



2

Fortalecimiento de la dimensión ambiental dentro de la gestión estratégica en la actividad comunal de Cumanayagua

Fortalecimiento de la dimensión ambiental dentro de la gestión estratégica en la actividad comunal de Cumanayagua

Juan Antonio Mateo Rodríguez ¹ <https://orcid.org/0009-0005-1464-7061>

Anicel García Rodríguez ² <https://orcid.org/0000-0002-4586-3139>

¹ Centro Universitario Municipal de Cumanayagua, Universidad de Cienfuegos, Cuba.

*Autor de correspondencia: juanantoniomateorodriguez1990@gmail.com

RESUMEN

Objetivo: Integrar la dimensión ambiental a la planeación estratégica en la Unidad Empresarial de Base Servicios Comunales de Cumanayagua, mediante acciones concretas y medibles que respondan al contexto actual e involucren a los actores relevantes asociados al proceso.

Materiales y métodos: Se utilizaron fundamentalmente los métodos: histórico – lógico; análisis – síntesis; herramientas estratégicas derivadas del análisis del entorno interno y externo, para corregir debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades; además métodos empíricos como revisiones bibliográficas, entrevistas informales, observaciones directas y encuestas.

Resultados: Se establecieron y formularon acciones derivadas del problema estratégico general con la finalidad de buscar el fortalecimiento de oportunidades y la disminución de amenazas relacionadas con la gestión ambiental. Ello permitió atender las necesidades futuras y dar ventajas competitivas a la organización; de igual manera, posibilitó identificar puntos fuertes para lograr los fines buscados.

Conclusiones: El estudio contribuyó a capitalizar las fortalezas, mitigar las debilidades, explotar las oportunidades y enfrentar las amenazas de manera proactiva en aras de contribuir a la sostenibilidad en la localidad.

Palabras clave: servicios comunales, gestión ambiental, planeación estratégica, sostenibilidad.

ABSTRACT

Objective: To integrate the environmental dimension into strategic planning at the Cumanayagua Community Services Base Business Unit through concrete and measurable actions that respond to the current context and involve relevant stakeholders.

Materials and Methods: The following methods were primarily used: historical-logical; analysis-synthesis; strategic tools derived from the analysis of the internal and external environment to correct weaknesses, address threats, maintain strengths, and exploit opportunities; as well as empirical methods such as literature reviews, informal interviews, direct observations, and surveys.

Results: Actions derived from the general strategic problem were established and formulated to seek to strengthen opportunities and reduce threats related to environmental management. This made it possible to address future needs and provide the organization with competitive advantages; it also made it possible to identify strengths to achieve the desired goals.

Conclusions: The study contributed to capitalizing on strengths, mitigating weaknesses, exploiting opportunities, and proactively addressing threats in order to contribute to sustainability in the locality.

KEYWORDS: community services, environmental management, strategic planning, sustainability

Cómo citar: Mateo, J. A., & García, A. (2025). Fortalecimiento de la dimensión ambiental dentro de la gestión estratégica en la actividad comunal de Cumanayagua. *Retos de la Dirección*, 18(3), e24302. <https://reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/e24302>



Introducción

La gestión de residuos se ha convertido en un tema crucial en la agenda ambiental global, dado el creciente impacto de la producción de desechos en los ecosistemas y la salud pública. Ese desafío requiere la colaboración entre gobiernos, empresas y ciudadanos; así como la implementación de políticas efectivas que reduzcan la huella ecológica de las actividades diarias. Expresan (Trinh *et al.*, 2021; Cruz *et al.*, 2023) que, aunque la problemática es conocida a nivel global por la mayor parte de la población, la cantidad de basura generada está creciendo a un ritmo preocupante y las acciones implementadas para manejar esa situación resultan insuficientes.

En el contexto latinoamericano y caribeño, señala Galvis (como se citó en Nagua *et al.*, 2024) que los impactos ambientales negativos por el problema de la mala gestión de los residuos sólidos están relacionados con los recursos hídricos superficiales y subterráneos; así como con la contaminación costera, suelo y aire y sus efectos en el paisaje. Lo anterior ha producido cambios importantes en el entorno al no darles el tratamiento o la eliminación adecuada (Nagua *et al.*, 2024).

La situación mencionada con anterioridad, a decir de Álvarez *et al.* (2024) demanda la urgente transición hacia un modelo económico más sostenible con enfoque multidimensional. A tono con ello, explican estos autores que, en Cuba, el desarrollo local constituye una política pública de importancia estratégica dentro del modelo económico y social cubano, cuya finalidad es garantizar la sostenibilidad en el desarrollo. En aras de lograr las metas establecidas en dicha normativa un papel clave corresponde al municipio, el cual, según expresan Alonso *et al.* (2024) se apunta como el espacio de desarrollo.

