

Las Organizaciones y el Plan Estratégico para Impulsar el Desarrollo local/regional

Rubí Vargas, Emma Cruz, Patricia Castro, Jesús Hernández, Kathia Luis, Laura Gatica e Ivonne Tepal

Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Puebla, Pue.; México

rubivargas17@hotmail.com, emmarc2001@yahoo.com.mx, patricia.garcia@correo.buap.mx, master7@live.com.mx,
[fhs-kathia, eralekat, ivonne7418]@gmail.com

Abstract— Companies or organizations have a major impact on communities or regions where they are established and responsible for the well-being and development of the population. This research is qualitative with an exploratory-descriptive approach, whose purpose is to expose that the strategic planning allows to raise the future scenarios of the development through participative and integral processes, adapting the organizational capacity to the social needs of the region, and to design strategies that generate benefits for the regional socio-economic development, as well as the growth of the company itself. The obtained results point out that the participation of the organizations is limited on not having raised effective strategies, affecting irresponsibly the resources or potential factors of the environment, reducing the endogenous development.

Keyword— *Organizations, strategic planning, local social-economic development.*

Resumen— Las empresas u organizaciones tienen gran impacto en las comunidades o regiones donde se establecen y son responsables del bienestar y desarrollo de la población. Esta investigación es de tipo cualitativa con un enfoque exploratorio-descriptivo, cuyo propósito es exponer que la planificación estratégica permite plantear los escenarios futuros del desarrollo mediante procesos participativos e integrales, adaptando la capacidad organizacional a las necesidades sociales de la región, y diseñar estrategias que generen los beneficios para el desarrollo socio-económico regional, así como el crecimiento de la propia empresa. Los resultados obtenidos señalan que la participación de las organizaciones es limitada al no plantear estrategias eficaces, afectando de forma irresponsable los recursos o factores potenciales del entorno, mermando el desarrollo endógeno.

Palabras claves— *Organizaciones, planificación estratégica, desarrollo socio-económico local.*

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas son el núcleo básico de la actividad económica de un país, trascendiendo como factor determinante en el desarrollo de la sociedad, debido a que contribuyen al ingreso nacional, generan empleos, satisfacen necesidades sociales, etc. En esta perspectiva, ha emergido una nueva concepción de las organizaciones ante los desafíos sociales, convirtiéndose en actores dinámicos en donde todas las relaciones que realiza con los distintos componentes de su entorno influyen en la toma de decisiones de la empresa y en los resultados que esta obtiene, y al mismo tiempo, la actividad empresarial influye en dicho entorno.

Según Cotorruelo [1], existe una estrecha interrelación entre los procesos de crecimiento económico y desarrollo territorial; entre la competitividad de las organizaciones empresariales y la de los territorios donde éstas se localizan.

Las actividades productivas se nutren de insumos provenientes de los distintos sectores económicos, siendo además de naturaleza multisectorial. Para el fomento productivo se requiere una política activa y concertada entre los actores locales, que incorpore la innovación y desarrollo empresarial, priorizando

las necesidades socioeconómicas y medioambientales de la región. En este marco, la planificación estratégica en el desarrollo económico local define la ruta de llegada a un futuro satisfactorio 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 futura de la empresa, por lo que constituye la herramienta organizacional fundamental para impulsar la gestión estratégica del Desarrollo Local.

El trabajo de investigación se presenta en dos secciones; la primera integra el marco teórico-contextual y la segunda recopila la información, los resultados y conclusiones.

II. METODOLOGÍA

El tipo de investigación que se realiza es cualitativo; exploratorio- descriptivo. Se exponen los aspectos teóricos que sustentan y definen el fenómeno investigado, se analizan los conceptos básicos que evidencian la importancia de las organizaciones y su papel en el desarrollo regional, se hace una revisión de las fuentes bibliográficas que plantean la conceptualización y estructuración de la planeación estratégica y se presentan los resultados obtenidos del análisis de la información.

