

## **Gestión de gobierno para la autonomía municipal a partir de su complejidad** *Government management for municipal autonomy from its complexity*

Ovidio D'Angelo Hernández<sup>1</sup> \* <https://orcid.org/0000-0002-0283-6317>

<sup>1</sup> Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas-CIPS, Cuba.

\* Autor para la correspondencia: odangelodanteangelus1@gmail.com

### **RESUMEN**

El empleo de nuestra plataforma teórico-metodológica, con enfoques de complejidad, denominada Autonomía Integradora, ha posibilitado la valoración de resultados de investigaciones realizadas en los últimos años, sobre problemáticas, avances y limitaciones de la gobernanza local-nacional en su relación con aspectos estructurales, organizacionales, intersectoriales, socioeconómicos, participativos, etcétera. Esto revela interacciones institucionales entre el gobierno local y sus conexiones públicas, privadas y colectivas, hacia una mayor eficiencia, transparencia y legitimidad social. Se expresa en resultados de investigaciones de nuestro Proyecto GCTS en la gestión de gobierno y en los barrios de Centro Habana, en relaciones institucionales y de subjetividades sociales multiactorales y sus complejidades. Se realizaron acciones prolongadas de diagnósticos, asesorías y talleres de transformación con diversos agentes sociales y organizaciones del gobierno municipal en su proyección hacia la implementación más efectiva posible de la autonomía municipal.

**Palabras clave:** desarrollo local comunitario, gestión multiactoral social, prácticas institucionales, Autonomía Integradora, participación social.

### **ABSTRACT**

*The employ of our theoretical-methodological platform based on views of Complexity, that we named Integrative Autonomy, made possible evaluation of results about researches in the lasts years in their advances and limitations of the local-national governance related with structural, organizational, sectorial, social-economics, social participation, etc. These institutional*

*interactions between public-private-collective links were directed toward a better efficiency, transparent and social legitimacy. We also show researches results of several related questions obtains in our Project GCTS in neighborhoods of Centro Habana about institutional relationships and multiactoral social subjectivities in their complexities. We made diagnosis, consults, and transformation actions whit different social actors and local govern organizations during a long time of social work in terms of projection for a better possible effectiveness Local Autonomy.*

**Keywords:** *local community development, management social multiactoral, institutional practices, Integrative Autonomy, social participation.*

Fecha de recepción: 02/09/2025

Fecha de aprobación: 30/10/2025

## INTRODUCCIÓN

En el trabajo se presentan algunos de las elaboraciones y resultados de investigación del equipo de investigación GCTS-CIPS durante ocho años en el municipio de Centro Habana, en los cuales se realizaron más de once informes de investigación, de temáticas enfocadas desde la perspectiva de la complejidad y relacionados con la gestión multiactoral del Gobierno municipal en sus distintos niveles e interrelaciones, en sus perspectivas institucionales y subjetividades sociales implicadas con sujetos comunitarios y socioeconómicos. Esta labor de investigación-transformación contó con acciones de diagnóstico, múltiples asesorías a diversos niveles de Gobierno y comunidades, talleres formativos-reflexivos (más de 25 en el período, en los diversos consejos populares y grupos de Trabajo Comunitario Integrado). Las referencias bibliográficas fundamentales se encuentran en los informes mencionados al final del trabajo: (D'Angelo, D'Angelo *et al.*, 2012-2025). Otros autores como E. Morín (1994) y E. Freire (1976) resultaron básicos, así como toda la obra en psicología y sociología comunitaria referenciada.

El propósito consistía en participar en la elaboración de la Estrategia de Desarrollo Local (EDL) y sus aplicaciones en las bases multiactorales, de manera que se fomentaran intervenciones constructivas y valores solidarios hacia la autonomía municipal.

Esto nos llevó a considerar las características de los procesos de la complejidad social<sup>1</sup> que presentan situaciones inesperadas o interconectadas, autorganizadas, recursivas, etc., que necesitan su interpretación en el alcance posible de la transformación social en la gestión de las políticas públicas de los gobiernos locales y sus diversas instancias, vistas como totalidad de procesos interconectados.

La interpretación de los diversos procesos sociales teniendo en cuenta su complejidad requiere, entonces, el empleo de metodologías de reflexión de 2do. orden, perspectivas complejas problematizadoras y anticipatorias, lógicas de concertación y dialogicidad multiactoral, para dar cuenta de las posibilidades reales, limitaciones y potencialidades de diferente escala a nivel social, de modo que hagan practicables las estrategias de realización de los proyectos en una reconstrucción hologramática integradora. En ese sentido, fuimos construyendo un campo conceptual que diera cuenta de esas interacciones fundamentales.