En esa dirección, entre los actores fundamentales de las municipalidades, destacan las empresas. Se coincide con Curbelo *et al.* (2023) cuando refieren que estas poseen un papel fundamental por su impacto sobre la economía, la sociedad y el medio ambiente. Las Unidades Empresariales Básicas (UEB) Municipales de Servicios Comunales destacan en aras de garantizar que se articule de manera efectiva la economía, la sociedad y el medio ambiente desde las metas de la Agenda 2030 para el desarrollo local sostenible. Tienen como misión elevar la calidad del medio ambiente como parte fundamental del bienestar de la población.

Esa idea queda respaldada legalmente en el marco normativo actual donde se concibe como acciones claves para garantizar la mejora ambiental, aquellas asociadas a la gestión de los residuos. Por otra parte, las políticas y documentos en general, asociados a la sostenibilidad,





hacen énfasis en la reducción del impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo; proponen, además, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización y alientan a la aplicación de prácticas sostenibles.

En aras de alcanzar los objetivos preceptuados, advierten Cruz *et al.* (2023) que aún existen desafíos importantes para mejorar la actividad comunal y reducir su impacto en el medio ambiente. A tono con ello Naranjo *et al.* (2023) reclama que es indispensable aunar esfuerzos por todos los entes sociales y explica, además, que a pesar de las investigaciones y acciones que se llevan a cabo en el país, aún queda mucho por hacer. En el caso específico de la localidad de Cumanayagua, señalan Curbelo *et al.* (2023), dentro de los problemas en el territorio la contaminación (residuales líquidos/ residuales sólidos, productos químicos y desechos peligrosos) y el deterioro de la condición higiénico sanitaria en los asentamientos humanos.

Como respuesta a la problemática y alineado con las estrategias y programas del país Díaz-Canel (2021) plantea que resulta vital un enfoque innovador que incluya la dimensión ambiental para el desarrollo de las actividades. Para ello, señalan Cánovas *et al.* (2024) se deben incorporar a su proceso decisorio nuevas opciones que satisfagan la protección del medio ambiente y que, aun así, sigan siendo altamente competitivas. Se trata de conseguir un equilibrio en cuanto a equidad social, eficiencia económica y conservación ambiental (Rodríguez-López *et al.*, 2019).

En ese sentido, la UEB de Servicios Comunales presenta dificultades para articular adecuadamente la esfera ambiental con los planes, estrategias y actuar de cada trabajador en el marco de la gestión empresarial. Ello evidencia, a criterio de los autores, que, a pesar de los esfuerzos y voluntad política existentes, falta incrementar las exigencias en el desempeño ambiental y lograr mayores compromisos como factor fundamental para acometer con éxito los retos del siglo XXI.

Ante los elementos mencionados el objetivo de la presente investigación es integrar la dimensión ambiental a la planeación estratégica en la UEB Servicios Comunales de Cumanayagua, mediante acciones concretas y medibles que respondan al contexto actual e involucren a los actores relevantes asociados al proceso.

Materiales y métodos

Se consideró una metodología mixta para el desarrollo de la investigación que permitió obtener una comprensión integral del tema, a partir de la combinación de enfoques y técnicas. Los





diferentes métodos que se asumieron parten del enfoque dialéctico-materialista. Del tipo teórico, se utilizó el histórico-lógico, para analizar la gestión ambiental desde una perspectiva temporal y causal y comprender los desafíos y oportunidades hacia la sostenibilidad en el contexto cubano actual, con énfasis en la actividad comunal. El uso combinado de los métodos análisis-síntesis y el inductivo-deductivo permitió establecer un enfoque detallado y estructurado para analizar la realidad existente en materia ambiental y la formulación de acciones para la mejora. Como métodos empíricos fueron utilizados: la revisión y análisis bibliográfico, el cuestionario, la entrevista, la tormenta de ideas y el trabajo en grupo.

Para el desarrollo de la investigación se establecieron tres etapas y se utilizaron como herramientas fundamentales el análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) y las matrices derivadas del mismo; así como el análisis CAME. Se conformó, además, un equipo de trabajo compuesto por miembros de la alta dirección, funcionarios que desempeñan tareas claves, trabajadores con vasta experiencia dentro de la entidad, empleados del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Cuba (CITMA) en la localidad y docentes del Centro Universitario Municipal (CUM). La selección fue no probabilística intencional, ya que la misma dependió del interés y propósito de los investigadores y se tuvo en cuenta la disposición a participar, experiencia científica y profesional en el tema, rol que desempeñan, capacidad de análisis, pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo.

El coeficiente de competencia de estos, determinado según lo expuesto por Mateo et al. (2024), a partir de los coeficientes de argumentación (K_a) y conocimiento (K_c), osciló entre medio y alto, valores aceptables según los autores consultados. La utilización sistemática del juicio intuitivo de dicho grupo para obtener un consenso de opinión se realizó de acuerdo a los criterios expuestos por varios autores.