III. REVISION TEÓRICA

A. *Conceptualización y desarrollo local y/o regional*

El término “desarrollo” recibió un fuerte impulso cuando las Naciones Unidas integró este concepto en sus diferentes programas e instituciones, principalmente a través de las comisiones regionales, como la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y el aporte de teóricos reconocidos que identifican al crecimiento económico como desarrollo. La CEPAL impulsa la utilización del Producto Interno Bruto per cápita, PIB, como indicador prioritario del nivel de desarrollo de un país [2].

El fenómeno del desarrollo es complejo y multidimensional, su interpretación desde la teoría de la producción y distribución de la riqueza, da lugar a que se hable de países desarrollados o subdesarrollados, de países ricos y pobres, dichas interpretaciones teóricas evidencian que en el mundo existen desigualdades; que en algunos países existe una alta productividad y un nivel de vida adecuado para sus habitantes, mientras que en otros, derivado de una baja productividad y la concentración de la riqueza, prevalecen precarias condiciones de vida; que dan lugar a situaciones de vulnerabilidad, estancamiento y retraso en la obtención de la calidad de vida, provocando relaciones de dependencia en diferentes ámbitos [2]. De ahí que, el concepto de desarrollo no se identifica ni hace referencia con la evolución natural y espontánea, ni con la mutación gradual y continua de los fenómenos sociales; exige transformaciones profundas y deliberadas, cambios estructurales e institucionales, un proceso discontinuo de desequilibrios más que de equilibrio [3].

Vázquez Barquero [4] define el desarrollo local como el proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local, en el que se pueden identificar tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y, finalmente, una dimensión político-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local.

El Desarrollo Local se refiere a una localidad, a un marco territorial determinado, a un ámbito territorial inmediato, donde se impulsan procesos de cambio para el mejoramiento del bienestar colectivo. La localidad se concibe inserta en un espacio geográfico mayor, denominado región. En dicho proceso se comparten objetivos y visiones de largo plazo en un escenario cotidiano que facilitan las concertaciones y alianzas entre actores así como la planificación y gestión participativa. Según Boisier [5] el crecimiento puede ser inducido desde arriba y también desde abajo, pero el desarrollo se mostrará siempre como un proceso local, endógeno, descentralizado, capilar y continuo o discontinuo sobre el territorio. Según Troitiño [6] el desarrollo Local se entiende como la acción global de los actores locales con la finalidad de valorizar los recursos de un territorio. Para Barreiro [7] la preeminencia de las decisiones tomadas por los actores locales sobre otras decisiones define el Desarrollo Local. El territorio se convierte en espacio de flujos y espacios geográficos con influencia constante de los procesos globales, creando redes que modifican las distancias y los efectos de las decisiones mismas. El Desarrollo Local tiene que ver con las acciones que, tomadas desde el territorio, incrementan la creación de valor, aumentan las oportunidades de empleo y la calidad de vida de los habitantes de la localidad. Estos objetivos no pueden ser abordados exclusivamente por la acción de las instituciones políticas, sino que son el resultado de la multiplicidad de acciones del conjunto de actores (económicos, sociales, políticos, tecnológicos) que operan y toman decisiones en el territorio o que, sin estar localizados en el territorio, inciden en él [2].

La mejor forma para comprender el Desarrollo Local es considerar el enfoque sistémico. El sistema de lo local está conformado por un conjunto de elementos localizados y en interacción dinámica, dentro de los límites de un espacio físico determinado, organizados en función de un fin. El enfoque sistémico del Desarrollo Local define el espacio local como un sistema integrado por un conjunto de subsistemas interrelacionados entre sí y con su medio ambiente, cuya finalidad es la satisfacción de necesidades de los diferentes subsistemas que le conforman [2].

El desarrollo local es, una nueva manera de comprender y construir cada país. Por una parte, se hace visible el territorio completo, todas sus regiones, municipios y comunidades, no sólo como problemas o como fuentes de diversas demandas, sino también y principalmente como sujetos y generadores de democracia y desarrollo. Es necesario entonces romper con los enfoques que ven al desarrollo local como parte de la reforma del estado, o asociado a procesos de descentralización que, en definitiva, promueven el empobrecimiento de lo nacional y también de lo local [8]. El desarrollo local aparece como una nueva forma de mirar y de actuar desde lo local en este nuevo contexto de globalización.