Con ese propósito empleamos Autonomía Integradora como plataforma teórico-epistemológica compleja de interpretación metarreflexiva. La Autonomía Integradora (AI) –trabajada desde marcos teórico-metodológicos de nuestras investigaciones anteriores– articula diversos procesos sociales<sup>2</sup> que consideramos importantes para avanzar en una visión sistémica, multidimensional (macro-meso-micro-social) hologramática,<sup>3</sup> auto-eco-organizativa compleja y transdisciplinar que los articule y oriente, hacia la transformación social emancipatoria.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Desde la perspectiva de la complejidad, la sociedad –en cualquiera de sus subsistemas o escalas institucionales– es un sistema interconectado en el que:

- Se manejan *contextos de incertidumbre relativa* y, por tanto, requieren rupturas de esquemas y previsión de escenarios probables –y otros menos previsibles, pero actuantes– que implican gran capacidad de anticipación e innovación organizativa social.
- Los *subsistemas sociales tienen una conexión con el sistema total* y no operan aisladamente en el contexto total, pero imponen en este sus marcas o prácticas, con *funcionamientos recursivos*.
- Los *procesos sociales generados tienen sus propias formas de autorganización*, que muchas veces escapan a las ideas originales o las normas implantadas, buscan su acomodo a las nuevas realidades con formas propias (ecología de la acción) emergentes –no previstas– entre actores no estatales vinculados a proyectos comunitarios.
- La *“dialogicidad o complementariedad posible” entre procesos opuestos*, permiten ciertas formas de convivencia adaptativa al modelo deseable.

<sup>2</sup> Interconectividad social en la diversidad –organizacional y de subjetividades sociales–, autodeterminación contextual en la acción social, empoderamiento para la autogestión social responsable.

<sup>3</sup> El carácter complejo-hologramático parte del enfoque sistémico de las relaciones partes-todo, microsistemas-macrosistema, contexto espacio-temporal-histórico, entre otras, pero lo supera en el sentido de enfocar que la parte está en el todo, pero el todo está también en las partes, en sinergias dialógicas que pueden ser constructivas o negativas.

<sup>4</sup> El basamento de estos ejes de la AI se encuentra en las elaboraciones de varios autores de la perspectiva de la complejidad, pero pudiéramos citar una de las primeras obras de Edgar Morin (1994) en la que sintetiza cuatro elementos claves que la definen: *hologramaticidad, auto-eco-organización, recursividad y transdisciplinariedad*.

Su aplicación a la práctica investigativa implica operaciones de relación de procesos que apuntan a tramas sociales, realidades diversas de situaciones confluyentes o en conflicto, en diferentes niveles de su expresión espacio-temporal, que requieren un desmontaje de sus vínculos y un impacto en las visiones y perspectivas de:

- Gestión y percepción de riesgos e incertidumbre-resiliencia-hacia *el desarrollo y la transformación social* en condiciones de implementación de la autonomía municipal.

Y aportar a la:

- Sostenibilidad de la Estrategia de Desarrollo Local, *la capacidad institucional y la gestión multiactoral concertada, solidaria y participativa en las instancias institucionales y comunitarias y en sus intervínculos* a nivel municipal y barrial.

El *problema y objetivo general* de las investigaciones consistió en *valorar resultados en limitaciones y avances de la articulación general de las tramas sociales-institucionales complejas (AI), de actores en el proceso de desarrollo local de Centro Habana en períodos 2016-2024.*

El campo categorial básico del proyecto, que aborda la articulación de las tramas sociales en los procesos del desarrollo local mediante la Autonomía Integradora, se planteó las siguientes conceptualizaciones complementarias, aplicadas al campo de estudio de la Gestión de Gobierno hacia la Autonomía Municipal, desde la transformación social integral (relacionada con el desarrollo humano) (Ver Anexo):

- Capacidad institucional del Gobierno local.
- Gestión multiactoral participativa de gobierno-actores locales-comunitarios.
- Alianzas público-privadas participativas y solidarias (APPSP).
- Economía social solidaria (ESS).
- Subjetividades y prácticas sociales complejas.

---

En nuestros trabajos enfatizamos, además el *carácter ético-emancipatorio de los procesos* (D'Angelo, 2005-2024), basados en una construcción de ideal humanista social. Desde ahí se elaboraron los ejes transversales de AI.

## METODOLOGÍA

Las metodologías principales, empleadas en las investigaciones-transformaciones se muestran a continuación:

- Metodología compleja de metarreflexión de segundo orden
- IAP-Educación Popular, a través de sesiones-talleres grupales:
  - Métodos dialógicos reflexivos-creativos y de concertación para el desarrollo de prácticas multiactorales de gestión pública.
- Mapeo de alcance en implicaciones de concepción compleja

Y como métodos complementarios:

- Triangulación metodológica, mapeo de actores clave, diversas técnicas tradicionales (entre las técnicas tradicionales se emplearon entrevistas profundas, observación, técnicas generativas, visuales, corporales, dramatizaciones, juegos de roles, etc.) (D'Angelo, 2024).