Resultados y discusión

A través de un análisis exhaustivo del contexto actual se evaluó el impacto de la integración de criterios ambientales en la toma de decisiones empresariales. Los hallazgos obtenidos no solo reflejaron el estado actual de la gestión ambiental en la unidad, sino que también ofrecieron recomendaciones prácticas para mejorar su sostenibilidad y eficiencia operativa, contribuyendo así al desarrollo de la localidad. Para el logro de lo anterior se establecieron tres etapas que a continuación se explicitan.





Etapa I: Análisis interno y externo

La Tabla 1 muestra los elementos internos y externos resultados del análisis, tras la aplicación de los métodos y técnicas utilizados. Se tuvieron en cuenta principalmente los aspectos establecidos en la legislación vigente y los expuestos por autores que han abordado recientemente la temática en cuestión.

Tabla 1 Listado de elementos internos y externos entorno a la gestión ambiental en la UEB de Servicios Comunales de Cumanayagua (Matriz DAFO)

Entorno Interno	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad y disciplina laboral. 2. Calidad en el trabajo. 3. Personal de las labores productivas experimentado. 4. Se promueve el uso racional de los recursos. 5. Rendimiento económico positivo. 6. Existencia de planes de reforestación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se diseñan estrategias educativas, culturales, de comunicación social que, influyan en los estilos de vida y la ética de los ciudadanos. 2. No se fomenta la recuperación, reúso o reciclaje. 3. No se implementan planes y programas para la prevención y control de la contaminación ambiental. 4. No se realizan acciones de capacitación en materia ambiental entre trabajadores y colaboradores. 5. No existen inversiones en conservación ambiental. 6. Insuficiente número de depósitos colectores. 7. Obsolescencia del parque automotor. 8. Inadecuada disposición final de residuos hospitalarios. 9. No se realizan estudios para medir el impacto ambiental de los procesos. 10. No existe una persona responsable por el área de medio ambiente que participe en las decisiones estratégicas.
Entorno externo	Oportunidades	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividad priorizada en el país. 2. Potenciación de proyectos de desarrollo local. 3. Nuevas formas de gestión en el territorio. 4. Cambio de sector (mayor autonomía). 5. Nuevas regulaciones ambientales. 6. Intersectorialidad de la actividad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Futuro incierto (situación económico-financiera del país). 2. Indisciplinas sociales. 3. Baja percepción del riesgo de la población. 4. Disminución del presupuesto destinado a la actividad comunal por parte del gobierno local. 5. Tendencia al incremento de la generación de desechos.

Fuente: elaboración propia

Etapa II: Conciliación de factores internos y externos

Sarria (como se citó en Mateo y García, 2024) explica que la adecuación de las amenazas y oportunidades del ambiente externo y el ajuste de las fortalezas y debilidades internas de la organización para mejorar la posición competitiva, resulta determinante estratégicamente.





Afirman varios autores que conciliar los factores externos e internos críticos del éxito es la clave para generar con eficacia las posibles estrategias alternativas y, además, requisito indispensable dentro del modelo económico cubano, sustentando en normativas legales.

La Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI), Tabla 2, proporciona una base para analizar las relaciones internas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes. Los valores de ponderación (peso) abarcan desde 0.00 (irrelevante) hasta 1.00 (muy importante) mientras que la calificación 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3= fortaleza menor y 4=fortaleza importante.

Tabla 2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores claves	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
F1. Estabilidad y disciplina laboral	0.04	4	0.16
F2. Calidad en el trabajo	0.06	4	0.24
F3. Personal de las labores productivas experimentado	0.06	4	0.24
F4. Se promueve el uso racional de los recursos.	0.03	3	0.09
F5. Rendimiento económico positivo	0.10	4	0.40
TOTAL FORTALEZAS			1.13
Debilidades			
D1. No se diseñan estrategias educativas, culturales, de comunicación social que, influyan en los estilos de vida y la ética de los ciudadanos	0.07	1	0.07
D2. No se fomenta la recuperación, reúso o reciclaje	0.10	1	0.10
D3. No se implementan planes y programas para la prevención y control de la contaminación ambiental	0.06	1	0.06
D4. No se realizan acciones de capacitación en materia ambiental entre trabajadores y colaboradores.	0.07	2	0.14
D5. No existen inversiones en conservación ambiental	0.08	1	0.08
D6. Insuficiente número de depósitos colectores.	0.03	2	0.06
D7. Obsolescencia del parque automotor	0.04	2	0.08
D8. Inadecuada disposición final de residuos hospitalarios	0.08	1	0.08
D.9 No se realizan estudios para medir el impacto ambiental de sus procesos	0.06	2	0.12
D.10 No existe persona responsable por el área de medio ambiente que participa en las decisiones estratégicas	0.12	1	0.12
TOTAL DEBILIDADES	1,00		0.91
TOTAL MATRIZ EFI			2.04