Gallicchio [9] plantea que el desarrollo local se trata de: Un enfoque multidimensional e integrador, que se define por las capacidades de articular lo local con lo global y que es un proceso que requiere de actores del desarrollo, que se orienten a la cooperación y negociación entre sí.

Los diferentes autores coinciden en señalar que los actores de un proceso de Desarrollo Local son las personas que residen y/o trabajan en un territorio determinado, las organizaciones de base, las organizaciones intermedias, las instituciones, las comunidades organizadas, el gobierno local, las empresas locales, el gobierno nacional en sus instancias locales, nacionales o regionales y la cooperación internacional, y otros actores de la sociedad civil. La interrelación de actores contribuye a la conformación de estrategias importantes, producto de alianzas y metas comunes, integración de esfuerzos y acciones, diferencias y complementariedades dentro de una complejidad y una regulación horizontal (territorial) diferente a la lógica vertical del crecimiento económico tradicional. Una estrategia territorial competitiva se basa en el aprovechamiento pleno del potencial endógeno y los impulsos y recursos estratégicos exógenos [2].

Según Enríquez [10] existen diversos actores vinculados con el desarrollo local:

1. Los gobiernos locales. Son los responsables de liderar los procesos de desarrollo local.
2. Las empresas. Micro, pequeñas, medianas y grandes y de todo tipo; industriales, comerciales, de servicios, etc.
3. Los centros de formación y/o capacitación. Que explotan o desarrollan las potencialidades que ofrecen los diversos territorios, para que exista un capital humano idóneo a las exigencias del territorio.
4. El gobierno central. Interviene en áreas y aspectos estratégicos, generando las condiciones físicas del territorio apropiadas al desarrollo económico local.
5. La sociedad civil organizada. La población es el actor primordial en el desarrollo local.

Para Gallicchio [9] el desarrollo local es un proceso de concertación entre los agentes –sectores y fuerzas- que interactúan en un territorio determinado, para impulsar, con la participación permanente, creadora y responsable de los ciudadanos. Además señala que es un proyecto común de desarrollo, que implica la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial; cuya finalidad es elevar la calidad de vida de cada familia, ciudadano que habita ese territorio, contribuir al desarrollo del país y enfrentar adecuadamente los retos de la globalización y las transformaciones de la economía internacional. Así que cuando se habla del desarrollo de un territorio se concibe desde cuatro dimensiones básicas:

- Económica: vinculada a la creación, acumulación y distribución de riqueza
- Social y Cultural: referida a la calidad de vida, a la equidad y a la integración social
- Ambiental: referida a los recursos naturales y a la sustentabilidad de los modelos adoptados en el mediano y largo plazo
- Política: vinculada a la gobernabilidad del territorio y a la definición de un proyecto colectivo específico, autónomo y sustentado en los propios actores locales

El desarrollo endógeno facilita la comprensión de la interrelación de factores productivos, la flexibilización de la producción y da respuesta desde los escenarios locales y regionales a la globalización. Por lo que la dinámica de los diversos modelos del desarrollo local será diferente, debiendo tomar en cuenta la multiculturalidad, las características propias de cada región, la participación estatal y privada las alianzas y concertaciones, la inserción al mercado local, nacional y global y los niveles de competitividad. Según Vázquez-Barquero [4] las teorías del desarrollo endógeno sostienen que la competitividad de los territorios se debe, en buena medida, a la flexibilidad de la organización de la producción, a la capacidad de integrar de forma flexible los recursos de las empresas y del territorio. El territorio es un espacio de múltiples dimensiones y potencialidades que refleja las interdependencias entre factores ambientales, económicos, sociales y culturales; permite un desarrollo a escala humana: territorio y economía al servicio de la vida, orientado a resolver las necesidades humanas. El desarrollo depende siempre de la capacidad para introducir innovaciones al interior del tejido productivo local y del grado de articulación existente al interior de la base socioeconómica local.

Las cumbres mundiales que más han incidido en el Desarrollo Local son: la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible (Brasil, 1992), la Cumbre Mundial de Desarrollo Social (Copenhague, 1995) y la Alianza Centroamericana para el Desarrollo Sostenible (Managua, 1994) así como la primera y segunda Cumbre Iberoamericana para el Desarrollo Local y Descentralización del Estado (Perú, 2003 y San Salvador, 2005, respectivamente).