Se pueden destacar, a manera de enfoques generales metodológicos, las aplicaciones de:

- Metodología compleja de metarreflexión de segundo orden, fundada en el análisis de “relaciones de relaciones”, lo que, para nuestro caso, supone reinterpretar las interrelaciones entre los diversos procesos de la realidad estructural, subjetividades y prácticas directas de las investigaciones de las líneas temáticas específicas del proyecto, a partir de la potencialidad de autonomía-dependencia contextual en las diferentes escalas macro-meso-micro-social, desde la plataforma teórico-metodológica de Autonomía Integradora (D'Angelo, 2014).

Sobre las metodologías metarreflexivas se expresan varios autores. Así, por ejemplo: François (1992) refiere que, en la teoría del observador de Heinz Von Forster, el entorno en el cual operan los sistemas complejos y sus subsistemas es la representación de las relaciones entre los “objetos”

y los “sucesos” de donde se deriva que una representación de segundo orden es una relación específica de la representación de esta relación objetos-sucesos.

- IAP-Educación Popular, a través de sesiones-talleres grupales: métodos dialógicos reflexivo-creativos y de concertación para el desarrollo de prácticas multiactorales de gestión pública, desarrollo de subjetividades proactivas e imaginarios sociales identitarios.

El diálogo tiene un carácter crítico y liberador (Freire, 1976) y supone más que un simple llamado a la reflexión como un ejercicio intelectual. En este sentido, no se limita al análisis de la situación actual, sino debe trascender el espacio de encuentro y conducir a definir acciones que impacten en la vida cotidiana, a la movilización para la acción y al compromiso de los que dialogan con la transformación, ya sea individual, grupal o social. Supone, según el autor, el paso de *la conciencia espontánea a una conciencia reflexiva-generativa*.

El diálogo reflexivo y la concertación, desde la perspectiva territorial que aplicamos, es considerado un proceso complejo y continuo de participación social, son procesos de soluciones a las problemáticas que enfrentan las organizaciones en relación, los cuales combinan amenazas y oportunidades del entorno con sus fortalezas y debilidades propias, en medio de situaciones complejas.

Thevoz (2008) destaca que los procesos de concertación en la gestión pública para el desarrollo local se caracterizan, por la presencia de actores públicos y/o privados, que tienen sus propios intereses coincidentes o no, sobre los cuales es imprescindible llegar a acuerdos.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, la Tabla 1 resume algunas de las acciones de investigación-transformación en el período, con talleres-sesiones realizados.

**Tabla 1.** Acciones de investigación-transformación en el período.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnóstico-Propuestas de las estrategias de entramados socio-productivos (1 Taller CAM-AMPP).</li><li>• Diagnóstico-Sensibilización, a partir de Matriz DAFO del CAM con vistas a su proyección para la Autonomía Municipal y el Desarrollo Local (1 Taller participativo con CAM).</li></ul> |
|--|

- Sensibilización participativa sobre Estrategia de Desarrollo Local. (2 Talleres conjuntos Vicepresidencia de Economía Global-Grupo de Desarrollo Local (VPEG-GDL)-VP de AMPP y 1 Taller con CAM, sobre fundamentos de la Guía metodológica EDL del MEP y posibles aplicaciones al municipio de Centro Habana)
- Asesoramiento-Propuestas en reconfiguración de Grupo de Desarrollo Local de VPEG (4 sesiones de trabajo con miembros del GDL para fijar una proyección de trabajo del mismo y revisión del estado actual de sus tareas).
- Diagnóstico-Sensibilización-Proyección de situación de Manejo de Residuos Sólidos en el territorio.
  - 2 talleres con actores municipales de Empresa local de Comunales-gobierno-proyectos
  - socioculturales y cuentapropistas;
  - 4 sesiones de trabajo de sensibilización de mapeo de actores en 4 consejos populares;
  - 18 talleres participativos proyectivos con actores comunitarios de 3 consejos populares.

**Total:** 25 talleres participativos de 4 horas, 4 sesiones asesoramiento de 3 horas y 4 sesiones de sensibilización de 2 horas

Fuente: D'Angelo *et al.*, 2024

## **Relación del proyecto GCTS con el Grupo de Desarrollo Local del Gobierno municipal de Centro Habana<sup>5</sup>**

### **1- Organización del Grupo de trabajo Desarrollo Local- (VP Economía Global-EDL)**

- Revisión de cartera de proyectos de Iniciativa de Desarrollo Local (IDL). Requisitos necesarios.
- Definición de prioridades y pertinencias como proyectos IDL.
- Tramitación de expedientes para aprobación CAM-CAP.
- Asesoramiento en ejecución de proyectos IDL aprobados.
- Articulación de proyectos entre políticas sectoriales, actores estatales y no estatales en función de las líneas estratégicas de desarrollo local.
- Elaboración de Estrategia de DL y funciones de los miembros del Grupo de Desarrollo (D'Angelo *et al.*, 2024).

