necesidades y potencialidades del cada actor local en el espacio territorial en relación con los problemas y demandas sociales, para generar de manera cooperada y coordinada el cambio deseado sobre la base de la política económica social establecida en el modelo de sociedad. La aplicación de la innovación, ciencia, la técnica y la tecnología en esta articulación tiene como finalidad el fortalecimiento de la innovación y la productividad de la localidad en aras de la satisfacción de la calidad de vida del ciudadano.



**Mecanismo normativo:** proceso que consiste en establecer las pautas legales que norman el funcionamiento y desarrollo de la gestión del desarrollo local con énfasis en la articulación multiactores. Estas pueden adoptar diversas formas entre las que se encuentran las resoluciones rectorales, acuerdos de la administración gubernamental, circulares, indicaciones metodológicas, procedimientos y manuales.

Estas pautas posibilitan establecer los modos de actuación de los actores locales en la gestión del desarrollo, ya que como dijera Sedal D. (2019) el vínculo Universidad-Empresa no es en abstracto hay que pautar desde el convenio las responsabilidades y tareas de cada uno de los actores, incluyendo los elementos logísticos para que este no recaiga solo de una de las partes, en este caso de la Universidad, como en ocasiones suele suceder.

Según Jiménez y Castellanos (2008), otras de las insuficiencias en la relación entre la Universidad y el entorno en la región latinoamericana, han estado dirigidas a la falta de *claridad en la normatividad estatal e institucional*, que responda a las necesidades en investigación, desarrollo científico y tecnológico y propiedad intelectual y patentes, lo cual ha causado una inadecuada definición de las funciones de estos organismos. Es por ello que se hace pertinente que en las relaciones multiactorales se precise las regulaciones que norman dichas relaciones y las áreas de responsabilidad y compromiso.

**Mecanismo de coordinación:** Van de Ven, (1976) refiere la coordinación como una habilidad que busca la toma de decisión conjunta para la asignación de tareas a distintos actores en la consecución de objetivos comunes. Los elementos más importantes de la estructuración coordinadora son: 1) ajuste mutuo de actividades; 2) acoplamiento de relaciones interpersonales; y 3) establecimiento de objetivos comunes

Se asume la postura teórica de Koldo Echevarría (2001:10) el cual define la coordinación como el proceso de creación o utilización de reglas de decisión por el que dos o más actores se ocupan colectivamente de un entorno de trabajo compartido. Esta definición engloba la coordinación jerárquica y no jerárquica (dependiendo de que el actor que crea o utiliza la regla de decisión se sitúe por encima de los actores coordinados o sean los propios actores los que lo hagan), así como la coordinación intraorganizativa en la que la jerarquía es un recurso disponible.

La coordinación como mecanismo se desarrolla a partir de la complejidad de las funciones y encargos afines que tienen los diferentes actores con los que se relaciona la universidad tanto en el plano interno como externo, en el cumplimiento de la política pública. Coordinación de una política pública consiste en existencia de juntas o mesas de trabajo, en donde se reúnen a los funcionarios responsables de las áreas que constituyen un sector específico. Se trata de un mecanismo que existe en todos los ámbitos sectoriales y que con el paso del tiempo se ha convertido en el foro principal de deliberación y de coordinación de políticas. Una de las características principales que tienen estos mecanismos sectoriales de coordinación ha sido dotarse de una estructura de normas verticales y jerárquicas que les permite armonizar con profundidad y detalle las tareas que les competen o que les son encomendadas (Sojo, 2006).

En el mecanismo de coordinación se describe el proceso objeto de coordinación, los insumos y la logística necesaria así como las responsabilidades en el desempeño de los actores locales; de igual manera se identifica el flujo de trabajo y el flujo de control. Se vincula la coordinación a las líneas, productos y efectos de los proyectos, programas y plataformas existentes en el entorno local así como a los objetivos estratégicos que se deriven de la Estrategia territorial. Implica también la organización, supervisión del proyecto de acuerdos que se adopten durante el desarrollo de este mecanismo. Un aspecto a tomar en consideración es la autonomía de este mecanismo tanto en su alcance como en su funcionamiento. Al interior de la Universidad existen en el sistema de trabajo diferentes espacios relacionales de interacción de los actores locales (vicerrectores, decanos, jefes de proyectos, jefes de departamentos, etc) la coordinación en función de la gestión del desarrollo local puede ajustarse a la existencia y naturaleza de esos espacios. Los niveles de este mecanismo son la interacción, la cooperación la colaboración y la coordinación. Un requisito necesario previo a la coordinación es la existencia de la información y la comunicación y el consenso el compromiso de búsqueda de solución a las demandas y problemas que existan en el espacio territorial.