B. El contexto organizacional

El papel de la empresa ha estado enfocado a la obtención de la máxima ganancia mediante la máxima eficiencia, privilegiando solo a los que poseían los medios de producción y los únicos que se beneficiaban con la aplicación de diversas herramientas técnicas administrativas, con el fin de reducir el tiempo y el costo para lograr productos a más bajo precio y lograr permanecer en el mercado; sin embargo, ante el crecimiento inminente de la problemática social, como la pobreza y el desempleo, así como el desabasto y uso indebido de los recursos, la carente infraestructura productiva, la incompetencia económica, etc., que ha propiciado grandes desequilibrios en las diversas regiones donde las empresas se desarrollan, ha exigido a las organizaciones asumir su responsabilidad, extendiéndose hasta tomar acciones que involucren a factores que están más allá de sus fronteras y comprometerse con el desarrollo local y regional.

Bajo las dificultades que enfrenta la población en algunas de las regiones del mundo, durante el año anterior 193 países miembros de las Naciones Unidas adoptaron la agenda de desarrollo para enfrentar dichas dificultades: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), 17 objetivos los cuales están dirigidos al mejor manejo de los temas de desigualdad, pobreza, paz, educación, alimentación cambio climático, entre otros. Los retos que plantea la agenda 2030 son enormes y requieren la colaboración tanto del sector público como de la inversión e innovación de la iniciativa privada [11].

Según la directora general de Accenture Strategy, Jessica Long [12] en un artículo publicado en el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), en un mundo donde el 20% de personas en países en desarrollo vive en el umbral de pobreza y aproximadamente 57 millones de niños no asisten a la escuela primaria, se plantea lo siguiente: ¿Cuál es el aporte y qué tienen que ver las empresas en este propósito? Según Long, las empresas se pueden enfocar en dos alternativas: 1. Podrían cumplir con sus obligaciones de responsabilidad social a través de las donaciones filantrópicas para ayudar con los problemas mencionados y 2. Podrían mirar los retos como oportunidades.

Hoy, en un mundo de cambios constantes, las empresas deben enfrentar múltiples retos al momento de adoptar estrategias para ser más sostenibles, lo que además de significar un beneficio para las propias empresas, se contribuye de gran manera al desarrollo Social. Tanto micro como pequeñas empresas juegan un papel importante en la generación de empleo y en la mejora del ingreso local, así como en la innovación tecnológica. El desafío es fortalecerlas y prepararlas para responder ante las exigencias de la competencia global. Por tal razón, son de suma importancia las políticas territoriales que fomenten la producción y las innovaciones en los sistemas productivos locales. Su eficiencia y competitividad dependen de las redes de empresas y su capacidad para impulsar innovaciones en el territorio. La organización empresarial se realiza en cadenas productivas o clusters, que se eslabonan con los proveedores y con los distribuidores, comerciantes y clientes. Las redes se establecen a partir de lo local, pero trascienden el territorio.

En México, las MiPyMes constituyen el 99.8% del total de las empresas, generadoras de empleo del 79% de la población y generan ingresos equivalentes al 52% del Producto Interno Bruto (PIB), lo anterior es una clara señal de que debemos poner atención a este tipo de empresas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana [13].

Por otro lado, el negocio informal juega un papel muy importante ya que en los últimos años ha tenido una gran proliferación y no genera ingresos fiscales, se sustenta en prácticas ilegales como la producción y la venta de “productos piratas” que solo generan competencia desleal contra las empresas legalmente establecidas, siendo un reto más para la micro y la pequeña empresa.

En el marco de la globalización, en cuyo proceso de integración directa y/o control (indirecto) de territorios diversos, se forma una estructura de relaciones económicas, políticas, jurídicas, ambientales y culturales que abarca todo el planeta, donde las condiciones de vida de una localidad están influenciadas por las relaciones económicas que ésta mantiene y se dan con el resto del mundo; las diversas empresas no quedan al margen, sino por el contrario, son los sujetos principales de este fenómeno.