Fuente: elaboración propia

Una vez procesados los valores asociados con la información interna de la entidad de estudio se observa que el factor interno, que constituye la habilidad y capacidad distintiva mejor evaluada y que le permite enfrentar retos y cambios en materia ambiental, es la relacionada con la obtención de un rendimiento económico positivo (F5). Lo anterior es entendible debido a que la actividad comunal, en su mayoría, no incurre en grandes gastos (materias primas y materiales, energía, combustible, agua, infraestructura, transporte, entre otros elementos), los salarios aprobados no





son altos y genera considerables ingresos dado por el amplio alcance e importancia de esta. En contraste, la fortaleza que actualmente no está siendo explotada como corresponde es la promoción del uso racional de los recursos (F4). En la entidad se fomenta una cultura de ahorro y uso racional de los recursos, no obstante, la eficiencia obtenida derivada de esta política no es empleada en el perfeccionamiento de la gestión ambiental en ninguno de los niveles: municipal o provincial.

Con relación a las limitaciones internas se observa que la no realización de acciones de capacitación en materia ambiental entre trabajadores y colaboradores es el factor vulnerable más apremiante (D4). La ausencia de ese tipo de labores desencadena la no existencia de una conciencia ambiental acorde a las exigencias de los tiempos actuales en la propia entidad y los actores locales, lo que se refleja en la no priorización de la protección del medio ambiente, el no fomento del reciclaje, el incremento de vertederos, la disminución del presupuesto por las autoridades locales que no interiorizan aun el impacto de la actividad comunal sobre el entorno y la sostenibilidad. Contrariamente, la no implementación de planes y programas para la prevención y control de la contaminación ambiental (D3) y el insuficiente número de depósitos colectores (D6) no suponen fuertes limitaciones. Dada la importancia de la actividad comunal, la entidad es supervisada y controlada sistemáticamente por organismos rectores que tributan al cuidado ambiental como el CITMA, el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Salud Pública de Cuba y por consiguiente, insertada en los programas de estos. Por otra parte, la capacidad actual de la unidad le permite lidiar con las condiciones actuales de recogida y, además, haciendo uso de las facultades otorgadas a los empresarios, se puede ejecutar la compra de depósitos colectores sin deteriorar los indicadores de la UEB.

A pesar que las fortalezas superaron a las debilidades, la calificación total para el ambiente interno fue de 2.04, valor por debajo del rango establecido por David (2019) que es de 2.50. Ello indica que se presenta una posición interna vulnerable. El resultado global de esta matriz, indica la necesidad de atender de manera urgente las debilidades detectadas, de lo contrario existe el riesgo de su transformación en amenazas, reduciendo consecuentemente, la capacidad de respuesta de la misma y por ende limitando el éxito y competitividad en materia ambiental.

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), Tabla 3, permite a los estrategas, según Trejo *et al.* (como se citó en Mateo & García, 2024) resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa a la que se aplique. Los valores de ponderación (peso) abarcan





desde 0.00 (no importante) hasta 1.00 (muy importante) mientras que la calificación 1=respuesta de la estrategia deficiente, 2= respuesta de la estrategia promedio, 3= respuesta de la estrategia por encima del promedio y 4= respuesta de la estrategia superior.

Tabla 3: *Matriz de evaluación de factores externos*

Factores claves	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
O1. Actividad priorizada en el país	0.10	2	0.20
O2. Potenciación de proyectos de desarrollo local	0.08	1	0.08
O3. Nuevas formas de gestión en el territorio	0.05	1	0.05
O4. Cambio de sector (mayor autonomía)	0.10	1	0.10
O5. Nuevas regulaciones ambientales	0.07	1	0.07
O6. Intersectorialidad de la actividad	0.05	2	0.10
TOTAL OPORTUNIDADES			0.62
Amenazas			
A1. Futuro incierto (situación económico-financiera del país)	0.13	1	0.13
A.2 Aumento de las indisciplinas sociales	0.09	1	0.09
A3. Baja percepción del riesgo de la población	0.09	1	0.09
A4. Disminución del presupuesto destinado a la actividad comunal por parte del gobierno local	0.16	2	0.32
A5. Tendencia al incremento en la generación de desechos	0.08	1	0.08
TOTAL AMENAZAS			0.71
TOTAL MATRIZ MEFE	1,00		1.33

Fuente: elaboración propia

El resultado obtenido tras ordenar y calificar los factores externos determinantes para el éxito permite determinar que la oportunidad mayor con un total de 0.20 corresponde a la O1, actividad priorizada en el país. La actividad comunal es potenciada desde las políticas asociadas al desarrollo local, implementadas a partir del 2021 y vinculadas con la Agenda 2030 (Naciones Unidas, 2015) hasta la actualidad. Ese escenario favorece la adquisición de fondos y/o recursos para impulsar la gestión ambiental en la entidad a partir de la colaboración con otros actores locales en el desempeño de la responsabilidad social de estos.