**Mecanismo de Planificación-Dirección:** proceso consciente, permanente y continuo, que está orientada a la proyección presente y futura de la articulación multiactoral para el logro de los objetivos estratégicos territoriales. Confiere a la toma de decisiones una forma en su implementación y control. Este mecanismo expresa los cambios e innovaciones que se producen en el devenir del sistema de actividades coordinadas e integrales que se consensuan, así como los recursos que se requieren para el desarrollo del mismo.

Uno de los mecanismos, debe estructurarse desde los procesos de planificación de la universidad. No se trata de incorporar nuevas prácticas en la planificación sino que tengamos en la mira los estándares de la gestión a partir del dominio de la demanda y la caracterización de las necesidades puntuales de los actores locales en el territorio. No basta con planificar por objetivos y ARC, si se pierde de vista la transdisciplinariedad de los actores y los relacionamientos en el proceso de cambio del territorio a partir de las funciones generales y específicas de cada uno de ellos y de la institución en sí. No es tomar las acciones del Grupo técnico coordinador de Plataforma Articulada de desarrollo integral territorial (PADIT), o Grupo Energético de la Universidad, entre otros, es concertar espacios atendiendo, al rol del centro formador y de las demandas existente, para atender de manera integral y coordinada los objetivos estratégicos del desarrollo en el territorio, según se refleja en la Estrategia Provincial de Desarrollo (EDP) o municipal atendiendo al rol del CUM.

**Mecanismos de Seguimiento:** La articulación multiactoral en la gestión local es consustancial con el proceso de seguimiento sistemático y oportuno, de manera que posibilite la medición de impacto a través de diferentes herramientas, que pueden ser el Índice de Desarrollo Territorial, Matriz de



desempeño de PADIT, Coeficiente GINI (éste coeficiente es una medida de concentración del ingreso 1entre los individuos de una región, en un determinado periodo. Esta medida está ligada a la Curva de Lorenz. Toma valores entre 0 y 1, donde 0 indica que todos los individuos tienen el mismo ingreso y 1 indica que sólo un individuo tiene todo el ingreso. Mide el grado de desigualdad de la distribución del ingreso o la desigualdad de la riqueza de una región. No Mide: El bienestar de una sociedad. Tampoco permite, por sí sólo, determinar la forma como está concentrado el ingreso; ni indica la diferencia en mejores condiciones de vida en un país u otro) El seguimiento como proceso favorece la retroalimentación de la efectividad en la toma de decisiones atemperado a las pautas orientadoras normativas y político ideológica que marcan la actuación de la articulación multiactoral.

Los mecanismos de seguimiento tendrán básicamente 3 componentes: insumo, procesamiento y salida de información.

- Informes de desempeño de los actores
- Informe de Balance
- Procesos de rendición de cuentas y de auditoría social.
- Matriz de desempeño

Cuáles son los nuevos desafíos en la aplicabilidad de estos mecanismos a:

- ❖ Perfeccionamiento el desarrollo del monitoreo de la articulación multiactoral en función del despliegue del estudio del Índice de Alistamiento en Gobierno Digital y la evaluación de las potencialidades de innovación digital en los espacios urbanos para impulsar ecosistemas de innovación digitales urbanos.
- ❖ Lograr procesos de toma de decisiones consensuadas en torno a la construcción de proyectos programas en función de la matriz energética y productiva.
- ❖ Fortalecimiento de la capacidad de los actores locales para realizar una gestión estratégica: capacidad de formulación, implementación, control, evaluación y renovación y continuidad progresiva de políticas públicas y de programas y proyectos de transformación local integrados y articulados.
- ❖ Continuar consolidando el trabajo multinivel y la inter-territorialidad y el rol de los distritos en la gestión del desarrollo territorial.
- ❖ Generar competencias colaborativas para trabajar en la sistematización de experiencias de buenas prácticas y resultados del desarrollo territorial