La actual crisis financiera y económica que enfrentamos en nuestro país es inminentemente global. Los factores que influyen sobre el actual patrón de desarrollo de México se derivan de la política de apertura del sector externo de la economía que inició en la década de los años ochenta del siglo pasado y cuyas particularidades no se consideran una alternativa beneficiosa en lo político, económica y social, para la mayoría de la población mexicana. En este sentido, las organizaciones representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza, para ello se requiere generar estructuras productivas que proporcionen los bienes necesarios a la sociedad, así como adquirir en las mismas regiones los materiales necesarios para producir, garantizando el empleo pleno y un trabajo con sentido y remunerado, para así dinamizar la economía local. Ambientalmente el objetivo es conservar y restaurar los recursos naturales, utilizando para ello tecnologías accesibles al productor que propicien el uso eficiente de los recursos. En el aspecto sociocultural el desarrollo sustentable implica promover la diversidad y el pluralismo culturales y reducir las desigualdades sociales entre y en el interior de las regiones [14].

En ese contexto, se deben analizar los factores del medio externo que les rodea y que enmarcan su desarrollo. El entorno se puede definir como todo aquello que es ajeno a la empresa u organización, y que puede influir o modificar sus actividades. Dentro del entorno se pueden identificar distintos factores: A) Factor sociocultural, determinada por el conjunto de factores que explican la estructura social y cultural del entorno en el que se desenvuelve la empresa. B) Factor económico, determinado por el sistema económico y el mercado en el que funciona la empresa. C) Factor tecnológico, determinado por los factores que influyen en los métodos de producción disponibles para la empresa. D) Factor político-legal, definido por la forma de funcionamiento del sistema político, así como por el marco legal y regulador que delimita la actividad de la empresa a todos los niveles. A su vez, este entorno se puede definir a distintos niveles, en función del ámbito geográfico que se considere, desde el nivel global a escala mundial, hasta un nivel local.

Según Albuquerque [15] las fronteras de los sistemas productivos locales no tienen por qué coincidir con las fronteras político-administrativas de los diferentes municipios. En ocasiones, la base económica local es similar en municipios colindantes y, a veces, se identifican diferentes sistemas productivos locales. De ahí que la flexibilidad de las instituciones y los instrumentos es fundamental para definir una política eficaz de desarrollo económico local, fortalecida por redes, manteniendo las sinergias y alianzas empresariales que de ahí se deriven y que conduzcan a la obtención de mejores resultados y ganar espacios significativos en los mercados locales, nacionales y globales.

C. ¿Cómo proyectar el proceso del desarrollo local a través de la planeación estratégica?

El concepto de planificación estratégica como lo conocemos en la actualidad surge en los años ochenta en la Escuela de Negocios de Harvard y fue aplicado en primera instancia a la empresa privada, con el fin de que a partir de ella ésta alcanzara un alto grado de competitividad en el mercado, teniendo presentes siempre los movimientos de la competencia para alcanzar un único objetivo, el éxito empresarial. Hoy esta herramienta sirve para elaborar planes de desarrollo regionales en que se utilizan métodos participativos, se trabajan las debilidades y fortalezas de un territorio y se trazan los posibles caminos o los denominados lineamientos estratégicos para que sean regiones competitivas. Así, esta

herramienta se aplica para rescatar ciertas características especiales de algunas localidades y sus fortalezas para que sean la base de un desarrollo local [16].

En un primer momento correspondió a las administraciones públicas locales la responsabilidad de estructurar un proceso de desarrollo local. Sin embargo, los planes que comprendían esa estructuración ponían mayor énfasis en los asuntos relativos a intervenciones urbanísticas, de control y regulación del uso del suelo urbano, demostrando así los límites de su actuación. Para empezar a hacer frente a la crisis era necesario superar los límites de los planes de desarrollo tradicionales; surge entonces la concepción de realizar planes estratégicos. Así se da inicio a la planificación estratégica como una forma de posicionar los municipios en un mundo globalizado y competitivo [16].