La menor evaluada es la vinculación con las nuevas formas de gestión, en especial las del territorio. Lamentablemente los nuevos actores económicos, al igual que los empresarios estatales, conciben los desechos como basura y no como recurso, obviando los impactos positivos que se podrían generar asociados a la reducción de costos por compra de materiales, reducción y/o sustitución de importaciones, generación de energía, obtención de productos para la agricultura entre otros beneficios que a nivel global se explotan actualmente. Es necesario señalar además que los bajos precios aprobados en el país no fomentan ni hacen atractiva económicamente la actividad del reciclaje.



Con relación a las amenazas el mayor reto lo constituye la disminución del presupuesto destinado a la actividad comunal por parte del gobierno local. Dicha situación supone un desafío para la sostenibilidad económico-financiera de la unidad y, por tanto, compromete la posibilidad de destinar recursos en aras de una mejor gestión ambiental. Una amenaza menor es la tendencia al incremento en la generación de desechos. Como resultado del análisis anterior se evidencia que existe la capacidad para hacer frente a dicha situación y, por otra parte, de existir cambios en las mentalidades y políticas implementadas la misma se podría revertir en beneficios sustanciales a favor del desarrollo local y la sostenibilidad.

En conjunto, oportunidades y amenazas, constituyen una evaluación total externa de 1.33, lo que ubica a la empresa estudiada en un contexto externo riesgoso, por estar debajo del rango establecido de 2.50. Aun cuando las amenazas son evaluadas con un 0.71 se corre el riesgo de que se incremente su valor, colocándola en una situación grave e irreparable. Tras la evolución del entorno interno y externo y para contribuir al diseño de la estrategia se procede determinar la ubicación en el cuadrante propuesto por Avilés y Suárez (2024).

La Unidad Municipal de Servicios Comunales de Cumanayagua está en condiciones de "cosechar o desinvertir" (cuadrante VI) porque el valor de la MEFI es elevado (por la presencia de muchas debilidades) mientras que el de la MEFE es relativamente bajo. Ajustado al contexto de la investigación se interpreta como la necesidad de maximizar los rendimientos financieros al tiempo que se promueve la sostenibilidad ambiental y se minimiza el impacto negativo en el medio ambiente. En correspondencia con lo anterior, y de acuerdo con Avilés y Suárez (2024) se deben definir un grupo de estrategias de trabajo a desarrollar:

- Estrategias encaminadas a convertir las debilidades en fortalezas.
- Estrategias para aprovechar las oportunidades mediante las fortalezas.

Con la finalidad de complementar el análisis anterior se procede a la elaboración de una matriz cruzada. De acuerdo con Nogueira *et al.* (2024), esta consiste en analizar cómo cada uno de los factores intrínsecos de la organización (fortalezas y debilidades) tienen determinados efectos sobre los factores del entorno (amenazas y oportunidades) y, a su vez, como estos últimos inciden en los primeros. El llenado de la matriz se produjo de acuerdo a los criterios expuestos por Nogueira *et al.* (2024). Se emplea una escala de números para ofrecer una valoración cuantitativa a esos impactos y se asignan valores entre 1 y 5. Las preguntas a realizar se enfocaron en cómo potenciar cada una de las fortalezas o superar cada una de las debilidades lo que posibilita aprovechar las oportunidades o mitigar las amenazas (Nogueira *et al.*, 2024).





En la Tabla 4 se ilustra el resultado de las puntuaciones, luego del trabajo colectivo desarrollado por el equipo. Para las puntuaciones se consideró: (5) Muy fuerte; (4) Fuerte; (3) Moderado; (2) Débil; (1) Muy débil.

Tabla 4 Matriz cruzada con puntuaciones para los elementos

Entorno interno		Entorno externo										
		Oportunidades						Amenazas				
Fortalezas		O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5
F1		5	5	1	1	1	1	5	1	1	5	1
F2		5	3	2	3	1	3	4	4	1	1	3
F3		3	4	2	4	4	3	1	1	1	2	2
F4		1	3	1	3	3	1	3	1	1	3	2
F5		2	5	4	5	3	3	3	1	1	3	4
Debilidades		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	
	D1	3	3	1	1	3	3	1	5	5	2	3
	D2	3	4	1	3	5	2	2	3	1	2	3
	D3	2	3	1	1	3	2	1	3	1	1	3
	D4	1	2	1	1	4	2	1	4	3	2	3
	D5	1	2	1	1	4	2	1	4	3	2	3
	D6	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	3
	D7	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	3
	D8	1	1	1	1	4	4	1	4	1	1	3
	D9	1	1	1	1	4	4	1	2	3	1	3
	D10	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1