#### **Conclusión:**

- ✓ A partir de la mirada a la Agenda 2030 de Cuba y de las políticas nacionales para el desarrollo económico social del país, resulta una excelente oportunidad perfeccionar la articulación multiactoral centrada en el encargo social de la universidad en el contexto de la provincia Santiago de Cuba.
- ✓ El definir cada uno de los mecanismos de articulación multiactoral en la gestión del desarrollo local de la Universidad posibilita de manera eficiente establecer los problemas comunes objeto de intervención por parte de los actores locales y los objetivos a medir en la intervención; de esta manera también se garantiza la transferencia de conocimiento y tecnología que como resultado de la producción científica y tecnológica de la Universidad puede permear la dirección de los procesos que a nivel de gobierno y empresa se requieren para atender las demandas territoriales. En pos de la satisfacción de las necesidades y de la calidad de vida del ciudadano.

#### **Bibliografía:**

- Andre Delbecq y Richard Koenig (1976), "Determinants of coordination modes within organizations", American Sociological Review, vol. 41, núm. 2, pp. 322-338
- Alonso Osvaldo (2014).La lógica de los actores y el desarrollo local Centro Universitario Regional Zona Atlántica - Universidad Nacional del Comahue.

- Arocena José. (2002) El desarrollo local: un desafío contemporáneo. Taurus -Universidad Católica Segunda Edición, Uruguay, 2002
- Castellanos, O.; Chávez, R.; y Jiménez, C. (2003). Propuesta de formación en liderazgo y emprendimiento. Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 22, 145-156.
- Consejo de Estado (2016) "Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución", La Habana, abril 2011.
- Consejo de Estado. (2018) Anteproyecto Reforma Constitucional de Cuba. La Habana.
- Echevarría, Koldo (2001), "Capital social, cultura organizativa y transversalidad en la gestión pública", ponencia presentada en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5 - 9 de noviembre
- Etzkowitz, H. (2002). The Triple Helix of University-Industry-Government Implications for Policy and Evaluation. Working Paper Science Policy Institute, noviembre, 1-17.
- Guzón, Ada; et al (2012) Cataurito de herramientas para el desarrollo local. Editorial Camino, La Habana, Cuba.
- Leydesdorff, L. (2010). The Knowledge-Based Economy and the Triple Helix Model. Annual Review of Information Science and Technology, 44, 367-417.
- Torres, A.; Dutrenit, G.; Becerra, N.; y Sampedro, J. (2009). Patrones de vinculación academia-industria: factores determinantes en el caso de México. 4º Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad. México, 26-28 de agosto.
- Unesco. (1998). Declaración Mundial Sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción. París, 5-9 de octubre.
- Marsiglia, Javier (2008) "Los gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil: desafíos para la gestión concertada". Revista Prisma N° 22. Universidad Católica el Uruguay. Uruguay
- Martínez Beatón José Juan (2016) Índice de Desarrollo Territorial, una herramienta para la identificación de las desproporciones territoriales/ Cuba. Compendio de buenas prácticas para el desarrollo local en américa latina © OCDE 2016 [www.oecd.org/cfe/leed/summerschool](http://www.oecd.org/cfe/leed/summerschool)
- Ministerio de Educación Superior (2018) Objetivos de Trabajo y Área de resultados Clave del MES. Material en soporte digital.
- Pineda, K. y Morales, M. (2010). Integración Universidad, empresa y Estado: retos para la Universidad Militar Nueva Granada. Memorias del V Encuentro de Investigaciones de la UMNG. Bogotá
- Sábato, J., y Botana, N. (1986). La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro en América Latina. The World Order Models Conference. Bellagio, Italia.
- Sojo, Ana (2006), "Políticas selectivas y sectoriales en América Latina. Su vínculo institucional en la lucha contra la pobreza", en Ana Sojo y Andreas Uthoff (eds.), Desempeño económico y política social en América Latina y el Caribe , México, CEPAL/GTZ/Indesol/Flacso/Fontamara
- Sutz, J. (2000). The University-Industry-Government Relations in Latin America. Elsevier Science Research Policy, 29, 279-290.
- Van de Ven, Andrew (1976), "On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations", Academy of Management Review, vol. 1, núm. 4, pp. 24-36.