La planificación estratégica en el marco del desarrollo local se define como el proceso que facilita el aunar esfuerzos de los principales actores políticos, económicos y sociales de la comunidad, para elaborar un diagnóstico compartido, construir una visión viable de su futuro común a largo plazo y seleccionar los objetivos y cursos que definan las prioridades de la gestión pública y privada. En ese marco, la gestión estratégica de dicho proceso se define como el conjunto de acciones destinadas al impulso y la coordinación sinérgica de los esfuerzos públicos y privados necesarios para desarrollar las estrategias seleccionadas y alcanzar los objetivos propuestos en la planificación. La planificación y gestión estratégica adquieren mayor valoración conforme se incrementan las demandas por la competitividad territorial junto a las demandas por mayor participación, bienestar y calidad de vida [2].

La planificación es un proceso social de toma de decisiones, ejecución de acciones y aprovechamiento de los recursos y medios existentes. Así, la planeación tiene un componente político porque implica acuerdos y compromisos entre instituciones, grupos y personas, lo cual involucra intereses, alianzas y confrontaciones. 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 e implica un proceso permanente de evaluación que permita retroalimentar el sistema y asegurar el cumplimiento de las metas, por medio de indicadores clave.

La planificación estratégica resulta ser un ejercicio viable y eficaz en los procesos de desarrollo local, al presentar un carácter integral que relaciona los siguientes aspectos [17]:

- 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

Es importante señalar que la planificación estratégica comienza con un ejercicio de formulación de una visión que responda a interrogantes clave como ¿dónde estamos hoy?, ¿qué nos hace diferentes?, ¿dónde queremos ir? y ¿cómo podemos llegar a donde queremos ir? El proceso de planificación ayuda a definir los valores, las funciones, prioridades y planes de acción y provee de la estructura mediante la cual los cambios organizacionales pueden ser implementados efectivamente para afrontar los retos del entorno, empleando sus fortalezas para capitalizar las oportunidades externas y reducir el impacto de las amenazas, lo cual le permitirá alcanzar sus objetivos en beneficio de la comunidad a la que sirve [18].

Los procesos de planificación estratégica se despliegan con la intencionalidad de proponer alternativas de solución a los problemas que presentan los espacios territoriales y deben considerarse las potencialidades, tanto endógenas como exógenas, que se materializan en las acciones a ejecutar, a través de proyectos, para impulsar el desarrollo local, ya que permite definir situaciones futuras, deseables y posibles, diseñando las estrategias para arribar a ellas, adecuando la capacidad de respuesta de las organizaciones locales a las necesidades de dichas situaciones.

Por lo anteriormente mencionado, la planificación estratégica implica la capacidad para integrar objetivos, medios, recursos y acciones para el logro de una visión o imagen de futuro establecida, por lo que resulta ser un proceso y un instrumento en todos los niveles para asegurar que los agentes decisores tengan las herramientas conceptuales y metodológicas que les permita hacer una correcta planeación de sus acciones que coadyuve al desarrollo local y/o regional

Cada organización debe tener claro cuál es su misión, los propósitos y objetivos por los que fue creada y sus políticas; adicionalmente se fijan metas y proyectos concretos a ejecutar en tiempo y forma, así como el mecanismo de evaluación para medir el desempeño del personal y el cumplimiento de los planes.

En la fase de inicio se recaba la información sobre el entorno económico, social y territorial. Luego se realizan reuniones de trabajo con la participación de todos los involucrados, donde se definen las causas que inhiben el desarrollo. Los participantes en la reunión plantean los problemas que enfrenta cada una de las actividades económicas que se dan en la región de estudio.

Los factores que en orden secuencial deben integrar el plan estratégico regional son:

1. Definición de la misión, visión y objetivos estratégicos por grupos de trabajo.
2. Elaboración del Plan Operativo
3. Definición de sectores económico-productivos que serán apoyados utilizando criterios establecidos al interior de la Comisión.
4. Selección de los departamentos en donde se realizarán las intervenciones de la Comisión
5. Identificación de los grupos de productores y productoras pertenecientes a los sectores económicos definidos
6. Diseño y desarrollo de talleres regionales y sectoriales para el levantamiento de información relacionada con puntos débiles y fuertes -FODA- de los grupos identificados e involucrados.
7. Sistematización, análisis y consolidación de la información obtenida.
8. Definición de Líneas Estratégicas para guiar la construcción del Plan Estratégico.
9. Diseño y desarrollo de reuniones de trabajo para concretar: valores, líneas estratégicas y objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo del Plan Estratégico.
10. Puesta en marcha
11. Seguimiento, difusión y evaluación.