La línea investigativa organizacional tuvo un papel importante en cuanto a los resultados del ejercicio de la matriz DAFO aplicada a los miembros del CAM. Dada su importancia, la reproducimos a continuación.

---

<sup>5</sup> Como parte de las dinámicas contextuales negativas, el Grupo de Desarrollo Local del Gobierno tuvo un primer período de trabajo coherente, pero la situación de la pandemia de covid-19, unida a las tareas operativas a realizar, la desorganización que todo ello produjo y la incapacidad del Gobierno para mantener esa línea en ascenso, provocó la salida de especialistas, la instauración y renovación constante del Grupo de Desarrollo Local y, finalmente, la adjudicación de las tareas, de nuevo, a la VPEG, con algunas variaciones y poca efectividad.

Muchas amenazas externas y debilidades internas relacionadas con los funcionarios del CAM se deben a:

- Cuestiones organizacionales e institucionales que necesitan ser abordadas para su solución satisfactoria.
- Asuntos emergentes internos y externos con incapacidad de atención.
- Subjetividades y prácticas institucionales que necesitan ser transformadas.
- Situaciones sociales que inciden y deben ser tratadas.
- Aspectos económicos de las problemáticas planteadas –internas y externas.

Sobre las fortalezas y oportunidades llama la atención:

- La fuerte referencia a las subjetividades y prácticas tradicionales con que se cuenta y la comprensión sobre la necesidad de su transformación.
- Los aspectos organizacionales e institucionales que deben fortalecerse como oportunidad para los cambios.

Sin embargo, las amenazas externas y debilidades internas no encuentran una solución clara y definitiva en el análisis de oportunidades y fortalezas, aunque sí una disposición a enfrentarlas. Se carece de una orientación organizacional precisa, en medio de indefiniciones sobre las competencias y atributos municipales en proceso de legislación, a pesar de algunos esfuerzos encaminados a la solución de los problemas.

Para el proyecto, estos períodos fueron de gran intensidad de trabajo con actores del gobierno municipal, con la pertenencia al Grupo de Desarrollo Local (GDL), las elaciones con el CAM, la vicepresidencia de la AMPP y los consejos populares (CP). No obstante, el énfasis prioritario en la escala local se produjo en extensiones progresivas a otras escalas comunitarias, con propuestas de avances hacia su intensificación en etapas siguientes:

**1. Escala local y consejos populares:** relaciones de instituciones gubernamentales locales y organizaciones estatales y no estatales, con vistas a promover formas organizativas de gestión con métodos de coordinación-concertación, proyección y control multiactoral, dirigidos al funcionamiento más sistémico de las diversas modalidades económicas y organizaciones sociales

en el contexto local, con posibilidades integradoras-recursivas de mayor efectividad. Estas relaciones se establecen al nivel del gobierno municipal con menor intensidad que el período anterior y se extendieron a redes comunicativas a nivel de los consejos populares y a otras instituciones de desarrollo comunitario.

**2. Escala comunitaria (en proyección progresiva):** se intencionan relaciones de instituciones de gobierno (consejos populares), TTIB, con nuevos emprendimientos cuentapropistas y cooperativistas, empresas estatales y otros actores sociales de la comunidad, con el propósito – logrado escasamente- de conformación de proyectos auto-sostenibles de reanimación socio-productiva, en los planos: ambiental-urbanístico (comenzando con la tarea gubernamental prioritaria de manejo de residuos sólidos), básicamente a partir de los recursos propios de la comunidad integrada, lo que se aplica desde la gestión multiactoral para el desarrollo local.

**3. Escala transversal intermunicipal:** sensibilización de futuros jóvenes emprendedores con valores y proyectos solidarios, cursantes del tecnológico provincial ubicado en el Consejo Popular Cayo Hueso y su acompañamiento a través de sus prácticas preprofesionales en emprendimientos no estatales de los municipios de Centro Habana y La Habana Vieja (interrumpidas por la pandemia).

De manera que las acciones del proyecto abarcaron las siguientes dimensiones:

- Estructura intersectorial-gobierno.
- Estructura interactoral-gobierno-comunidades.
- Extensión de formas asociativas de diferentes actores socioeconómicos de formas de gestión no estatal (FGNE) y sociales, aportadores a las APPSP (D'Angelo, 2023).