Fuente: elaboración propia

Derivado de la tabla anterior y de acuerdo a los criterios de los autores mencionados, se obtiene el índice de posicionamiento estratégico (ver Figura 1). El mismo corrobora los hallazgos anteriores: la entidad se encuentra posicionada en el cuadrante Maxi-Maxi lo que implica aplicar estrategias ofensivas. A decir de Nogueira *et al.* (2024) ello significa que debe potenciar las fortalezas, para aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno y cumplir la misión. El potenciar las principales fortalezas permite, en menor escala, atenuar el efecto de las amenazas.

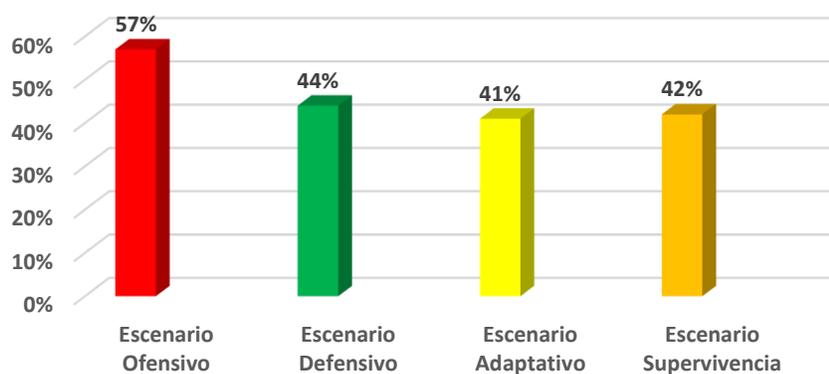


Figura 1. Índice de Posicionamiento Estratégico

Fuente: elaboración propia a partir de Nogueira *et al.* (2024)





Etapa III: De decisión

A partir de la información obtenida se define el problema estratégico general y su solución.

Problema estratégico general: si no se explotan las potencialidades de la actividad comunal amparadas en la legislación vigente y se concientiza entre los cuadros, funcionarios y trabajadores propios y los actores locales, en especial el gobierno municipal, sobre el impacto de esta en el medio ambiente, la sostenibilidad, la calidad de vida, la implementación de enfoques de economía circular para aprovechar los desechos con segunda oportunidad en la producción de bienes y la necesidad actual de destinar mayores recursos, entonces no se podrán explotar las oportunidades que suponen las políticas de desarrollo local, el carácter transversal y prioritario de la labor, el nuevo marco regulatorio y la autonomía en aras de perfeccionar la gestión ambiental.

Solución estratégica general: concientizar y capacitar a los trabajadores y las partes interesadas desde la perspectiva “recurso, no basura” y sobre la base de la Agenda 2030 y las políticas de desarrollo sostenible, lo cual permitirá el incremento y disponibilidad de recursos, la priorización de la actividad, la reducción de gastos, el incremento de ingresos, la mejora de la calidad de vida de los clientes internos y externos y la mejora del desempeño ambiental.

Teniendo en cuenta los criterios de disímiles autores existen varias herramientas para evaluar estrategias y obtener una lista de prioridades. Ello permite a los decisores evaluar estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito. Desde los resultados obtenidos en la matriz DAFO, se pueden definir estrategias (Tabla 5) a partir del análisis CAME. Plantea Nogueira *et al.* (2024) que se tiene en cuenta los principales elementos detectados para:

1. Corregir las debilidades.
2. Afrontar las amenazas.
3. Mantener las fortalezas.
4. Explotar las oportunidades

Tabla 5 *Propuestas de estrategias a partir del análisis CAME*

DAFO	CAME-estrategias
<u>Debilidades</u> (D4) No se realizan acciones de capacitación en materia ambiental entre trabajadores y colaboradores	<u>Para corregir la debilidad fundamental:</u> ✓ Certificar sistema de gestión ambiental sobre la NC ISO 14001 y realizar diagnósticos ambientales a cargo de instituciones acreditadas. ✓ Fortalecer el vínculo con centros gestores del conocimiento (CUM, Universidad, escuelas, etc.) y realizar acciones de colaboración en la entidad y con otras partes interesadas para desarrollar la economía circular y la gestión de residuos.