Uno de los puntos importantes del plan consiste en establecer los indicadores correspondientes a fin de poder evaluar con precisión sus resultados, los cuales deben enfocarse en:

- La pobreza, la exclusión y la marginación que afectan a grandes cantidades de personas, sectores sociales y comunidades enteras en diversas regiones del país y del Estado.
- El creciente desempleo con la consecuente migración a los grandes centros urbanos, así como bajos salarios ofertados por el mercado.

- Las limitaciones y debilidades en la productividad y competitividad a causa de la creciente economía informal.
- Las enormes y crecientes injusticias y desigualdades que genera el sistema económico predominante, que se traducen en procesos de desintegración y conflictos sociales.
- La situación desventajosa en que se encuentra la mujer en el ámbito del trabajo y de la economía, lo que le dificulta el acceso y la participación de manera activa y protagónica en las actividades y organizaciones económicas, sociales y culturales.
- La crisis de muchas organizaciones y otras formas asociativas de la base económica regional.
- El deterioro del medio ambiente y de los equilibrios ecológicos derivado de modos individualistas de producción, distribución, consumo y acumulación de riqueza.

Siguiendo el esquema que señala el ordenamiento de los factores que integran el plan es necesario precisar que para asegurar que el proceso de elaboración de estrategias sea efectivo, se deben definir los objetivos estratégicos y líneas de acción con los elementos significativos que garanticen el impulso hacia el desarrollo socio-económico local [19]:

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, procesos y su 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.

Silva [19] propone que la metodología para la elaboración de estrategias de Desarrollo Local, se apoye estableciendo la presentación gráfica de los problemas principales de la localidad, resultante directo de la aplicación del diagnóstico, revelando sus causas, efectos y las posibles soluciones.

La planificación estratégica como proceso reúne un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de los objetivos, las políticas y la asignación de recursos para lograr las metas trazadas y cuyas etapas son [20]:

- Etapa 1: Análisis de la situación. Reconocimiento general del entorno de la localidad.
- Etapa 2: Diagnóstico de la situación. Se identifica la situación de la localidad, evaluando los problemas existentes desde el punto de vista endógeno y exógeno.
- Etapa 3: Declaración de objetivos. Establecer los objetivos a largo plazo, presentando un posicionamiento futuro de la localidad, teniendo en cuenta las potencialidades que se presentan en la misma.
- Etapa 4: Estrategias de desarrollo. Definir las estrategias para impulsar el desarrollo local mediante el análisis profundo de las necesidades que se presentan, considerando a todos los actores involucrados, así como los recursos endógenos de que se disponen.
- Etapa 5: Planes de actuaciones. Se pueden materializar a través de acciones concretas que se encuentren reflejadas en proyectos de desarrollo local donde imbrique el accionar conjunto de los actores que coexisten en dicho espacio geográfico.

- Etapa 6: Seguimiento. Realizar un control y análisis de las acciones que se van implementando para evaluar la evolución de las mismas, considerando su efectividad en el entorno donde se aplica.
- Etapa 7: Evaluación. Debe evaluarse su efectividad considerando la incidencia en la localidad tanto en su conjunto como en lo individual.

IV. CONCLUSIÓN

El enfoque estratégico asocia el desarrollo endógeno con las iniciativas locales que han surgido espontáneamente en ciudades, regiones y países en los últimos tiempos como una respuesta a los problemas y desafíos que presenta la globalización, y, en particular, al aumento de la desocupación y la pobreza crónica. Es bajo una visión social como se reconocen y se conciben hoy las empresas u organizaciones, como responsables y dependientes de los eventos del entorno en el que se desenvuelven, contribuyendo a la vez en el avance de una sociedad encaminada a la prosperidad y el desarrollo, pero también a ser más competitivos en un mundo globalizado, para lo cual se requiere diseñar un modelo de planeación cuyo proceso sistematizado culmine en ejecutar las estrategias integrales más apropiadas que impacten verdaderamente en los aspectos socio-económicos de la localidad o de la región.