Al respecto, en los resultados del proyecto, en temas de Gestión multiactoral organizacional y de Alianzas público-privadas con prácticas solidarias-participativas (APPSP) para el desarrollo local, se identificaron:

- Problemas organizacionales vinculados a la descoordinación de tareas y funciones entre los órganos y direcciones de gobierno, métodos unidireccionales de trabajo, fragmentación de actividades, etc.; la gestión sesgada con los diversos actores económicos; el desconocimiento

de aspectos centrales de lo que debe ser la Estrategia de Desarrollo Local y como realizarlos; poca efectividad institucional para mejorar actividades de atención priorizada.

- Por último y no menos importante, se manifestaron limitaciones en las interacciones organizacionales al interior de los órganos de gobierno y con los actores locales; incomunicación, duplicidades de tareas, desconocimiento de las acciones de cada uno; incumplimiento o no gestión de algunos acuerdos, predominancia de estilos de trabajo directivos; no aseguramiento adecuado de algunas tareas sociales, etc.

Se identificó, además, en el proceso de acompañamiento-asesoramiento en la escala local, la reproducción de muchas de las problemáticas rutinarias en la gestión de gobierno. Estas estuvieron asociadas fundamentalmente a la cultura de la centralización, el verticalismo y un enfoque parcializado en los procesos de organización administrativa del territorio y su desarrollo, la incapacidad y desconocimiento del manejo de cuestiones actuales del desarrollo estratégico multiactoral, participativo y solidario.

Por otra parte, las dificultades son expresión de déficits en interrelaciones complejas entre procesos sociales-institucionales de las diferentes escalas de gobierno, que tienen un carácter hologramático, dado en sus articulaciones a nivel de gobierno local-comunidades, en su vínculo con procesos macro-sociales-normativos, socioeconómicos, entre otros, y su expresión en las subjetividades y comportamientos de segmentos poblacionales.

### **Aspectos positivos logrados**

A pesar de todos los aspectos negativos descritos anteriormente, se lograron resultados que constituyeron la base de continuación de la actividad de investigación-transformación social del proyecto actual.

- 1. Diagnósticos participativos-reflexivos** en diferentes áreas y escalas del Gobierno municipal, relacionados con el estado actual de la gestión gubernamental con vistas a su perspectiva multiactoral.
- 2. Sensibilización, asesoramiento y atención a la gestión multiactoral** en temas prioritarios para el municipio como la gestión de Gobierno para una estrategia de

desarrollo local y el área temática de manejo de residuos sólidos (proyección socio-ambiental más amplia a nivel local y comunitario).

- 3. Proyección e inicio de acciones de transformación** social organizacional, cultural, socioeconómica, medioambiental, etcétera, a partir de la gestión multiactoral y la participación ciudadana en todas las tareas de escalas local-comunitarias hacia el desarrollo de alianzas público-privadas participativas y solidarias entre actores socioeconómicos, proyectos de desarrollo local y actores de gobierno local.

Sobre la sensibilización-capacitación de los diversos actores sociales comunitarios en talleres y asesoramientos, se pueden enumerar las siguientes dimensiones como positivas en cuanto a la dinámica grupal (D'Angelo *et al.*, 2022):

- Participación grupal.
- Interacción-cohesión-pertenencia grupal.
- Autorreflexión grupal-personal.
- Afrontamiento grupal de conflictos.
- Proyección futura.
- Valores solidarios.

Los resultados de todo el proceso de investigación-formación-transformación realizado durante el período de trabajo del Proyecto GCTS en Centro Habana, fueron recopilados en el *Informe Integrador*, a través de los ejes de la AI y sus interrelaciones (D'Angelo *et al.*, 2024).

Como aspectos centrales de las investigaciones reportadas en el análisis general, destacamos aquí los siguientes aspectos en lo teórico-metodológico:

- *La comprensión hologramática multidimensional de las tramas de relaciones sociales* en que se desenvuelven los actores comunitarios de la investigación, con implicaciones cotidianas en sus subjetividades y prácticas sociales, derivadas tanto de la situación de crisis socioeconómica y del estado de incertidumbre y relativa ineffectividad de las políticas actuales del país, como de la deficiente gestión del Gobierno y de las organizaciones sociales a nivel de municipio y de las comunidades.

- La interpretación procesual de los eventos objeto de investigación, a partir de la construcción-reconstrucción de dimensiones conceptuales y diseños metodológicos, en atención a la emergencia de situaciones imprevistas del contexto social-local y expresiones emergentes de las subjetividades y prácticas sociales de los actores comunitarios y pobladores en condición especial de fluctuaciones incontrolables, crisis social y económica e incertidumbre general, reforzada por estilos tradicionales de gestión de gobierno.
- La contribución del empleo de enfoques metodológicos de complejidad, investigación-acción participativa, métodos de transformación: grupales, dialógicos-generativos y técnicas creativas, y otras técnicas tradicionales interactivas, todo lo cual propició una comprensión profusa de la realidad investigada y el fomento de posiciones y acciones de desarrollo social hacia la comunidad.