	<ul style="list-style-type: none">✓ Desarrollar círculos de interés en centros docentes para fomentar la prevención, reutilización, el reciclaje y otras formas de recuperación y donde la disposición final en vertedero se presenta como último recurso.✓ Elaborar informes que contengan la dimensión ambiental.✓ Promover la auditoría ambiental.✓ Divulgar en los diferentes espacios de participación dentro y fuera de la entidad el impacto de la gestión comunal sobre el medio ambiente y la sostenibilidad.✓ Crear reservas a partir de los resultados económicos para la capacitación de acuerdo a lo establecido en la legislación vigente.✓ Actualizar los estudios de peligro, vulnerabilidad y riesgo con instituciones acreditadas.
<p><u>Amenazas</u> (A4) Disminución del presupuesto destinado a la actividad comunal por parte del gobierno local</p>	<p><u>Para afrontar la amenaza fundamental:</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Desarrollar proyectos de desarrollo local, a partir de la contribución de los actores del territorio, como fuente para la adquisición de recursos y tecnologías.✓ Considerar para la confección de las fichas de costos aquellos asociados a la gestión ambiental.✓ Promover encadenamientos productivos para valorizar el reciclaje y la materia orgánica.
<p><u>Fortalezas</u> (F2) Calidad en el trabajo (F3) Personal de las labores productivas experimentado</p>	<p><u>Para mantener las fortalezas principales:</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Evaluar en los sistemas de pagos y en el desempeño del trabajador indicadores en materia ambiental.✓ Implementar los mecanismos aprobados a partir de las utilidades para estimular los resultados positivos relacionados al medio ambiente.✓ Potenciar los espacios para la gestión del conocimiento y la socialización de buenas prácticas medioambientales como el Fórum de ciencia y técnica, jornadas científicas, etc.
<p><u>Oportunidades</u> (O1) Actividad priorizada en el país</p>	<p><u>Para explotar las oportunidades principales:</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Insertar o fortalecer la gestión sostenible de los desechos dentro del diseño de las estrategias de desarrollo local (EDM).✓ Concertar contratos económicos para la prestación de servicios con todos los implicados en la generación de residuos en aras del cumplimiento de la responsabilidad social de estos y de la propia institución.✓ Garantizar la adquisición de los medios de protección de los trabajadores, así como atención y tratamientos diferenciados.

Fuente: elaboración propia

En un contexto donde el consumo desmedido y la urbanización acelerada han llevado a un aumento significativo en la generación de residuos, es imperativo adoptar estrategias sostenibles que no solo minimicen la cantidad de desechos producidos, sino que también promuevan su reutilización y reciclaje. La correcta gestión de residuos implica un enfoque integral que abarca desde la reducción en la fuente, pasando por la separación y clasificación, hasta la disposición final adecuada, considerando las particularidades culturales y económicas de cada comunidad. Los resultados obtenidos contribuyeron a una mejor articulación de la gestión ambiental dentro de la empresarial en la actividad comunal en el escenario cubano actual.

Por otra parte, se identifican y promueven prácticas sostenibles específicas que son viables para las entidades de servicios comunales en el país, lo que no solo beneficia a las organizaciones, sino que también contribuye al cumplimiento de las normativas asociadas a la sostenibilidad ambiental aprobadas y puestas en vigor en Cuba. Los hallazgos del estudio también pudieran influir en la formulación de políticas públicas relacionadas con la gestión ambiental y el desarrollo



sostenible en el país, a aumentar la conciencia entre los actores involucrados y a la mejora del desempeño organizacional en aspectos como la eficiencia operativa, la reducción de costos y la mejora de la imagen corporativa.

Es necesario señalar que la implementación exitosa de las de acciones propuestas, derivadas del estudio, pueden quedar limitadas por:

- Existencia de presupuestos restringidos.
- Falta de formación del personal involucrado y decisores que limitan la efectividad de las acciones.
- La cultura organizacional y la resistencia al cambio para adoptar nuevas prácticas.
- Deficiente apoyo y priorización por parte de las autoridades locales y otras partes interesadas para desarrollar las iniciativas ambientales.
- La falta de coordinación intersectorial.

Conclusiones

1. En el contexto actual cubano la correcta integración de la dimensión ambiental a la planificación estratégica en las Unidades Municipales de Servicios Comunes resulta vital y tributa al alcance de los objetivos del desarrollo local y la implementación de políticas y normativas asociadas al fomento de la resiliencia de las comunidades ante los desafíos ambientales y socioeconómicos que enfrentan.
2. El análisis DAFO realizado conduce a la identificación de las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del contexto para una toma de decisiones más efectiva, una mejor adaptación a los cambios del entorno y un desempeño superior asociado a la dimensión ambiental en la entidad.
3. La integración al estudio de otras matrices y el análisis CAME permiten establecer, con enfoque proactivo y colaborativo, acciones concretas y medibles, facilitando así el monitoreo y la evaluación de estas e involucrando a los actores relevantes en el proceso en aras de construir un futuro sostenible y resiliente en la localidad.

Referencias

- Alonso, D. L., Mirabal, Y., & Santiago, W. (2024). Gestión turística del patrimonio natural en la agenda de gobierno del municipio Cumanayagua. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 9(2), 113-120.
<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://rccd.uc>





[.edu.cu/index.php/aes/article/download/605/574/1174&ved=2ahUKEwiz_vDI0qiNAXUjtoQIHAcU8QFnoECBUQAQ&usq=AOvVaw2J2vPczyRWphkw5LrXYV_3](https://www.aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/download/605/574/1174&ved=2ahUKEwiz_vDI0qiNAXUjtoQIHAcU8QFnoECBUQAQ&usq=AOvVaw2J2vPczyRWphkw5LrXYV_3)

- Álvarez, Y., Cabrera, E. N., Mata, M. de la C., Stuart, A., & Soriano, R. (2024). Las prácticas circulares en la gestión de recursos para el desarrollo local sostenible. Consideraciones teóricas. *Revista Científica Agroecosistemas*, 12(1), 132–138. <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/697>
- Avilés, M. & Suárez, M. (2024). Estrategia del capital humano, con enfoque prospectivo, de la Empresa Agroindustrial Azucarera "5 de septiembre". *Revista Científica Agroecosistemas*, 12(1), 72-81. <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/686>
- Cánovas, G., Loredó, N. A. & Palacios, A. L. (2024). Relación entre el proceso de toma de decisiones estratégicas empresariales y la perspectiva competitividad sostenible. *Retos De La Dirección*, 18(1), e24103. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552024000100003
- Cruz, J. I., Villa, M. P. & Pineda, M. F. (2023). Efecto ambiental de la inadecuada distribución de desechos sólidos. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 11(1), pp. 1-9. <https://revistas.uh.cu/revflacso/article/view/2723>
- Curbelo, C. B., Chaviano, L., & Curbelo, L. M. (2023). Los objetivos de desarrollo sostenible aplicables en la Provincia de Cienfuegos. *Revista Científica Agroecosistemas*, 11(2), 89-97. <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/628>
- David, F. R. (2019). *Conceptos de administración estratégica*. Editorial Pearson Educación. <https://www.bqm.com.pe/libros/Conceptos%20de%20Administracion%20Estrategica%2011edi%20David.pdf>
- Díaz-Canel, M. (2021). *Sistema de gestión del gobierno basado en ciencia e innovación para el desarrollo sostenible en Cuba* [Tesis doctoral, Universidad Marta Abreu de Las Villas, Cuba]. Repositorio. <http://repositorio.eduniv.cu/items/show/1545>
- Mateo, J. A. & García, A. (2024). Perfeccionamiento de la gestión empresarial en la Empresa de Productos Lácteos Escambray. *Universidad y Sociedad*, 16(4), 202-214. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4541>
- Mateo, J. A., García, A. & Velázquez, S. (2024). Sostenibilidad en la producción caprina en la Empresa Pecuaria Sierrita: alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Ciencias Holguín*, 30(4), 86-102. <http://www.ciencias.holguin.cu/revista/%20article/view/355>





- Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf
- Nagua, J. N., García, R. M., Rodríguez, I. & Gia, A. G. (2024). Comportamiento de la generación diaria de desechos sólidos en la Ciudadela el Maestro, Cantón Pasaje. *Revista Científica Agroecosistemas*, 12(1), 26-32. <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/681>
- Naranjo, A., Chacón, O., Chaviano, L de C., & Gómez, L. R. (2023). (2023). Educación ambiental desde la Educación Física. Experiencias en la práctica laboral investigativa. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 8(3), 145-152. <https://rccd.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/515>
- Nogueira, D., Medina, A.; Medina, Y. E. & El Assafiri, Y. (2024). Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: caso de aplicación. *Universidad y Sociedad*, 16(2), 34-45. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4368>
- Rodríguez-López, N., Diéguez-Castrillón, M. I., & Gueimonde-Canto, A. (2019). Sustainability and Tourism Competitiveness in Protected Areas: State of Art and Future Lines of Research. *Sustainability*, 11(22), 6296-6310. <http://dx.doi.org/10.3390/su11226296>
- Trinh, L., Hu, A., & Pham, S. (2021). Situation, Challenges, and Solutions of Policy Implementation on Municipal Waste Management in Vietnam toward Sustainability. *Sustainability*, 13(6), 1–16. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/6/3517>

Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos

Juan Antonio Mateo Rodríguez, a título de los autores, declaro que el presente manuscrito es original y no ha sido enviado a otra revista. No existen plagios, conflictos de interés, ni conflictos éticos. Se libera a la revista de cualquier compromiso ético y/o legal.

Declaración de contribuciones de los autores

Juan Antonio Mateo Rodríguez. Conceptualización – ideas, análisis formal, investigación, redacción - borrador original, redacción – revisión.

Anicel García Rodríguez. Investigación, curación de datos, redacción - revisión crítica.