La planificación estratégica no puede considerarse de ninguna manera como un formulario ni constituye en sí misma la solución a los problemas de una localidad; sin embargo, sí puede facilitar la construcción del desarrollo local favoreciendo los cambios necesarios a largo plazo; en tanto que es la guía que define las acciones y las estrategias más convenientes para que la localidad alcance una mejor calidad de vida, que a través de su proceso se pueden disminuir las diferencias entre la situación actual que presentan las regiones y el futuro demandado que beneficie no solo a la organización sino a la sociedad en general en todos los aspectos. Sin embargo, todo proceso de planeación estratégica conlleva riesgos e implica errores, es por eso que se requiere estar preparado ante los desafíos que se van presentando durante su ejecución y, principalmente debe haber un pleno compromiso e integración de los actores principales.

No obstante, la experiencia basada en los informes teóricos expone una realidad muy alejada del verdadero propósito de la planeación estratégica del desarrollo local, en donde se revela que en nuestro país como en muchos otros en el mundo, las desigualdades y deficiencias siguen siendo un problema altamente identificado, y que a pesar de los esfuerzos de los organismos internacionales que se ocupan de esta problemática no han podido superar, que sigue y seguirá siendo un tema prioritario en las agendas gubernamentales, así como uno de los principales retos a afrontar por parte de las empresas u organizaciones que persigan mayores beneficios propios, pero indudablemente privilegiando a una sociedad decadente.

REFERENCIAS

- [1] Cotorruelo M. R. (2001). Aspectos Estratégicos del Desarrollo Local. Argentina. Edit. Homo Sapiens.
- [2] Díaz A. J C. Ascoli A. J F. (2006). *Reflexiones sobre el desarrollo local y regional*. Colección (1a. edición): formación estratégica para docentes en sedes regionales. Serie: módulos sobre los ejes del proyecto de sedes regionales. Editores URL-KFW.
- [3] Sunkel O. P. Paz. (2004). *El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo*. México. Siglo XXI.
- [4] Vázquez Barquero, A. (1997). *¿Crecimiento endógeno o desarrollo endógeno?* España. Editorial Pirámides.
- [5] Boisier, S. (1998). "Post-scriptum sobre desarrollo regional: modelos reales y modelos mentales", en Anales de Geografía de la Universidad Complutense, N° 18, Madrid.

- [6] Troitiño V. M. A. (2002). *Elementos y Técnicas de Análisis Territorial*. España: Universidad de Oviedo.
- [7] Barreiro C. F. (2000). *Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local*. Red de Desarrollo Económico Local, Santiago de Chile.
- [8] Albuquerque, F. (2003). *Desarrollo Económico Local: Estrategia de Cooperación Público-Privada*. Consejo Superior de Investigaciones Científicas Instituto de Economía y Geografía. Madrid.
- [9] Gallicchio E. y C.A. (2004). *Desarrollo Local y Descentralización en América Latina*. Uruguay. Produc. Ed.
- [10] Enríquez V. A. (2005). *Desarrollo económico local: Definición, alcances y perspectivas en América Latina*. Revista Fundación Nacional para el Desarrollo No. 92. El salvador.
- [11] ONU (2015).
- [12] Long J. (2016). *Cómo los negocios nos pueden ayudar a alcanzar los Objetivos Mundiales*. International Trade Fórum. The Quarterly Magazine of The International Trade Centre. (WEF. Foro Económico Mundial).
- [13] INEGI (2005). Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. México.
- [14] Astier M. y Masera O. (1999). *Sustentabilidad y manejo de recursos naturales: El Marco de evaluación MESMIS*. Mundiprensa-GIRA-UNAM, México.
- [15] Albuquerque, F. (1999). *Desarrollo Económico Local en Europa y América Latina*. Madrid.
- [16] Elizalde H. (2003). *Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) SERIE. Gestión Pública. Chile.
- [17] Fernández G. J. (2008). *25 años de planificación estratégica de ciudades*.
- [18] Buller, J. (2007). *The essential academic dean*. San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.
- [19] Silva L. I. (2003). *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Chile.
- [20] Evoli, J. (2009). *Planeación Estratégica*, Editorial Norma. México.