En sentido general, se evidencia, con vistas a un desarrollo social más eficiente y sustentable, la necesidad de reformulación de los niveles de *interconectividad* entre los diversos actores sociales –formales e informales– de las comunidades, la renovación de los objetos sociales de diversas organizaciones sociales y de masas, la inclusividad en las acciones de desarrollo de los diversos actores socioeconómicos e institucionales en la localidad y un mayor empoderamiento ciudadano en los procesos de transformación social.

Como se evidenció, la asunción de la Autonomía Municipal pasa por el perfeccionamiento de las interacciones localidad-comunidades, el fortalecimiento de la institucionalidad y los modelos de comunicación entre ambos niveles, el empoderamiento de los actores sociales comunitarios y sus vínculos con los emprendimientos, proyectos de desarrollo y la población en general. En todos esos aspectos se evidenciaron limitaciones importantes que no facilitan la participación comunitaria en el proceso de desarrollo local integral, que tienen que ver con nuevas formas de gestión multiactoral, una concepción asociada a la ESS y APPSP, como se promueve en el proyecto.

El desarrollo local integral plantea la necesidad de un complejo proceso de concertación entre los agentes –sectores y fuerzas– que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado con el propósito de impulsar un proyecto común perspectivo. En este sentido se requiere, por el gobierno, una articulación de las investigaciones de diferentes centros académicos e investigativos participantes y un funcionamiento sostenido del Grupo Asesor Municipal del que

estos forman parte, así como la mayor participación popular en las tareas de reelaboración sistemática y aplicación de la Estrategia Municipal de Desarrollo y la Transformación Social Integral.

La demanda de una visión articuladora entre procesos de cambio y/o transformación psicosocial comunitaria a mediana y largo plazo, a partir de la acción de co-gestión entre instancias gubernamentales-institucionales, como de la autorganización social de diferentes actores locales, proyectos y propuestas, en función del empoderamiento social que conduzca al desarrollo local integral, expresa un déficit considerable, a pesar de los esfuerzos declarativos en ese sentido.

La necesidad de enfatizar el empoderamiento ciudadano y de diversos actores sociales proactivos en la construcción del desarrollo local-comunitario constructivo, desde una perspectiva de subjetividades y prácticas sociales basadas en valores solidarios y emancipatorios, constituye una tarea pendiente, no solo de la localidad, sino de nuestra sociedad.

## CONCLUSIONES

Es preciso referirse brevemente a perspectivas de nivel social general, en tanto estas determinan en gran medida el estado de la situación general a todos los niveles de la sociedad, en dependencia de situaciones externas e internas que limitan su desarrollo y requieren atención hacia:

- Avance en un modelo de Gestión socialista multiactoral en el que el sector estatal estratégico de la economía tenga un espacio de poder importante, aunque con participación de inversión y financiamiento de diferentes fuentes exteriores, que permitan equilibrar, a corto plazo, las carencias de ingresos sostenidos del país, en condiciones de sanciones y bloqueo.
- Transformación hacia un modelo relacional de APPSP en el que los encadenamientos productivos de las distintas formas de propiedad y gestión (FPG) se complementen y se genere una cultura solidaria y sensata de comercialización y distribución de rentas gananciales, que beneficien la calidad de vida de la población, incluyendo a los trabajadores y a los más vulnerables.
- Reorganización de las políticas públicas hacia sectores críticos de la economía con posibilidades de ingresos sostenibles y en plazos adecuados (por ejemplo, equilibrada inversión en turismo en la medida de la competencia y posibilidades graduales de

crecimiento, disminución del excesivo gasto estatal en organismos y recursos suntuosos, entre otras).

- Nuevas formas de participación social directa en la elaboración de las decisiones y control de los resultados –a todos los niveles de la sociedad y en áreas empresariales, comunitarias, institucionales, nacionales–, con avances hacia una democracia socialista plena y con el poder socialmente distribuido.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- D´Angelo, O. (2005) *Autonomía Integradora. El desafío ético emancipatorio de la complejidad*. Editorial Acuario, La Habana
- D´Angelo, O. (2014) *Sistematización metarreflexiva de los proyectos SPTS*. Informe Inédito. CIPS, La Habana.
- D´Angelo, O.; Morillas, F. D.; Kindelán, J. M. (2016). *Autonomía Integradora aplicada a la gestión social de cooperativas no agropecuarias y sus potencialidades para el Desarrollo Local-Comunitario. Marco teórico PNAP-GCTS-CIPS*. Informe inédito, La Habana.
- D´Angelo, O. y Morillas, F. (2019). *Marco teórico de Alianzas Público-Privadas con prácticas Solidarias-Participativas –APPSP– para la Gestión del desarrollo local, desde la Autonomía Integradora*”. Centro Habana, 2017-2019. Informe Inédito Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), La Habana.
- D´Angelo O.; Fernández, Y.; Abelló, D.; Suárez, K.; Figueredo, J. A.; Martínez, A. (2021). *Resultado Integrador del Proyecto Gestión multiactoral APPSP desde la autonomía Integradora en Centro Habana 2016-2019*. Informe inédito, CIPS, La Habana.
- D´Angelo, O. (2021) *Diseño Fomento de Alianzas Público-Privadas con prácticas Solidarias-Participativas –APPSP- para la Gestión del desarrollo local, desde la Autonomía Integradora*”. Centro Habana, 2017-2019. Ficha del Proyecto GCTS Inédito. CIPS, La Habana.
- D´Angelo, O.; Fernández, Y.; Abelló, D. y Suárez, K. (2021). *Formación de jóvenes para empleos no estatales (Fomento de Proyectos de vida, competencias generales-*

*profesionales y valores solidarios en contextos complejos)- Municipio Centro Habana, período 2018-2019.* Informe inédito. CIPS, La Habana.

D'Angelo, O.; Fernández, Y.; Abelló, D.; Suárez, K.; Kindelán J. M. y De Armas, J. P. (2022). *Subjetividades y prácticas sociales multiactorales en procesos de desarrollo de comunidades de Centro Habana en etapa 2021-2022.* Informe Inédito. CIPS, La Habana.

D'Angelo et al.: Fernández, Y; Abelló, D; Suárez, K. (2024): Diagnóstico-sensibilización de trabajadores sociales de Cayo Hueso y Pueblo Nuevo, Centro Habana, para empoderamiento de su ampliación de rol como co-gestores del desarrollo local comunitario (2023-24). Informe inédito CIPS, LA Habana.

De Armas, J. P. (2024). *Fundamentación y práctica social autorreferente, emocional-simbólica de los actores comunitarios /Desde el aprendizaje grupal de actores locales de GCTI hacia la intención transformadora ciudadana. Relatoría de talleres de actividad científico-técnica. GCTI-Circunscripción 2- Cayo Hueso, 2023.* Informe inédito-CIPS. La Habana.

Freire, P. (1976). *La educación como práctica de la libertad.* Editorial Siglo XXI, México.

Henríquez, P. (2017). *Participación de los miembros de una CNA – Centro Habana en la gestión de la cooperativa. Estudio de Caso* (Tesis de maestría). Dpto. Sociología, Universidad de La Habana y CIPS, La Habana.

Morin, E. (1994) *Introducción a l pensamiento complejo.* Ed. Gedisa, Madrid.

Thevoz, L. (2008). *Mediación de concertación multiactores para la gestión social.* Ed. Centro Félix Varela. Acuario, La Habana.

## **ANEXO. Capacidad institucional de actores de gobierno en sus diferentes niveles**

Se entiende como una concepción multidimensional en permanente construcción, de acuerdo a las necesidades del contexto. Se refiere a las sinergias entre valores, motivaciones, disposiciones, competencias genéricas y profesionales, métodos y acciones, tanto individuales como colectivas, para el cambio y/o dinamización de la gestión organizacional y de las relaciones con los actores institucionales, económicos y la ciudadanía en función de diseñar acciones e implementar soluciones frente a los retos del desarrollo humano local.

Esta categoría viene a dar cuenta de la efectividad de las líneas centrales de la Estrategia de Desarrollo Local de Centro Habana, a nivel del funcionamiento hacia la autonomía del Gobierno municipal.

### **Gestión multiactoral de procesos comunitarios**

La situación-problema planteada por investigaciones anteriores en Centro Habana indicaba “la insuficiente disponibilidad de mecanismos de gestión y organización de alianzas” entre actores locales (instituciones de Gobierno, cooperativistas, cuentapropistas, empresas estatales o mixtas, y otros actores sociales), algo vigente en las condiciones del momento actual de las acciones realizadas.

Así el proceso de gestión multiactoral, tomando nota de la fragmentación institucional existente, se basó también en las prácticas de los Grupos de Trabajo Comunitario Integrado. Este concepto, es formulado por la Asamblea Nacional del Poder Popular y se refiere a la necesaria articulación de actores comunitarios del poder popular, organizaciones políticas y de masas, organizaciones sociales y otros actores potenciales de la comunidad, con el objetivo de abordar de forma conjunta la solución de problemas sociales de la comunidad (D’Angelo *et al.*, 2022).

### **Fomento de alianzas público-privadas participativas y solidarias**

Otra de las líneas temáticas, también procedente de los proyectos y resultados de los últimos años del GCTS en el proceso de asesoramiento y acompañamiento para el desarrollo social-comunitario, durante el período señalado, lo constituyó el énfasis en la articulación y promoción de proyectos de desarrollo local-comunitario con actores locales, a través del concepto alianzas público-privadas solidarias y participativas (APPSP) en las decisiones y proyecciones de desarrollo local, en gran medida basados en los principios de economía social y solidaria (ESS) (D’Angelo y Morillas, 2019).

Por supuesto que las dos líneas temáticas abordadas (Gestión multiactoral de procesos sociales comunitarios y Fomento de alianzas participativas y solidarias de proyectos de desarrollo y actores sociales), se encuentran íntimamente relacionadas, sobre todo si a las articulaciones de los actores sociales se le añade un énfasis en la generación de proyectos de desarrollo comunitarios. Estos, además, pueden ser importantes componentes aportadores a la Estrategia de Desarrollo Local.

## **Economía Social y Solidaria como base de APPSP**

El término ESS que hemos asumido cuenta con una profusa tradición desde diversas fuentes teóricas, incluida el marxismo, se aplica en otras regiones del planeta y muy especialmente en América Latina, si bien resulta aún algo difuso y se emplea como relativamente sinónimo de Economía social, Economía popular, Economía del trabajo, La otra economía, Nuevo cooperativismo, Formas asociativas y autogestionarias populares, etcétera.

En este sentido, Coraggio (2003) considera la necesidad de “desarrollar su potencial para constituirse en una economía social, en una economía del trabajo (...) como parte de un proyecto de emancipación (...) una economía socialmente consciente de la sociedad que produce (...) no al servicio del objetivo de acumulación del capital o de acumulación de poder, sino de la reproducción en condiciones cada vez de la vida de todas y de todos”.

Esta idea de economía social, de Coraggio, agrupa diversas formas de gestión y propiedad de carácter local y comunitario (válido para formas de cuentapropistas, cooperativas y pequeñas empresas privadas o locales-estatales) que pueden ser orientadas por principios solidarios y asociativos autogestionarios y fines emancipatorios, de acuerdo a los principios cooperativos de la ESS con una orientación socialista. (D’Angelo *et al.*, 2016).

## **Subjetividades-prácticas sociales y organizacionales, multiactorales y complejas. Los imaginarios sociales como territorialidades –subjetivas– a nivel local**

Al incorporar esta mirada y revelar el trazado estético de la vida cotidiana, es posible apreciar la simultaneidad de capas de sentido y modos de significar que coexisten en un mismo territorio geopolítico y estar en condiciones de apreciar su densidad “(...) la hondura de lo simbólico (...) como espacio social complejo determinado por simultaneidades espacio-temporales y por conexiones tangibles e intangibles” (Pino, Sánchez y Hernández, 2018).

Esta comprensión de territorialidad se ubicaría también en las relaciones hologramáticas macro-meso-micro-social, que remiten a una comprensión contextual compleja aún más amplia que la del espacio local, en la que se inserta el territorio físico y la territorialidad en su sentido subjetivo y de praxis social (D’Angelo, 2008) e impacta la gestión pública del gobierno municipal.

El imaginario social –en sus dimensiones emocionales, asociativas y simbólicas– se encarga de establecer lo que una sociedad considera como real y de trazar las fronteras delimitadoras tanto

de lo existente como de lo posible. En una comprensión marxista, las relaciones comunicativas de construcción de significados se expresan en las praxis actorales como prácticas-subjetividades, en el modo en que participan los agentes-sujetos activos, en las “relaciones sociales (...) relativas a un ámbito socio-histórico (Sánchez-Vázquez, 2003; Palazón, 2006). De esta manera, al recolocar el tema de la imaginación social como un componente de la subjetividad social, se abre una nueva compuerta al estudio de su cruzamiento con otras prácticas cotidianas, desde la acción imponderable de los deseos y los afectos sociales, las memorias, etcétera, en una correlación de la conducta tanto individual como colectiva, y con las formas de asumir las diversas temporalidades al interno de la vida social en el contexto histórico-social-cultural y espiritual donde se desarrollan (De Armas, 2024).

Ello requiere de una formación que trascienda la idea de individuo aislado, para convertirse en un verdadero sujeto social, y esto señala necesariamente hacia una cultura de Autonomía Integradora (AI) en la praxis social –al decir de Gramsci–, como conciencia plena de los riesgos y las contradicciones, como develación, como apertura creativa en la conformación de futuros posibles, y como una postura política de colaboración con el bien social.

### **Declaración de conflicto de intereses**

El autor Ovidio D´Angelo Hernández del manuscrito de referencia declara que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo.