Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo

TRABAJO DE DIPLOMA

Estudio del condicionamiento para el desarrollo local en el municipio de Cifuentes.

Autor: Yoanky Méndez Rodríguez

Tutor: Msc. Luis Ramón Mas Zulueta

Santa Clara, 2011

Perdura lo que un pueblo quiere.

José Martí

Agradezco a toda mi familia por el apoyo incondicional que día a día me han dado ,por todo el amor que me han brindado y hacer de mi lo que soy , A mi novia por apoyarme cuando mas lo necesitaba y estar junto a mi en todo momento y brindarme todo el amor del mundo, a mi excelente tutor y todos los profesores que de una forma u otra me han brindado su mano y gracias a todos mis amigos que son mas que eso son mis hermanos de todo corazón muchas gracias.

Índice

Páginas

Introducción……1

Capitulo 1. Marco teórico referencial

1.1-Introducción…… 5

1.2-Las organizaciones…… 6

1.3-Conceptos y definiciones del desarrollo local…… 8

1.3.1-Bases o condicionantes para el desarrollo local……17

1.4 Planeación estratégica……..22

1.6. Conclusiones parciales.....26

Capítulo II: Caracterización de la actividad de gobierno en el municipio de Cifuentes para la concepción del Desarrollo Local.

2.1 Introducción……27

2.2 Caracterización del gobierno en el municipio de Cifuentes.....27

2.3. Metodología para el estudio……34

2.4 Conclusiones parciales……37

Capítulo 3: Diseño de la estrategia para impulsar la iniciativa de desarrollo local en el municipio de Cifuentes.

3.1 Introducción……39

3.2. Resultados del estudio……..39

Conclusiones parciales……46

Conclusiones……..48
Recomendaciones…….49
Bibliografía……...50

Anexos……..

Resumen

La planificación del desarrollo local mediante la utilización de las nuevas técnicas de planificación estratégica, se identifica como una herramienta para perfeccionar la gestión de los gobiernos por lo que constituye un medio fundamental que deben utilizar los dirigentes del Poder Popular. La presente investigación esta dirigida a diseñar a estudiar las potencialidades existentes en el municipio Cifuentes para las estrategias de desarrollo local. Hoy en este sentido se potencia la participación y la integración como principales perspectivas, al tiempo que contribuye a la preparación y capacitación de todos los cuadros en el marco de la concepción y trabajo con las estrategias. En la investigación, para obtener los resultados del estudio se aplican una serie de técnicas en función de buscar información para conformar el diagnóstico y caracterizar la situación actual del funcionamiento de las estructuras del gobierno de Cifuentes en su proyección para el desarrollo. Se presentan al respecto una serie de conclusiones y recomendaciones para la consideración y evaluación de los resultados del trabajo por los interesados.

Introducción.

Los impactos de los cambios sustanciales que se han producido en el plano económico, político y tecnológico en el ámbito internacional, han transformado el entorno en el cual operan las organizaciones cubanas.

En este contexto, las organizaciones, empresas y entidades de gobierno, en los momentos actuales se han visto precisadas a perfeccionar sus funciones y orientarse al desarrollo de las localidades, partiendo de desarrollar iniciativas, específicamente a través de la elaboración de proyectos, con el visto bueno de las dependencias de Economía y Planificación, para promover el desarrollo en los territorios.

Particular importancia tiene en este proceso la determinación de los factores o elementos condicionantes para la concepción del desarrollo local, los que se comprenden como potencialidades. De igual forma se determinan de forma significativa los elementos condicionantes para la integración estratégica. En este sentido el desarrollo e introducción de las nuevas tecnologías, la existencia de suficientes recursos materiales y financieros que puedan asegurar el despegue e inicio de las acciones proyectadas, el desarrollo e integración del conocimiento a las prácticas cotidianas, entre otros aspectos se resumen como elementos esenciales en las nuevas concepciones del desarrollo local.

Uno de los factores asociados a la incorporación de lo territorial y la consideración de la dimensión local, en el diseño del desarrollo, tiene que ver con la relevancia objetiva que como espacio de cambio ha adquirido el territorio (las divisiones espaciales intranacionales y extranacionales), en el avance de la globalización económica neoliberal, que se evidencia en algunas de las manifestaciones de este proceso, por ejemplo: [Sontag y Arenas, 1995], (Monereo, 1997):

- Articulación económica interterritorial que desborda las fronteras del Estado-nación y es coordinada por sujetos extranacionales.

- Selectividad territorial, integración selectiva, por sus ventajas competitivas dinámicas, de territorios y actividades productivas y, como correlato, la exclusión de otras zonas y franjas poblacionales que quedan fuera de la lógica de las conexiones globalizadas.

- Altos grados de descentralización de la producción y la toma de decisiones y emergencia de fuerzas concentradoras de la propiedad y el poder económico en un número exiguo de grandes empresas.

- Reducción del Estado y abandono de funciones redistributivas que antes fueron esenciales para la coordinación de intereses disímiles, la solución negociada de conflictos, la atención focalizada a sujetos específicos y la asignación de recursos significativos.

- Reforzamiento o construcción de identidades regionales y locales, en las franjas de excluidos y/o de identidades amenazadas por la homogenización sociocultural y por fuerzas desintegradoras, se produce una revalorización del significado de los rasgos particulares y las identidades grupales.

Situación problémica:

En la actualidad es insostenible, para nuestro país, continuar la promoción del desarrollo desde un nivel macro (verticalidad nacional), sin considerar o tener en cuenta lo local, lo territorial, para ese desarrollo.

Hoy existen las Iniciativas Municipales de Desarrollo Local (IMDL), aparecen asociadas a una política del país, que se define por impulsar esas Iniciativas Municipal de Desarrollo Local, considerando las potencialidades de cada territorio, de cada localidad. Específicamente en el municipio de Cifuentes se está trabajando en este proyecto pero aún subsisten algunas insuficiencias expresadas en:

- Limitados nexos de cooperación (coordinación e integración interna, lo que se expresa en exceso de verticalismo) para el desarrollo integral del municipio.
- Escasa participación popular en la gestión del desarrollo (exceso de centralización).
- Insuficiente protagonismo de los Delegados de las Circunscripciones, Presidentes de Consejos Populares y Asambleas Municipales del Poder Popular.
- Inexistencia de una concepción integradora sobre el desarrollo y limitado aporte de los componentes científico, académico e intelectual que sirva de base a los procesos de toma de decisiones en las diferentes escalas.
- Déficit en la preparación de los dirigentes de gobierno sobre los elementos esenciales de la dirección asociada al desarrollo.

Este estado de situación hace posible que se identifiquen diversos problemas en este ámbito. De la situación anteriormente descrita se deriva el ***problema de la presente investigación*:**

¿Qué particularidades existen en el municipio Cifuentes que condicionan hoy el desarrollo local?

A partir del problema anteriormente expuesto se define como hipótesis:

Si se desarrolla un estudio de las potencialidades para el desarrollo local en el gobierno local del municipio Cifuentes, a partir de las orientaciones nuevas para el desarrollo, entonces se podrán potenciar las iniciativas y estrategias del municipio para el desarrollo local.

Para dar respuesta a este problema se plantea el siguiente **objetivo general:**

Estudiar las potencialidades y el condicionamiento, desde la actividad de gobierno en el municipio Cifuentes, para impulsar las iniciativas de desarrollo local en el municipio.

Como objetivos específicos se definen:

- Analizar los principales referentes bibliográficos para la elaboración del marco teórico referencial sobre la temática de estudio, considerando aspectos tanto teóricos como resultados prácticos.
- Caracterizar la actividad de gobierno del municipio Cifuentes.
- Estudiar el condicionamiento para la gestión de la iniciativa de desarrollo local en el municipio de Cifuentes.

El valor teórico de la investigación se desarrolla a través de la revisión bibliográfica que se realiza e el capítulo 1, para lo cual se consultan diversas fuentes de información. Desde el punto de vista práctico se consideran los resultados en la determinación de los elementos que están influyendo en el municipio en el desarrollo local, desde la perspectiva de los actores que se identifican y brindan la información.

De forma general el trabajo se ha estructurado en introducción y tres capítulos. En el primer capítulo se ha llevado a cabo un estudio teórico de los elementos conceptuales acerca de estrategia y desarrollo local, lo cual refleja el estado del arte y en cierta medida la praxis de esta temática. En el segundo capítulo, se hace una caracterización del municipio y realizan las consideraciones metodológicas para el estudio. En el tercer capítulo se muestran los resultados del estudio relativo al condicionamiento para el desarrollo local. En la investigación se presentan además las respectivas conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada, así como con la bibliografía consultada y los anexos correspondientes.

CAPITULO I: MARCO TEORICO REFERENCIAL.

1.1 Introducción

En el presente capítulo se analizan los principales supuestos teóricos y resultados desde el punto de vista práctico respecto a la temática de investigación. Para ellos se constatan diversas fuentes de información que dan la posibilidad de hilar una serie de temáticas que permitan la conducción y análisis de la investigación. Para una mejor comprensión del capitulo se presenta el hilo conductor en la figura 1 que aparece a continuación.

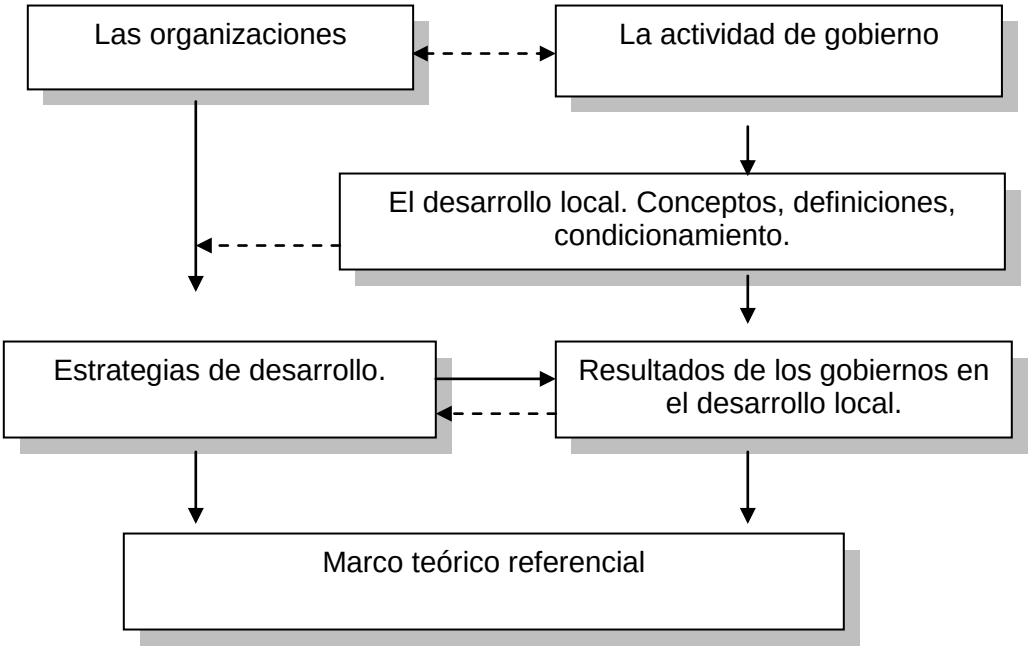


Figura 1. Hilo conductor. Fuente: Elaboración propia.

1.2. Las organizaciones.

Los impactos de los cambios sustanciales que se han producido en el plano económico, político y tecnológico en el ámbito internacional, han transformado el entorno en el cual operan las organizaciones cubanas.

Las organizaciones funcionan indistintamente unas de otras, cada una tiene elementos distintivos tales como: estructura, cantidad de personas, ubicación geográfica, objeto social, sistema de recompensas, etc. Una organización debe estar orientada a objetivos bien definidos, de esta forma se eliminan las dificultades que ocasionan las improvisaciones y desorientaciones que puedan tener las personas que forman parte del sistema.

La organización dentro de las entidades posee una doble acepción, se utiliza para denominar agrupaciones o para referirse al proceso organizativo. En el caso de las agrupaciones de personas, el término se utiliza para designar instituciones y entidades las que, con fines y particularidades específicas coexisten, en función de dar respuesta a las demandas crecientes de la sociedad.

Las organizaciones han evolucionado conjuntamente con las transformaciones que se han originado en las distintas vertientes de la actividad humana. Las organizaciones son subsistemas que se desempeñan en un entorno, con límites identificables y permeables que los separan, a través de los cuales se reciben insumos, para ser luego transformados y entregados como productos y/o servicios, encontrándose, afectadas por fuerzas externas, las cuales constituyen la fuente principal de cambio.(Kast & Rosenzweig, 1992).

Constituyen fenómenos entrelazados con la vida cotidiana de las personas, siendo su desarrollo y administración eficaz uno de los logros más grandes del hombre. [Kast & Rosenzweig 1992].

También plantea Stoner que una organización es la unión de dos o más personas que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo especifico o un conjunto de objetivos.

Según (Alfonso, 2006) organizar es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y

proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como están especificados en el plan.

Las organizaciones cuentan con todo un proceso organizativo que está condicionado en gran medida por los enfoques de dirección en que se sustentan. Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la misma. (Stoner ,2000).

En este contexto, las entidades de gobierno, consideradas también como organizaciones, en los momentos actuales se han visto precisadas a perfeccionar sus funciones y orientarse al desarrollo de las localidades, partiendo de desarrollar iniciativas, específicamente a través de la elaboración de proyectos con el visto bueno de las dependencias de Economía y Planificación.

También están consideradas como organizaciones, las diferentes entidades del gobierno, en los momentos actuales, las mismas se han visto precisadas a perfeccionar sus funciones y orientarse al desarrollo de las localidades, partiendo de desarrollar iniciativas, específicamente a través de la elaboración de proyectos con el visto bueno de las dependencias de Economía y Planificación.

Particular importancia tiene en este proceso la determinación de los factores o elementos condicionantes para la concepción del desarrollo local, los que se comprenden como potencialidades. De igual forma se determinan de forma significativa los elementos condicionantes para la integración estratégica. En este sentido el desarrollo e introducción de las nuevas tecnologías, la existencia de suficientes recursos materiales y financieros que puedan asegurar el despegue e inicio de las acciones proyectadas, el desarrollo e integración del conocimiento a las prácticas cotidianas, entre otros aspectos se resumen como elementos esenciales en las nuevas concepciones del desarrollo local.

1.3. Conceptos y definiciones del Desarrollo Local

El desarrollo de cada localidad abarca todos los aspectos de la vida de la población, tanto económica, social, ambiental como institucional. Forman parte de este concepto y de la práctica del desarrollo local las actividades sectoriales como salud, educación, cultura, agricultura, industria, construcción y transporte al igual que los proyectos integrales como la seguridad alimentaria, el desarrollo de producciones con el empleo de recursos locales, la preservación del medio ambiente , el desarrollo de fuentes de energía renovables, la creación y desarrollo de nuevas fuentes de empleo y todo esto considerando la idiosincrasia y la identidad cultural de las comunidades. Basándose en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una comunidad, barrio o ciudad. Se considera potenciales endógenas de cada territorio a factores económicos y no económicos, entre estos últimos cabe recordar los recursos sociales, culturales, históricos, institucionales, etc, todos factores también decisivos en el proceso de desarrollo local.

Se puede definir el desarrollo económico local como el proceso de transformación de la economía y de la sociedad local, orientando a superar les dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población mediante una acción decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales, públicos y privados, para el aprovechamiento mas eficiente y sustentables de los recursos encógenos existentes mediante el fenómeno de las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un entorno innovador en el territorio

“El desarrollo es, ante todo, un proceso de profundas modificaciones estructurales e institucionales, además de ser un proceso participativo, que vele por el pleno desarrollo de las capacidades y habilidades de todos los seres humanos. O sea, debe ser un desarrollo humano”1

---

1 Baró, Silvio: De la internacionalización a la globalización. Revista Economía y Desarrollo. No. 2, Universidad de la Habana, Cuba, 1996. P. 4.

"El concepto de desarrollo local y las primeras políticas al respecto surgen en la década de los '80 en Europa, en el contexto de la crisis del Estado de Bienestar, la crisis del modelo de acumulación fordista y la coexistencia de marcadas desigualdades económicas y sociales entre distintas zonas y regiones de los países industrializados"2; (Vázquez, 1993) argumenta que "el desarrollo económico local se convierte durante los años ochenta en la estrategia de desarrollo territorial dominante. Ha quedado atrás la época en que la economía era una cuestión que sólo afectaba las decisiones de la administración central del estado y de las grandes empresas y en que los administradores locales sólo se preocupaban de gestionar los servicios públicos y de corregir los impactos espaciales y urbanísticos de las actuaciones económicas3.

En su artículo ¿Cómo medir el desarrollo local según la experiencia cubana? (Méndez, 2004), refiere elementos teóricos clave del desarrollo local, que se resumen de varios autores. Estos elementos clave son:

1. El enfoque dominante en esta estrategia es el territorial, dado que permite ser más eficiente en la administración de los recursos y más eficaz en la obtención de resultados

2. Las estrategias de desarrollo local tienen como objetivo el desarrollo y la reestructuración del sistema productivo, el aumento de la capacidad de creación de empresas, generación de empleos y la mejora del nivel de vida de la población.

3. La vertiente económica del desarrollo local consiste en crear, dentro de un territorio dado, la capacidad necesaria para hacer frente a los retos y

---

2 Monografía no. 3 Colectivo de autores. Centro de Estudios Comunitarios de la UCLV.

3 Vázquez Barquero, Antonio. "Política Económica Local", Ediciones Pirámides, S.A. - Madrid. 1993 Pág.219.

oportunidades que puedan presentarse en una situación de rápido cambio económico, tecnológico y social.

4. Los agentes de las políticas de desarrollo local son las autoridades públicas, los empresarios y actores socioeconómicos locales, y no sólo la administración central del estado y las grandes empresas, como sucedía en los modelos tradicionales.

5. Se tiene siempre en cuenta que las economías locales están integradas en el sistema económico nacional e internacional y que, por consiguiente, sus problemas son siempre problemas nacionales o internacionales, debido a que los sistemas productivos locales y/o regionales son componentes de los sistemas nacionales y supranacionales.

6. Recogen, además, la importancia de “pensar global y actuar local”.

7. Reconocen que pese al carácter esencialmente endógeno del desarrollo local los recursos externos juegan un papel importante en la dinamización del área.

8. Apoyan la integración de las instituciones, empresas y de la economía local en redes de carácter nacional e internacional.

9. Finalmente, y como elemento diferencial más importante, se reconoce que la coordinación y/o descoordinación de las acciones de todos los actores (internacionales, nacionales o locales) se producen en el territorio y que, por tanto, la visión estratégica desde lo local es relevante para el desarrollo económico y social nacional y supranacional.

Cuando se habla de desarrollo local se hace énfasis esencial en el empleo de los recursos endógenos y en este sentido el autor antes apuntado considera que el

desarrollo local entendido como estrategia territorial de puesta en valor de los recursos propios contiene una triple dimensión:

1. Económica, en tanto que las empresas locales muestren capacidad suficiente para organizar los factores productivos con unos niveles de productividad suficientes para poder competir en los mercados.

2. Socio-cultural, en tanto que los valores y las instituciones locales sirvan de base al proceso de desarrollo y a su vez se fortalezcan durante el mismo.

3. Político-administrativa, en la que los poderes locales sean capaces de crear un clima local estimulante, capaz de favorecer e impulsar el desarrollo del potencial socioeconómico local, enfrentando y resolviendo los bloqueos administrativos, económicos y políticos que existen en las economías que han seguido durante muchos años los modelos tradicionales de desarrollo.

Estas teorías y conceptos, que surgen inicialmente en Europa, también se asumen en nuestra región geográfica, desarrollándose desde ese momento un extraordinario número de experiencias en diferentes países, por lo que existe una amplia literatura sobre la teoría y la práctica de estos conceptos que también han sido desarrollados en Cuba desde diferentes instituciones, con lo que se han comenzado a establecer puntos de vista específicos a nuestra realidad.

Según colectivo de autores, del Centro de Estudios Comunitarios “el desarrollo es, en primer lugar, un proceso universal y multifacético que contiene seis dimensiones: la eficiencia, la equidad, la sustentabilidad, la cooperación, la seguridad y la potenciación y en el cual intervienen múltiples factores como son: el económico, productivo, social, político, cultural y medioambiental. El desarrollo como proceso universal de cambio y transformación acusa su carácter en función del tipo de relaciones sociales de producción prevalecientes, los valores, ideología e intereses clasistas. Todo ello determina el tipo de mecanismo de realización, las

políticas y estrategias de desarrollo y los instrumentos jurídicos e institucionales que se empleen.4

Durante los últimos años, el Consejo de Ciencias Sociales del CITMA ha dado importante atención al desarrollo de estos conceptos, para lo cual ha desarrollado múltiples acciones y eventos a lo largo de todo el país, ha sido importante la intención de "cubanizar" estas ideas, extraer de ellas lo aplicable a nuestra realidad dejando claro que "el tipo de desarrollo local que se promueve en Cuba se distingue en rasgos esenciales de las fórmulas predominantes ahora en el mundo, ya que no se encamina en dirección a la privatización de los recursos, a la fragmentación de los sectores populares, ni a restablecer o hacer gobernable la acumulación capitalista"5.

Es importante distinguir los conceptos de desarrollo y crecimiento. De acuerdo con los planteamientos de Baró (1996),6 las concepciones en torno al desarrollo, "han sufrido importantes modificaciones en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial, pero especialmente en el último cuarto de siglo. La distinción entre el desarrollo y el crecimiento, primero; la comprensión de que el desarrollo constituye un complejo proceso con aristas económicas, sociales, políticas, técnicas, ambientales e institucionales, entre otras, después; más recientemente surgió la precisión de que el desarrollo es un proceso en el cual el ser humano no es sólo uno de sus medios sino sobre todo fin, y finalmente se tendría la incorporación del aspecto ambiental. Puede decirse que no existen referencias actuales al desarrollo que no lo designen como desarrollo sostenible."

---

4 Colectivo de autores CEC UCLV, Monografía no. 3

5 Miguel Limia David Conferencia en Taller Internacional de Desarrollo local en municipios de ecosistemas frágiles. Santiago de Cuba 22 de septiembre de 2004.

6 Silvio Baró Herrera, "El desarrollo sostenible: desafío para la humanidad", Economía y Desarrollo, vol. 119, núm. 1, La Habana, marzo de 1996, p. 128.

No es correcto identificar el desarrollo con el crecimiento económico; éste es una condición necesaria, pero no suficiente para que se pueda materializar aquél. De acuerdo al Informe del Proyecto de las Naciones Unidas para en Desarrollo (PNUD) del año 2001: “El desarrollo humano entraña mucho más que el simple aumento o disminución del ingreso nacional. Significa crear un entorno en el que las personas puedan hacer plenamente realidad sus posibilidades y vivir en forma productiva y creadora de acuerdo con sus necesidades e intereses…”, “el desarrollo consiste en la ampliación de las opciones que ellos tienen para vivir de acuerdo con sus valores.

Por eso el desarrollo significa mucho más que crecimiento económico, el cual solamente constituye un medio, aunque muy importante, para ampliar las opciones de la población.

El término desarrollo humano denota tanto el proceso de ampliar las oportunidades de los individuos, como el nivel de bienestar que éstos han alcanzado.”7

No hay alternativa en el mundo de hoy a otro modelo de desarrollo que no sea sustentable, nuestro país ha sido coherente con este modelo de Desarrollo Sustentable que se conceptúa en la Ley de base del Medio Ambiente como “un proceso de mejoramiento sostenido y equitativo de la calidad de vida fundada en la conservación y protección del medio ambiente, de manera de no comprometer las expectativas de las generaciones futuras”. En el artículo 27 de nuestra Constitución se expresa que: “El Estado protege el medio ambiente y los recursos naturales del país. Reconoce su estrecha vinculación con el desarrollo económico y social sostenible para hacer más racional la vida humana y asegurar la supervivencia, el bienestar y la seguridad de las generaciones actuales y futuras…”

---

7 Informe sobre Desarrollo Humano, PNUD, 2001

El desarrollo sustentable o sostenible es el resultado del compromiso entre el paradigma del crecimiento económico y tecnológico y el paradigma ambientalista con un sistema de objetivos integrados identificados como integridad ambiental, eficiencia económica y equidad social.

El desarrollo, a fin de cuentas, de acuerdo con UNICEF, "es un proceso que genera bienestar social. Un proceso que involucra ampliación de capacidades y oportunidades productivas, socioculturales y políticas de la sociedad misma". 8

"El desarrollo es, ante todo, un proceso de profundas modificaciones estructurales e institucionales, además de ser un proceso participativo, que vele por el pleno desarrollo de las capacidades y habilidades de todos los seres humanos. O sea, debe ser un desarrollo humano"9.

En el artículo Desarrollo territorial y local en Cuba, el Dr. Elier Méndez Delgado hace referencia al estudio de Boisier según el cual el desarrollo territorial es un proceso localizado de cambio social sostenido que tiene como finalidad última el progreso permanente del territorio, la localidad, la comunidad y de cada individuo residente en ella y que requiere las siguientes condiciones:

1) Una autonomía creciente para emprender un estilo propio de desarrollo y aplicar políticas autóctonas;

2) La capacidad de apropiarse del plusproducto para reinvertir en el proceso,

---

8 Grupo Propuesta Ciudadana, Participación ciudadana y gestión local, UNICEF, Lima, 1995, p. 39.

9 Baró, Silvio: De la internacionalización a la globalización. Revista Economía y Desarrollo. No. 2, Universidad de la Habana, Cuba, 1996. P. 4.

3) Una actitud permanente de concientización respecto a la protección ambiental y el uso racional de los recursos naturales, al tiempo que se propicia el mejoramiento del bienestar de la población.

4) La identificación plena de la población con su territorio, que da sentido de identidad al desarrollo territorial

5) La unidad de lo cotidiano como condición indispensable para ejercer las diversas actividades del individuo en la sociedad;

6) El reparto con equidad del ingreso entre la población y la participación constante de ésta en la toma de decisiones.

7) El protagonismo entendido como el liderazgo de los gestores del desarrollo territorial.

8) La coordinación entre los agentes del desarrollo.10

Agrega además que "con el desarrollo económico local sustentable se pretende establecer un crecimiento económico con equidad, de tal forma que las generaciones actuales satisfagan sus necesidades sin afectar a las futuras. Para alcanzarlo es preciso fortalecer la economía, apoyar la gestión local, proteger el ambiente e impulsar a la economía social." 11

Hasta este punto, se considera el análisis con énfasis en el aspecto económico como vía o alternativa más común para alcanzar el desarrollo, pero en la actualidad esto ha cambiado por cuanto en esos límites se establecen aspectos como calidad de vida, transporte, vialidad, acceso al agua potable, entre otros

---

10 Méndez Delgado, Elier. Desarrollo territorial y local en Cuba. Revista Comercio Exterior, marzo 2000, p.240.

11 Méndez Delgado, Elier. Op. citada, p.250

indicadores para evaluar el desarrollo. Las variables que los engloban van hasta el orden social, político y cultural.

De acuerdo con Albuquerque, el enfoque territorial permite “dar a cada situación concreta un tratamiento adecuado según sus recursos, circunstancias y capacidades potenciales de desarrollo. La mejora de la calidad de vida se enfoca, pues, desde una estrategia básica de promoción del desarrollo económico y el empleo local, junto a actuaciones complementarias focalizadas hacia los grupos sociales con mayores dificultades de inserción social.12

1.3.1 Bases o condicionantes para el desarrollo local.

En Cuba existe un documento creado por un grupo de expertos del Ministerio de Educación Superior, donde se abarcan los aspectos relacionados con la dirección por objetivo y la implementación y control de la planeación estratégica, este documento contiene una serie de conceptos o elementos de los que integran el modelo definido para la generalización en nuestro país de la dirección estratégica y por objetivos basada en valores, de modo de identificar y definir aquellos componentes básicos que lo integran y que deben estar presentes en cualquier diseño que se aplique, sin que ello signifique que se plantee ir a la homogenización ni la estandarización. Se tratan de definir los componentes básicos del modelo, aquellos que lo caracterizan y lo hacen único e integral, con sus respectivos problemas principales y prácticos que se han identificado en su aplicación.

En este documento se pretende una orientación metodológica, un consenso en la aplicación de los enfoques, conceptos, un documento de consulta y guía metodológica para un proceso estratégico.

---

12 Albuquerque, Francisco. Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local.

En el mismo se presentan aquellos elementos metodológicos y conceptuales básicos que deben contener los procesos de planificación estratégica y de la DPO en los OACE, los CAP, las entidades, las empresas y las organizaciones de base. Los mismos constituyen los componentes básicos del modelo que no pueden dejar de estar presentes en los procesos de formulación estratégica, lo que no significa que este esté límite otros elementos que se puedan incorporar y que sean de utilidad para las organizaciones, en dependencia de sus conocimientos, necesidades y cultura. Estos elementos básicos son los siguientes:

- Misión
- Visión
- Valores Compartidos
- Escenarios
- Diagnóstico Estratégico a basa de: Amenazas, Oportunidades, Fortalezas, Debilidades.
- Áreas de Resultados Claves
- Factores Claves de Éxito.
- Objetivos Estratégicos.

Cada organismo tiene la facultad de utilizar el proceso metodológico para la proyección de la planificación que considere más acorde en la realización de su trabajo. El resto de los elementos que contemple el diseño de la Planificación Estratégica quedará a decisión del organismo o territorio. Con los objetivos estratégicos se definen las estrategias de las ARC, los criterios de medidas, los planes de acción y el sistema de información y control estratégico.

Estos aspectos o elementos son perfectamente aplicables en su determinación ante los retos del desarrollo local, hay que tener claridad de la misión, visión y demás elementos. Una organización con perspectivas de desarrollo o en perspectivas de este debe considerar a profundidad estos elementos y deben

estar en el condicionamiento de los sistemas ante las tendencias de desarrollo. Por ello el estudio o análisis de estos aspectos es realmente importante cuando se valora la perspectiva de desarrollo de un sistema. La forma en su elaboración, el conocimiento y dominio así como su cumplimiento, son aspectos muy importantes en este sentido.

En el contexto de los gobiernos específicamente se han desarrollado acciones de orientación, capacitación en el marco del contexto del desarrollo local. Existe variada información en formato digital y en copia dura, más los resultados no son alentadores pues en gran cantidad de municipios no se cuenta con un programa para enfrentar el desarrollo local; aunque sí existe preparación de los miembros del consejo de la administración, que en su gran mayoría han recibido capacitaciones.

En muchos esta conformado un grupo de trabajo organizado y dirigido por el CAM que su objetivo principal es la realización de proyectos territoriales encaminados al desarrollo local, teniendo como premisa fundamental el desarrollo económico, producción de alimentos y la mejora de la calidad de vida de su población, manteniendo armonía con el medio ambiente. El grupo de trabajo mencionado se encuentra integrado por las principales entidades económicas y sociales del municipio, más queda mucho por hacer en este ámbito de trabajo, de expectativa y los resultados distan de los propósitos o intensiones del país.

1.4 Planeación estratégica.

El concepto de planificación estratégica como se conoce 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, (Elizalde, 2003).

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. Elena Camisaza; Miguel Guerrero y Rubén de Dios han realizado estudios sobre la planeación estratégica y otros temas del desarrollo local de cuyo trabajo se tomaron las siguientes apreciaciones y conceptos:

- Estrategia es el conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto.

- La planificación es estratégica cuando se tienen la capacidad de prever lo que puede hacer el otro y otros que también están actuando en el mismo escenario.

- Ellos plantean que la planificación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él.

- La planificación estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación deseada, a la que se quiere llegar mediante el consenso entre diferentes actores sociales.

Entre los métodos de trabajo se debe considerar:

- El desarrollo de la capacidad de liderazgo de los dirigentes por medio de la capacitación, el suministro de información y el dialogo directo con las bases.

- El trabajo comunitario integrado a los objetivos del municipio

- La formación de redes de cooperación y de suministro de información que permitan compartir las experiencias de avanzada. Entre las funciones de esta red deberá estar la de organizar la función de asesoría a los órganos municipales y otras instancias que lo soliciten.

- El intercambio sistemático de experiencias.

- La articulación del saber popular con el conocimiento científico técnico.

- El desarrollo de los métodos de diagnóstico participativo

- El carácter sustentable, progresivo de las acciones que promueve la estrategia.

- La evaluación sistemática de la efectividad de las acciones.

El fortalecimiento de la funciones de asesoría en las diferentes fases de los procesos. “La planificación estratégica como un proceso continuo y sistemático donde las personas toman decisiones acerca de los resultados futuros que pretenden, cómo se logran los resultados, y cómo se mide y evalúa el éxito” (Blackerby, 1996).

Planificación estratégica, “Como la formulación de hipótesis a los efectos de definir estrategias y programas para facilitar la concreción de determinada acción política. Para poder conocer las posibilidades y restricciones económicas administrativas, que podemos enfrentar en un proceso de descentralización”(Lombardi. 1995).

“La planificación estratégica se puede definir como una forma sistemática de mejorar el cambio y de crear el mejor futuro posible para una ciudad (o localidad) ”. (Fernández, s/f).

Resumiendo podemos decir que, la planificación estratégica es un plan integral de acciones tendientes a consolidar mecanismos de participación que incluye objetivos territorializables como los que no necesitan suelo, conducente al desarrollo y promoción de bienestar, racionalizando recursos, optimizando mecanismos de acción, cohesión social, estableciendo procedimientos de seguimiento y evaluación dando respuesta a las variables socioeconómicas y de los que se espera generen cambios sustanciales en el futuro inmediato de las ciudades (o localidades), en función de los desafíos, amenazas, fortalezas y oportunidades. Como lo explica Jordi Borja. (Borja, 1997).

En el 2000 Axel Dourojenni aplicando el concepto de planeación estratégica en el marco de la gestión de gobierno significa que: una planeación estratégica es un conjunto de orientaciones que en forma ordenada indican caminos opcionales para alcanzar soluciones previamente definidas.

De esta forma se pueden destacar, a partir del análisis de las informaciones destacadas, la importancia de las capacidades de los líderes que guían los procesos, la importancia de la capacitación y la preparación de los participantes en los procesos de desarrollo. De igual forma se destaca el papel de la participación, el conocimiento y la integración para el desarrollo desde las fuentes de información que se manejan.

En múltiples situaciones las informaciones que llegan por diferentes vías, versan sobre un mismo objetivo, pero sin embargo no son congruentes o no refieren lo mismo, ni tan siquiera algo parecido. A esto se le suma la complejidad de las personas con sus subjetividades, conflictos y problemas.

Es evidente la importancia de la planificación ante los intentos de desarrollo local en la actividad de gobierno, o de cualquier tipo de organización o sistema. Ante esta perspectiva deben considerarse mas de una variable y diversos indicadores de acuerdo a los intereses de los implicados como beneficiarios de ese desarrollo.

1.5. Los gobiernos en el desarrollo local.

La planificación estratégica permite a los gobiernos centrar su trabajo en áreas de resultados claves. Estas son definidas de acuerdo a la caracterización de cada territorio, de cada localidad, lo que permite centrar los recursos en los objetivos fundamentales definidos y es una herramienta que da la posibilidad de implicar a la base, bajo el criterio de participación, en su diseño y evaluación, aspectos de vital importancia en la actualidad para el desarrollo local.

El análisis de la realidad, a partir de resultados de estudios, dice se ha podido constatar que no se cumplen requerimientos de los pasos que se han definido, entre otros: áreas de resultados claves que no se utilizan en la acción cotidiana, objetivos que se confunden con funciones o criterios de medida, planes de acción que no están en correspondencia con los objetivos propuestos, se ha observado que en la evaluación de resultados no se diseña el control estratégico correspondiente y se pone énfasis en los procesos y acciones y no en los resultados.

De acuerdo con Juliana Ferrer (2005): La gestión de la administración pública es un proceso de aprendizaje; derivado de la incertidumbre en torno a los resultados de las soluciones propuestas y de la necesidad de aprender constantemente de la experiencia. Así, la acción pública se presenta como un proceso experimental cuyo sentido sería descubrir el conocimiento que eventualmente permita la planificación de un balance de control de gestión cuyo propósito, es lograr dos resultados: alcanzar metas para cada asunto enfrentado que permita tenerlos bajo control y en proceso de mejora para la eficacia y efectividad; y una percepción positiva en la población, de que el gobierno está actuando en la dirección correcta para enfrentar, atenuar o resolver los problemas bajo su responsabilidad.

La gestión de la administración pública es determinante en la búsqueda del DL y los gobiernos deben jugar el rol de conector indispensable para la interacción proactiva entre los diferentes actores. Facilitar las interrelaciones entre aspectos

económicos, políticos, institucionales y culturales integrados en redes de actividades innovadoras, aún como condición de un desarrollo que incorpore fuertes componentes externos al propio territorio, pero con visión estratégica desde lo local (Boffill Vega, 2008).

En Cuba, está formada por los Órganos de Gobierno y de la Administración a los diferentes niveles,-lo que incluye un sector público- y se concibe dentro del sistema de dirección de la sociedad cubana, lo que hace muy fuerte el funcionamiento de la administración pública (Lazo Vento, 2002). Esta tiene un papel decisivo en la economía del país, pues debe lograr que integralmente funcione con eficiencia, eficacia y suficiente flexibilidad para reaccionar ante los cambios del entorno, así como responde a los intereses de toda la sociedad, a fin de cumplir los objetivos supremos del desarrollo con equidad y justicia social.

A nivel local, está presidida por la Asamblea del Poder Popular, como máximo órgano de gobierno, y descansa su labor de dirección en los Consejos de Administración y las direcciones administrativas, que planifican, organizan y controlan el proceso, en función de las prioridades del territorio y de acuerdo a las indicaciones nacionales.

La Constitución de la República de Cuba, en su Artículo 102 define el nivel de autoridad y responsabilidad de la administración pública, tanto en la provincia como en los municipios y declara: “la provincia es la sociedad local con personalidad jurídica a todos los efectos legales, organizada políticamente por la ley como eslabón intermedio entre el gobierno central y el municipal…tiene la obligación primordial de promover el desarrollo económico y social de su territorio [...] están “investidas de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales en sus demarcaciones respectivas y para ello, dentro del marco de su competencia y ajustándose a la ley, ejercen gobierno” (ANPP, 2005).

El municipio también se constituye como “sociedad local con personalidad jurídica a todos los efectos legales, organizada políticamente por la ley en una

extensión territorial, determinada por las necesarias relaciones económicas y sociales de su población y con capacidad para satisfacer necesidades mínimas locales".

De la misma forma se definen los Consejos Populares, los cuales tienen carácter representativo, y "están investidos de las más alta autoridad para el desempeño de sus funciones." y " facilitan el mejor conocimiento y atención a las necesidades e intereses de los pobladores de su área de acción", "El Consejo Popular no dispone de estructura administrativa intermedia a los fines de la división política-administrativa y es a la vez representante de los órganos del Poder Popular municipal, provincial y nacional ante la población, las instituciones y entidades radicadas en ellas".

La actividad del Consejo Popular; por tanto, aumenta la autoridad de los órganos de Administración Local- provincial y municipal-. Al mismo tiempo, fortalece la capacidad de control y fiscalización de la administración pública, aunque no constituyen como tales Órganos de la Administración.

"En este sentido, el gobierno deberá estar atento a la percepción que tenga la población de su gestión. En términos de la actuación del funcionario público; ya que no es suficiente con el convencimiento propio del gobierno de que la gestión que realiza, es óptima y es la conveniente para la población; es necesario escuchar su respuesta ante la actuación pública, debido a que solo esto garantizará un balance de gestión favorable y su éxito en el cumplimiento de la labor social y bienestar colectivo.

El control social tiene por finalidad incrementar la eficiencia de la actividad gubernamental, la transparencia y la divulgación de los actos de la administración pública así como la democratización del sistema político.

De acuerdo con Levy, el control por resultados fue concebido prioritariamente como una forma de mejorar la efectividad de la administración pública por lo que la

participación de usuarios y clientes o ciudadanos en la definición de los patrones de servicios también ayuda a este control , lo que ha contribuido con la ruptura de patrones tecnocráticos de definición de políticas públicas y apunta que desde hace cierto tiempo, el control por resultados se anuncia como un posible instrumento de control social. También “el control de resultados, aunque aumentó las posibilidades de accountability, por hacer más explícitos los objetivos y los medios involucrados en la política pública, puede redundar en un instrumento poco democrático si la definición de indicadores y/o de resultados fuese un proceso determinado por unos pocos agentes. Tal como señala Smith (1996), la medición de resultados nunca puede ser un proceso “objetivo” y precisa estar relacionada con un grupo de indicadores.

Todos estos aspectos enfatizan en la necesidad de controlar resultados, de orientarse a esos resultados proyectados, definidos en términos de objetivos o metas a alcanzar, y que ya se busca su expresión material.

Tiene que haber control de resultados, tienen que existir indicadores de esos resultados. Si esto sucede es que hay acción de gobierno en términos de metas, objetivos.

Los indicadores desarrollados localmente pueden servir también para evaluar y mejorar las propias organizaciones comunitarias y los gobiernos locales, también se beneficia en múltiples aspectos la localidad que participa en la generación e implementación de un proyecto de indicadores locales.

Los actores locales son los conocedores de cuáles son las necesidades, así como de los recursos humanos, materiales y naturales con que cuentan para poder plantearse una proyección de desarrollo adecuada a sus condiciones. Es por tanto una premisa fundamental, impulsar a la población local a que exprese directamente sus consideraciones, a través de las estructuras del Poder Popular o de sus organizaciones de masas y sociales, y de esta forma garantizar su participación en la definición de una estrategia conveniente de desarrollo. Lograr el

interés de la comunidad en participar no es solo una de las tareas más importantes y hermosas del proceso sino una necesidad para el desarrollo sustentable.

1.6. Conclusiones parciales

- Las organizaciones existen en el entorno para la satisfacción de necesidades sociales que incluyen a las personas que forman parte de estas. Ellas no pueden existir sin el condicionamiento del entorno, este determina significativamente en las potencialidades de desarrollo de las organizaciones.

- El desarrollo local resulta un “traje a la medida” a partir de una concepción elaborada de la comunidad, pues cada municipio presenta características físico-geográficas propias, formas de organización productiva, estructura social, cultural y códigos de conducta de la población, que favorecen o limitan la dinámica del territorio.

- Para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas de desarrollo local, es fundamental el diseño estratégico local como punto de partida para iniciar el proceso de cambio, esto precisa preparación continua del personal que dirige las organizaciones (cuadros), así como del conocimiento de las potencialidades y estado actual en el territorio.

- Existen diferentes metodologías para la confección de las estrategias, la presente investigación toma como referencia los Elementos Metodológicos y Conceptuales Básicos que deben contener los Procesos de Planificación Estratégica y de la DPO en los OACE, los CAP, las Entidades, las empresas y las organizaciones.

Capítulo II: Caracterización de la actividad de gobierno en el municipio de Cifuentes para la concepción del Desarrollo Local.

2.1 Introducción

El presente capítulo se orienta a la definición de las consideraciones metodológicas para la realización del estudio en el municipio de Cifuentes para conocer el estado actual de la orientación al desarrollo local. Para ello se definen las etapas del estudio, se determinan las técnicas y herramientas, se parte de la caracterización.

2.2 Caracterización del gobierno en el municipio de Cifuentes.

El municipio cuenta con una extensión territorial de 513,16 Km./2, limita por el norte con Sagua la grande, por el este con Encrucijada y Camajuaní, por el sur con Santa Clara y por el oeste con Ranchuelo y Santo Domingo. El relieve sobre el que se encuentra es eminentemente llano con suelos mayoritariamente pardos y negros, dedicados a la agricultura y actividad forestal. El escurrimiento superficial se encuentra dirigido hacia el norte, con mas de 20 arroyos, tributando para la cuenca del río Sagua la grande en un 90%; y el restante 10% para la cuenca de Sagua la chica.

Población: conformada por 28.850 habitantes, su densidad es de 56,2 h/km2; El 60,3 de ella es menor de 40 años por lo que se considera una población joven. La ruralidad, alcanza el 37.15% . Los principales asentamientos son un núcleo urbano cabecera Cifuentes; categorizado como pueblo de 2do orden, San Diego del Valle; como pueblo de 3er orden Mata, Vaquerito y Wilfredo Pagés; así como poblados de 2do orden, los poblados rurales de Bagazal, Batey de Braulio Coroneaux, Mariana Grajales, Picadora, Larrondo, Sitio Grande, Tajadora, y Santo Tomás; además existen 55 caseríos y 3 133 viviendas dispersas.

Hacia él: principales vías de comunicación por carretera:

- Este carretera Cifuentes – Mata.
- Hacia el sur carretera Cifuentes- Santa Clara.
- Hacia el sur oeste carretera Cifuentes- San Diego.
- Hacia el norte carretera Cifuentes – Sagua la Grande.
- Hacia el oeste carretera Cifuentes - Amaro.

Principales vías ferroviarias:

- Hacia el norte vía a Sagua.
- Hacia el suroeste vía a San Diego Santa Clara.
- Hacia el este vía a vaquerito, Mata- Encrucijada.

La economía del Municipio se sostiene en la industria agroalimenticia y la producción cañera; relacionados con esta actividad en el municipio, contamos con, 1 Empresa agropecuaria del MINAZ, a la cual se subordinan cinco granjas conformadas por 16 UBPC, 8 CPA, y 20 CCS.

Como desarrollo industrial, existen dos fábricas de conserva de vegetales, un combinado de materiales de construcción, una industria de producción de hielo, un establecimiento de la dirección nacional de ferrocarriles y diesel. En total existen 41 objetivos económicos

El municipio cuenta para su desarrollo económico y social con la Empresa Municipal de Comercio Gastronomía y los Servicios; establecimientos de las Empresas de Transporte, Acueducto y Alcantarillado, VICLAR, Empresa Eléctrica, Gastronomía Especializada; unidas a las entidades de subordinación local como son: Comunales, Entidad de la vivienda, EPPA, INDER, Educación SALUD, Cultura. Todas estas empresas y entidades son organizaciones con poder de influencia en el desarrollo local del municipio.

La estrategia de gobierno del municipio para e período 2011 2015, es la que se presenta en el anexo 1. (Ver anexo 1). La misma se origina a partir de las necesidades, perspectivas de desarrollo del municipio y considerando los resultados de períodos anteriores, una valoración de los mismos se presenta seguidamente.

Aspectos más notables de la economía

Resultados económicos 2010.

- La Producción Mercantil total alcanza los 64, 315.4 Mp, la Subordinación Local representa el 12.7 % del a total

- En la sustitución de importaciones se ejecutaron 2956.8 t, de 3029.5 t planificadas para un 97.6 % determinado este resultado por las producciones alcanzadas por el MINAGRIC del territorio.

- La Iniciativa de Desarrollo Local en el Municipios se muestra al presentar 9 proyectos, de los cuales 4 están en proceso de aprobación, todos pertenecientes al MINAGRI, consistentes en 2 relacionados con la producción de granos, 1 para la ceba de toros y el mejoramiento de la casa de tapado de Unidad Proletaria.

- La correlación salario medio productividad de la Subordinación Local fue de 0.9041, cumpliéndose la directiva máxima aprobada de 0.9310.

- En las inversiones de la Subordinación Local han sido priorizadas las obras de continuación, logrando los montos previstos en el plan, cumpliendo estas con la Resolución Nº 91/2006 del MEP.

- Se disminuyó el consumo de combustible en un 10% en los vehículos administrativos, manteniéndose los niveles del año anterior de los vinculados a la producción y los servicios

- Se creció en pasajeros transportados en 7,8 %, ello representa 2.3 miles más que el año anterior.

- Se logró ahorro por el perfeccionamiento de las bases de cargas

El sector de la salud que responde a las prioridades de la ciencia y expresa sus resultados con impactos sostenibles y destacados; dicho sector cuenta con 3 policlínicos San Diego, Mata y Cifuentes. Se cuenta además con 35 consultorios del medico de la familia.

Principales resultados:

1. Tasa de mortalidad infantil. Cerró en 3.7 y la materna en cero, En este año ambas se mantienen en cero.

2. El Servicio de terapia ingresó un total de 299 pacientes con una supervivencia del 98,4 %

3. Se cumple el plan de medicina verde en farmacia a un 102.6%.

4. Tres modernas salas de rehabilitación.

5. Dos de los tres policlínicos del territorio tienen la condición de clínico docente.

6. El Centro de información de Salud Municipal resulta ser el más destacado a nivel provincial.

Cifuentes cuenta para el trabajo cultural con un sectorial de cultura que tiene un programa para el desarrollo del municipio en esta esfera, el cual se elabora para períodos de tres años, se evalúa sistemáticamente y parcialmente, y al concluir cada año para ajustar las estrategias .

Este sectorial que es dependencia administrativa del poder popular cuenta con un sistema institucional para ejecutar dicho programa. Este sistema esta constituido por:

- Tres casas de cultura, una en Sandiego del valle, Mata y la otra en Cifuentes.

- Un museo histórico municipal.

- Una biblioteca Municipal con un sistema de 4 sucursales; de estas, tres ubicadas en los Bateyes azucareros, excepto El Vaquerito que no cuenta con ella. La otra sucursal se ubica en el poblado de San Diego. Además cuenta con una red de mini bibliotecas ubicadas en centros de trabajo y asentamientos aislados.

- Una librería en la cabecera municipal y 10 librerías sociales ubicadas en cada consejo popular 4 cines y 9 salas de videos, actualmente la actividad de video se encuentra en incremento.

- Se mantiene la galería de arte donde se exponen obras de 49 artistas del país.

Como medio eficaz de aplicar las estrategias establecidas se han formado 10 consejos culturales de la comunidad con personas interesadas en el arte y la cultura, los cuales cuentan con un promotor y aplican cada uno de los proyectos culturales comunitarios integrados.

El desarrollo educacional del territorio se sustenta sobre la base de 46 centros de enseñanza; distribuidos de la siguiente forma:

- Escuelas primarias: 32 con 2472 estudiantes.
- Secundaria básica: 5 con 1028 estudiantes.
- Pre - universitario: 1 con 301estudiantes.
- Técnica-profesional: 1 con 561 estudiantes.
- Escuela especial: 1 con 67

Su equipamiento técnico esta compuesto por: 157 computadoras, 108 videos ,262 televisores y 7398 películas y documentales en casets.

La universalización de la enseñanza en el municipio esta representada por el Consejo Universitario Municipal.

Este organismo se ha proyectado teniendo en cuenta la actividad científico-técnica incentivando en todo momento las iniciativas tanto de alumnos como de profesores y otros trabajadores, lo que nos ha permitido alcanzar logros significativos tanto en la solución de los problemas con la base material de estudio y en la profundización de los conocimientos.

El sistema de ciencia del municipio esta compuesto por la ANIR, BTJ, FORUM y CITMA; además una representación de todas las entidades y organismos presentes en el territorio, conformando el consejo técnico asesor con reuniones mensuales.

Con relación al FORUM hace aproximadamente tres años no contamos con su secretario; lo que nos provocó terminar el año con mala evaluación.

En el año concluido el municipio de Cifuentes al concluir el control se le dejaron algunas recomendaciones; no existiendo medidas y así concluyó la etapa.

- La comisión de educación ambiental cumplió con el plan de acciones programado; Existen en las Escuelas del municipio círculos de interés que trabajan la educación ambiental.

- Se participó en los concursos programados, contribuyó al sobrecumplimiento del plan de reforestación con la recogida de semillas y la entrega de plantas de frutales principalmente; A pesar de no existir plan de reforestación de cuencas una valoración sobre el terreno nos permitió identificar áreas deforestadas y accionar sobre las mismas.

- Contamos con cinco centros que para su funcionamiento necesitan el permiso de seguridad biológica (Policlínicos de Cifuentes, San Diego y Mata; así como los CREE de San Diego y Unidad); de ellos el policlínico de San Diego y el CREE de dicho consejo presentan problemas.

- Este año han sido elaborados, discutido y conveniados los objetivos de trabajo con las entidades del municipio y la delegación del CITMA; Se ha concluido su implementación.

- Se trabajarán en 6 objetivos, 29 criterios de medida y 74 acciones; Para ello el Consejo Técnico Asesor se propone reuniones mensuales los curto jueves. Como temas fundamentales se analizarán la generalización con la introducción de resultados, la situación ambiental del municipio y las acciones encaminas a enfrentar, mitigar y enfrentarnos a los efectos del cambio climático.

- Los objetivos de trabajo para el año, han sido analizados en el CTA en la reunión del mes de enero y aprobados en el Consejo de la Administración Municipal.

2.2. Metodología para el estudio.

Los estudios tienen una gran relevancia a la hora de evaluar o conocer aspectos que pueden ser esenciales sobre determinada situación real en que se encuentra la organización, el sistema o la localidad.. Para llevar a cabo este trabajo de investigación, se cuenta con gran variedad de métodos, técnicas y herramientas para diseñar un plan de recolección de datos, así como para el posterior análisis de sus resultados.

Los métodos de recolección de la información varían de acuerdo con cuatro dimensiones importantes: estructura, confiabilidad, injerencia del investigador y objetividad. Cuando la investigación está altamente estructurada, a menudo se utilizan instrumentos o herramientas para la obtención formal de datos.

Las principales técnicas de obtención de datos utilizadas en esta investigación son:

1. Entrevista.
2. Cuestionario.
3. Revisión de documentos.

Una breve descripción de las consideraciones metodológicas para elección o selección de las mismas en función del cumplimiento de los objetivos se presentan a continuación.

Entrevista:

La entrevista es un método de trabajo directo en el que sus integrantes entrevistados y entrevistador tienen elementos de interés común que se aportan mutuamente.

Existen varios tipos de entrevista: la planificada, la no planificada (sin guión previo). Otras clasificaciones hablan de estructurada o semiestructurada o no estructurada. También se puede clasificar como personal, cuando está dirigida a una persona en específico y la grupal cuando está orientada a dos o más personas. Otras las clasifican como cerradas o abiertas.

Ventajas:

- Permite la flexibilidad en su conducción, debido a que los factores que intervienen (entrevistador y entrevistado), están presentes; es un proceso activo.

- Puede ser utilizada con cualquier persona, independientemente de su nivel de escolaridad, para lo cual es necesario que el entrevistador tenga la habilidad para adecuar sus preguntas a la situación.

- Se obtiene la cooperación consciente del entrevistado.

- Hace posible detectar a tiempo circunstancias adversas que conspiren contra los objetivos propuestos.

- Permite explorar áreas que requieren un manejo cuidadoso por la índole de su contenido.

- Posibilita apreciar la validez de la información que ofrece el entrevistado, ya que el entrevistador observa no solo lo que dice el entrevistado, sino también cómo lo dice, lo cual posibilita aclarar las respuestas o refutar las que resulten inconsistentes.

Desventajas:

- Es un método individual, por lo tanto requiere de tiempo para la atención de los sujetos.

- Su éxito depende en gran medida de las habilidades profesionales y de la experiencia del entrevistador.

Tipos de entrevistas:

- Estructuradas.

- Semi-estructuradas.

Cuestionario

Es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular sobre el cual el investigador desea obtener información.

Tal vez es el instrumento más utilizado para colectar los datos, consiste un conjunto de preguntas de una o más variables a medir. El contenido de las preguntas puede ser tan variado como los aspectos que mida. Básicamente se puede hablar de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Preguntas Cerradas: contienen categorías o alternativas de preguntas que han sido delimitadas, es decir, se presenta a los sujetos posibilidades de respuesta y ellos deben circunscribirse a ellas.

Preguntas abiertas: No delimitan de antemano las alternativas de respuestas. Por lo cual el número de categorías de respuestas es muy elevado; en teoría, es infinito.

Un cuestionario, además de las preguntas y categorías de respuesta, esta formado por instrucciones que indican como contestar. Estas son tan importantes como las preguntas y es necesario que sean claras para los usuarios para quienes van dirigidas. Lo cuestionarios no deben ser muy cortos porque se corre el riesgo de perder información, pero por lo contrario si resulta muy extenso podría resultar tediosos para el respondiente. [Hernández y Fernández, 1998]

Revisión de documentos

Esta técnica está referida al análisis e interpretación de la documentación existente en la localidad o fuera de esta, por lo que tienen carácter interno o externo con el objetivo de comprender la perspectiva oficial sobre las características generales de la comunidad, el estado actual de los recursos y atractivos turísticos, los planes y programas de desarrollo local, entre otros aspectos. Pueden ser utilizados correctamente si se conoce quien los ha emitido y por qué razones, es decir, su contexto social. Generalmente son buenos indicadores de la dinámica de las organizaciones, mientras que en otras ocasiones son expresión directa de los valores de quienes administran los centros.

2.4 Conclusiones parciales.

- Al analizar el sistema de planeación y evaluación de las estrategias de desarrollo en el gobierno de Cifuentes se constata que no ha llegado hasta la base la definición de la estrategia y la participación de los representantes de la población por lo que se valora un comportamiento formal en el proceso de las estrategias.

- Para la definición del estudio se utilizan métodos del conocimiento teórico y empírico, además de que se pueden mezclar los análisis cuantitativo y cualitativo, este último es el que mayoritariamente predomina en este tipo de investigación. Esto evidencia la concepción holística en correspondencia con las características del objeto y los objetivos trazados.

- La determinación de las técnicas y herramientas se considera importante por cuanto se emplean en la búsqueda de la información para su posterior análisis y presentación de resultados.

Capítulo 3: Diseño de la estrategia para impulsar la iniciativa de desarrollo local en el municipio de Cifuentes.

3.1 Introducción

El objetivo de este capítulo es la evaluación y presentación de los resultados, como parte del estudio de las potencialidades para el desarrollo local en el gobierno del municipio Cifuentes, a partir de la aplicación de las técnicas utilizadas.

3.2. Resultados del estudio.

A partir de la aplicación de las técnicas utilizadas se analizan los resultados de acuerdo a las características y necesidades reales de la localidad objeto de estudio práctico, considerando además el objetivo de definir el condicionamiento en el municipio para impulsar y potenciar el desarrollo local. Estos resultados pueden ser similares a los de otros municipios.

Revisión de documentos.

Los documentos revisados fueron:

- Estrategia de desarrollo del municipio para el período 2011-2015.
- Planteamientos de las rendiciones de cuentas a los delegados.
- Informe cumplimiento de los objetivos hasta el 2010.

Del análisis de los mismos se tiene que entre los problemas fundamentales planteados por los electores se encuentran:

- Mal estado del fondo habitacional evaluado más del 60% de regular o malo, se refleja con mayor preocupación la cubierta de las viviendas donde más

de 300 son de fibro - asfalto ya deterioradas, es localizada con mayor incidencia en los barrios la Magdalena, llega y pon, Tenerife, las Colmenas y la calle Oriente, además se cuenta con 6 cuartearías en peligro de derrumbe y 65 viviendas dictaminadas como pretalles.

- Mal estado de los viales localizándose los más afectados en el barrio las Colmenas, llega y pon, calle Línea y Felipe Paso.

- Las zonas más vulnerables con peligro de inundaciones en caso de intensa lluvias son los barrios Magdalena, llega y pon.

- En el servicio de agua potable a la población se presentan los principales problemas en el barrio Tenerife ya que se distribuye con pipas y el ciclo frecuentemente se comporta por encima de los 15 días, el barrio las Colmenas se abastece de pozos artesanos y en períodos de sequías constituyen riesgos de enfermedades.

- Entre los riesgos fundamentales a la salud y al Medio Amiente se encuentra la fábrica de hielo si llegara a ocurrir un escape de amoniaco y la proliferación de micro vertederos que ocurren con más frecuencia en los barrios Magdalena, llega y pon, Tenerife, las Colmenas y Jacomino.

- Las comunidades más alejadas del casco urbano que requiere el traslado par realizar tramites y motivados a las dificultades con la transportación, existen quejas de la población entre ellas se encuentran Santa Rosa, Juanillo, Canta la Vaca y el Indio. Existe una mala situación con los viales, terraplenes y carreteras, estos se encuentran en muy mal estados, esto ocurre en las zonas rulares pertenecientes al municipio de Cifuentes y esta situación trae al traste que no haya un adecuado servicio de transporte hacia esa localidades más intrincadas. Pocas opciones culturales al 100% de las comunidades y con respecto a la salud existe una gran inestabilidad del personal médico en los consejos populares, debido a que los médicos

que prestan servicios en su mayor totalidad son de otros municipios, como por ejemplo de Santa Clara y en la mayor de las veces se les dificultan venir a trabajar por lo que se afecta el sistema de salud en el municipio.

Al realizar la revisión de los documentos relacionados con la planeación estratégica del municipio de Cifuentes para conocer de que manera tributan cada uno de los consejos populares y organismos que se subordinan al mismo, los cuales constituyen la base para impulsar la iniciativa municipal de desarrollo local, se llegan a establecer que la misma no esta en concordancia con los lineamientos y la política del país para el desarrollo local, se hace necesario reorientarla en este sentido.

Los problemas son múltiples, mas en las acciones de la nueva estrategia de gobierno, para muchos de ellos no se propones acciones en el orden de solución específica, para loa cual el municipio refiere que no tiene solución en sus manos y que depende de asignaciones nacionales o provinciales. Esto evidencia la dependencia y la poca inmersión de los actores locales en el desarrollo.

En las Áreas de Resultados Claves (ARC) solo se identifica una con las iniciativas municipales de desarrollo. Para la misma se define un objetivo y dos estrategias con seis criterios de medida que tiene que ver de forma directa con otras áreas y sin embargo, se manejan en el ámbito local y de manera independiente, en el resto de las ARC, los objetivos, estrategias y criterios de medida no evidencian vínculo de forma directa con los proyectos de desarrollo local.

Las ARC que se identifican en la estrategia son:

1. Perfeccionamiento Institucional.
2. Iniciativa Municipal de Desarrollo Local.
3. Actividad Agroalimentaria.

4. Gestión Económica Financiera.
5. Recursos Humanos.
6. Calidad de vida de la Población.
7. Defensa e Ilegalidades.

Desde esta perspectiva en la estrategia de desarrollo para el período 2011-2015 se trata al desarrollo local como un punto más en la proyección, no como algo implícito en todo el proyecto para el municipio.

Las acciones del ARC iniciativa municipal de desarrollo, giran alrededor de esta pero son muy inespecíficas en función de solucionar problemas y desarrollar el municipio, son más bien de carácter organizativo y funcional hacia lo interno. (Ver anexo # 1)..

Respecto al cumplimiento de los objetivos hasta el 2010 se valora que la producción local abarca solo el 12.7% del total del municipio, este aspecto analizado fríamente deja solo poquito más (5.06), la quinta parte del total para la subordinación local.

La sustitución de importaciones prácticamente fueron absorbidas en la totalidad por el MINAGRIC, institución nacional. Aún no se cuenta con proyecto de desarrollo local aprobado para el municipio. Del total que cuenta el municipio (9), solo 4 están presentados a la provincia, pero ninguno con aprobación para ejecutar.

De forma general se analiza que la situación que se analiza, no enfatiza en el logro de objetivos, los avances son discretos específicamente en el sector salud, por los indicadores de servicios. Para el resto es como conservacionista pues el solo hecho de contar con los cines e instituciones culturales, pero cuyo

funcionamiento no es real, eso no es evidencia de desarrollo, y en esta dirección no satisfacen necesidades de la población.

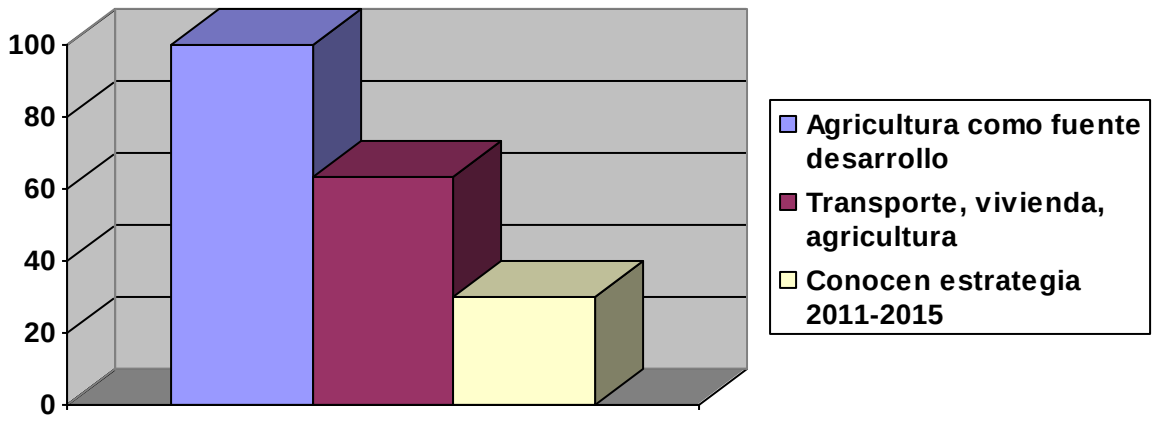
Resultados de las encuestas realizadas.

Para la realización de las encuestas (ver anexo 2), se hizo necesario el diseño del las mismas, luego se determinó las personas a las cuales se le aplicaría dicha encuesta.

De los 26 posibles a encuestar fueron encuestados 18, que representan el 69.2 %. De ellos 16 refieren que no existe en Cifuentes un programa de desarrollo local. Muy pocos conocen del programa de desarrollo local en Cifuentes solo 2. No se ha recibido capacitación alguna sobre la temática de desarrollo local (17).

Del desarrollo local dicen que conocen que es la Gestión del desarrollo del municipio a partir de sus propias potencialidades, e identifican que cuentan para ello con la fábrica de baldosas y con las potencialidades de la agricultura. Dan como prioridades la producción de alimentos y la fabricación de materiales de construcción.

Solo el 30% de los encuestados conocen de la estrategia de desarrollo de su municipio para el periodo del 2011-2015. La mayor parte no conoce sobre los resultados del desarrollo de su municipio en el 2010. El 100% de los encuestados están de acuerdo en que la agricultura es la mayor potencialidad que puede general desarrollo en el municipio Cifuentes. El 63, 5% está de acuerdo en que los frentes de acción en los cuales se necesita orientar el desarrollo local de municipio son la vivienda, el transporte y la agricultura, esto se muestra de forma comparativa en la gráfica que se muestra a continuación.



Estos criterios si evidencian su correspondencia con las necesidades sentidas de la población presentes en los informes de la rendición de cuenta de los delegados. Los principales frentes de acción para emprender desarrollo en el municipio, desde la perspectiva de que son necesidades, están en esa dirección.

Resultado de las entrevistas realizadas. (Ver anexo 2).

Se realizaron 18 entrevistas, entre miembros del Consejo de la Administración, delegados y directivos, con el fin de ver si tienen idea de cómo medir la implementación del programa de desarrollo local en el municipio de Cifuentes. Para obtener esta información se empleó la misma guía de entrevista con la finalidad de analizar las valoraciones sobre un mismo problema o situación desde diferentes perspectivas.

Al respecto se determinó que:

Tanto los delegados, miembros del CAM como directivos definen que no existe un amplio conocimiento de lo que es el desarrollo local y consigo que importancia pudiera tener para el municipio. Los miembros del CAM refieren que en el municipio se trabaja en la aceleración del programa de desarrollo local. En el presente se está elaborando el diagnóstico con los principales problemas del municipio en general.

Los directivos identifican que se trabaja con la decisión política del gobierno, hay implicación desde los niveles provinciales y nacionales en algunos casos como el MINAGRIC. Para el municipio solo conocen la creación del grupo de desarrollo local.

Los que dicen conocer sobre las acciones que está desarrollando el municipio para el desarrollo local

Se identifican como prioridades de trabajo de acuerdo alo que conocen sobre desarrollo local las siguientes:

1. Producción de alimentos.
2. Mejoramiento de la calidad de vida.
3. Elevación de la cultura de la población.
4. Superación del potencial humano.
5. Preparación para la defensa.
6. Perfeccionamiento del estado de las viviendas.

Cuando esto se analiza hay convergencia entre las áreas claves de la estrategia y algunos de estos puntos (1,2,3,5). De alguna manera esto también evidencia las necesidades de la población pues la elevación del nivel cultural de la población más que todo es como una política del país, al igual que el elevar la calidad de vida.

Resultados valorativos general (triangulación).

Los instrumentos aplicados nos permitieron:

- Analizar la estrategia de desarrollo del gobierno de Cifuentes para el período 2011-2015, así como resultados de la evaluación del cumplimiento hasta el 2010 de la estrategia anterior..

- Constatar el bajo nivel de participación de los delegados municipales en la definición de la proyección estratégica de la Asamblea Municipal, evidenciado en que pocos conocen sobre su contenido y no pueden emitir criterios sobre algo que no han visto. De eso considerando que el bajo nivel de participación sería una causa del desconocimiento de la estrategia a pesar de ser aprobada formalmente en las asambleas respectivas.

- Constatar el poco conocimiento de los directivos del territorio y miembros del CAM sobre los objetivos globales del territorio, las áreas de resultados clave y los indicadores con que se evalúan las estrategias.

- Definir, desde diferentes puntos de vista, las prioridades en que debe enfocarse el desarrollo del municipio en las concepciones del desarrollo local, las mismas se identifican en transporte, agricultura (alimentación) y producción de materiales de construcción (por los problemas de vivienda).

- Aumentar el nivel de conocimiento sobre desarrollo local en el municipio de Cifuentes, dado que en los procesos de intercambio se aprende a partir de las valoraciones de las personas y en sentido opuesto se emiten los modestos criterios y conocimientos que se poseen en función de informar y ayudar a visualizar las cosas desde otra perspectiva.

3.3. Conclusiones parciales.

- El modelo de planeación estratégica aplicado en el municipio para impulsar la iniciativa local de desarrollo tiene una estructuración parcial, si se considera que no tiene definida en su totalidad el plan de acciones, le falta la definición de escenarios, no existen sistemas de información y menos los mecanismos o vías de control estratégico para los resultados. Se valora positivo que se adapta a las condiciones del municipio objeto de estudio práctico.

- Las ARC logran identificar la prioridad de los esfuerzos y recursos en función de las prioridades principales, más estas deben ajustarse más a las necesidades sentidas de la población, ajustarse más a lo local, para el perfeccionamiento de planes y aseguramiento de resultados que aseguren desarrollo.

- El análisis realizado al plan de acción para área de resultado clave de Iniciativa Municipal de Desarrollo, permite analizar que en está se trabaja ajustado a lo funcional y técnico - organizativo.

Conclusiones

A partir del estudio realizado hemos arribado a las siguientes conclusiones:

- En el análisis teórico sobre el desarrollo local es evidente la importancia del enfoque estratégico para el desarrollo local, en este sentido se destaca el papel que juega la planificación estratégica que permite al gobierno de Cifuentes su trabajo en áreas de resultados claves definidas de acuerdo a la caracterización del territorio y concentrar los recursos en los objetivos fundamentales definidos.

- El estudio realizado se sustenta sobre la aplicación de herramientas que dan la posibilidad de conocer y evaluar aspectos de vital importancia para el desarrollo local, desde la perspectiva de los actores y con valoraciones fundamentadas en la información.

- Al analizar la situación actual de la aplicación del Sistema de Dirección Estratégica por Objetivos en el municipio de Cifuentes se constata que

    - Existe un bajo nivel de participación de los miembros de la organización en la proyección y evaluación estratégica hasta el 2010.

    - Poco conocimiento de los miembros de la Organización (CAM), directivos, delegados, sobre los objetivos globales del territorio, las áreas de resultados clave y los indicadores con que se evalúan las estrategias,.

    - El bajo nivel de participación en la elaboración de las estrategias, así como0 la falta de capacitación a pesar de existir las orientaciones, es una de las causas del desconocimiento de la estrategia, a pesar de ser aprobada formalmente en las asambleas respectivas.

Recomendaciones

1. Continuar profundizando en los estudios y diagnósticos relacionados con las temáticas abordadas en la presente investigación.

2. Profundizar la preparación de los cuadros y funcionarios del Poder Popular, a fin de que adquieran las habilidades requeridas para manejar con éxito las herramientas de la planificación estratégica por objetivos.

3. Aumentar el nivel de capacitación sobre la temática de desarrollo local a directivos, delegados, y miembros del consejo de administración en municipio de Cifuentes.

Bibliografía

1. Becerra Lois, Francisco A. Evaluación del Desarrollo Socio-Económico a Escala Territorial: El caso de la provincia de Cienfuegos/ Francisco Becerra Lois; Tomás Elías Colarte, Tutor.-- Tesis Doctoral, Universidad de Cienfuegos (CF), 2003.

2. Boiser S. Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando? Tomado de: http://www.desarrollolocal.org/documentos/nuevos_docs/Boisier_Desarrolllo-local.doc, diciembre de 2004.

3. Camisaza, Elena; Miguel Guerrero y Rubén de Dios. Planeación Estratégica. Disponible en: HYPERLINK "http://www.cenoc.gov.ar/pcad_archivos/libro%202%20pcad.doc" www.cenoc.gov.ar/pcad_archivos/libro%202%20pcad.doc . Visitado el 24/04/2010.

4. Elizalde Hevia, Antonio. SERIE gestión pública. Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile, febrero de 2003.

5. García Cabrera, Ana C. Tesis de Maestría. Ordenamiento de un Programa de Desarrollo Local en el municipio de Placetas. 2002.

6. Gianella Peredo, A. Freddy."http://www.monografias.com" De un plan director a la planificación estratégica. Diplomado en desarrollo local y municipios.

7. Guzón Camporredondo, Ada. Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas. Ed. Academia. La Habana, 2006.

8. (……) Hacia la municipalización del desarrollo humano. Conclusiones. Tomado de: CD del Evento Hanabanilla 2008. Desarrollo Local.

9. Manso Valdés, Osmany. Potencialidades para la Implementación de iniciativas de desarrollo local en el municipio Camajuaní.

10. Martínez Gómez, Antonio; Miguel Ángel Soriano Hernández. Planes Estratégicos como Base de Desarrollo Endógeno. Jornadas sobre Modelo de Ciudad para el Siglo XXI: La Aplicación del Modelo Municipalista de Desarrollo Endógeno. Octubre 2003. Visitado el 24/04/2010.

11. Martínez Gómez, Antonio; Miguel Ángel Soriano Hernández. Planes Estratégicos como Base de Desarrollo Endógeno. Jornadas sobre Modelo de Ciudad para el Siglo XXI: La Aplicación del Modelo Municipalista de Desarrollo Endógeno. Octubre 2003. Visitado el 24/04/2010.

12. Patterson, Ania. El Desarrollo Local y la participación comunitaria dentro del proyecto Cauto./ Ania Mirabal Patterson.-- Santiago de Cuba: [s.n.], 2004.

13. Pichardo Muñiz, Arlette. Calidad de Vida y Desarrollo Sostenible. Centro Internacional en Política Económica. U N. Heredia, Costa Rica. Tomado de: http//: www.mideplan.go.cr/sinades/PUBLICACIONES/

14. Quintal Palomo, Alberto de Jesús. La planeación estratégica como instrumento de desarrollo local. El caso del estado. XVII Conferencia Internacional. “Estrategias de Desarrollo y Alternativas para América Latina y el Caribe”. 18, 19 y 20 de Octubre 2006. Puebla, México

15. Raymond, Yves Flore. El Sistema Productivo Local en Rodas./ Yves Raymond Flore; Yuderquis Padillas Sánchez, Tutor. – Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos (CF), 2004.

16. Taller Internacional “Desarrollo Local en Municipios de Ecosistemas frágiles”. Santiago de Cuba, 21 al 24 de septiembre del 2004. Plataforma de Debate. Comisión 2. “Desarrollo Local y participación”

17. Taller Internacional “Desarrollo Local en Municipios de Ecosistemas frágiles”. Santiago de Cuba, 21 al 24 de septiembre del 2004. Plataforma de Debate. Comisión 1. “Gestión municipal para el desarrollo: estrategias, instrumentos, estilos y métodos”

18. Taller Internacional “Desarrollo Local en Municipios de Ecosistemas frágiles”. Santiago de Cuba, 21 al 24 de septiembre del 2004. Plataforma de Debate. Comisión 3. “Gestión del Conocimiento. Papel de las Universidades, los Centros de Investigación y otros”.

19. Romero Alonso, Grabiel. Condicionantes para la concepción de desarrollo local del Municipio Camajuaní. Tesina. UCLV. 2010.

20. Suárez Peña, José A. Estudio de la aplicación e implementación de la planeación estratégica para el desarrollo

Anexo 1.

Estrategia de desarrollo Cifuentes 2011-2015

MISIÓN:

"*Dirigir el desarrollo del municipio mediante la coordinación y el control del funcionamiento y las tareas de las Direcciones y entidades encargadas de promover el desarrollo económico y social del territorio, el mejoramiento continuo de la calidad de vida del pueblo, el uso eficiente de los recursos económicos, materiales y humanos que existen, a través de la permanente y sistemática formación integral de valores, el encauzamiento de la participación de la población y el fortalecimiento de la disciplina y control, que garanticen el desarrollo de las dimensiones socioeconómicas y culturales del municipio".*

VISION:

"El municipio de Cifuentes alcanza niveles superiores en la satisfacción de la población al emplear los recursos de forma eficientes y obtener resultados de calidad, caracterizada por un mejoramiento sistemático de la calidad de vida del pueblo, por una preocupación constante en el logro de significativos resultados en los índices de desarrollo. Apoyados en la aplicación de la ciencia, la innovación tecnológica y el cumplimiento de los programas de la Revolución e inspirado en el pensamiento económico de nuestro Comandante en jefe Fidel Castro".

Áreas de Resultados Claves de la Asamblea Municipal del Poder Popular

1. Perfeccionamiento Institucional.
2. Iniciativa Municipal de Desarrollo Local.
3. Actividad Agroalimentaria.
4. Gestión Económica Financiera.
5. Recursos Humanos.

6. Calidad de vida de la Población.

7. Defensa e Ilegalidades.

La formulación de los objetivos estratégicos se efectuó sobre la base del cumplimiento de la misión, estableciendo objetivo para cada ARC, cubriendo las principales características de las mismas, que son verificables, medidles y claras. Y se diseño para cada una de ellas criterios de medida que permitan verificar su cumplimiento.

Objetivos estratégicos y sus Criterios de Medida.

A.R.C. I: PERFECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL.

OBJETIVO:

Garantizar el cumplimiento eficiente de la Misión del Gobierno perfeccionando, los métodos y estilos de trabajo de dirección y su sistema mediante la integración de todos los factores que tributan al desarrollo.

ESTRATEGIAS:

1. Consolidar el funcionamiento del CAM.

2. Diseñar un sistema de trabajo que permita el funcionamiento de las comisiones adjuntas al CAM

CRITERIOS DE MEDIDAS:

1. Se dirige por Objetivos con enfoque de Valores a partir de la Planeación Estratégica en todo el sistema del Gobierno y se aplican métodos eficaces y participativos en el proceso de concertación y negociación de los objetivos entre los diferentes niveles de dirección.

2. Se mantiene un vínculo estable entre los órganos del Poder Popular, en las acciones de control y fiscalización de los Consejos Populares, del vínculo del delegado con sus

electores, buscando una influencia recíproca que se traduzca en resultados favorables en el orden político, social y económico.

3. Se continúa trabajando el sistema de informatización del gobierno acorde a los requerimientos de la gestión y dirección del Consejo de la Administración, con la puesta en funcionamiento de la red.

4. Se perfecciona el Sistema de Control sobre el funcionamiento del CAM exigiendo por el cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades de sus miembros:

   - Se brinda especial atención a los documentos rectores de la actividad, la ejecución de políticas, programas, y planes aprobados por los órganos superiores del Partido el Estado y el Gobierno.

   - Se exige y controla la planificación del año y las indicaciones realizadas a todos los niveles, la cual se puntualiza mensual y trimestralmente con los implicados.

   - Se evalúan y comunica mensualmente, mediante las reseñas de las actas a las 12 Entidades de Subordinación Local, el desempeño en el funcionamiento.

   - Se logra mantener la plantilla cubierta y composición del consejo y alcanzar no menos de un 95% de asistencia.

   - Se cumple con la implementación del acuerdo 6560 del CECM, evaluándose los resultados y se alcanza el 100% de respuestas y se mantiene por encima del 75% de solución de los planteamientos en los procesos de rendición de cuenta del delegado a sus electores y por despacho.

   - Se controla sistemáticamente el seguimiento de la solución a los planteamientos derivados del Discurso de Raúl Castro el 27 de julio del 2007.

   - Se garantiza el funcionamiento, la documentación y sistema de trabajo de las Comisiones y Grupos de Trabajos del CAM, especialmente la de cuadro y la gubernamental de control.

5. Se perfecciona el sistema de los Órganos de la Administración Local, evaluando en el Consejo de la Administración Municipal, semestralmente el cumplimiento de los Objetivos de Trabajo.

A.R.C. II: INICIATIVA MUNICIPAL DE DESARROLLO.

OBJETIVO:

Lograr una participación activa del gobierno municipal y las entidades locales en su estrategia de desarrollo a partir de la creación de iniciativas de proyectos que permitan el crecimiento sostenido de la economía local.

ESTRATEGIAS:

1. Diseñar un sistema de trabajo que permita la selección y creación de proyectos para el desarrollo local.

2. Lograr una gradual generación de ingresos a partir de los proyectos aprobados que incida de forma positiva en la calidad de vida de la población.

CRITERIOS DE MEDIDAS:

1. Se confecciona la estrategia Municipal de Desarrollo Local.

2. Se concluye y ejecuta los proyectos para el cultivo del frijol, ceba de toros, casa de semitapado y maicena de Sagú.

3. Se logra la selección y creación de nuevos proyectos para el desarrollo local vinculados fundamentalmente a la producción de alimentos, el ahorro de energía y uno relacionado con la prestación de servicio en doble moneda en instalaciones del Comercio y la Gastronomía.

4. Se mantiene mensualmente un esquema de trabajo vinculado entre las entidades, la Sede Universitaria y el Gobierno en el Grupo de Desarrollo Local que permita la creación, seguimiento y control de cada proyecto.

5. Se logra un impacto en la población y beneficios que se manifiestan en obras de carácter social financiadas por los ingresos obtenidos.

6. Se establecen vínculos con instituciones, organismos y organizaciones nacionales e internacionales mediante la ejecución de Proyectos que puedan contribuir al logro de la misión del gobierno en el cumplimiento Social.

A.R.C III: ACTIVIDAD AGROALIMENTARIA

OBJETIVO #1:

Incrementar el programa de producción de alimentos que permitan un crecimiento sostenido y el autoabastecimiento municipal, con énfasis en la Agricultura suburbana garantizando la distribución del consumo social y la canasta básica con calidad, elevando el nivel de respuestas a las necesidades de alimentación de la población.

ESTRATEGIAS:

1. Alcanzar niveles superiores en la producción de alimentos, en viandas, hortalizas, granos, frutales, leche, huevos y otras carnes.

CRITERIOS DE MEDIDAS:

1. Se perfecciona el funcionamiento de la reunión de distribución de modo que se garantiza el control de las entregas dentro del mes o ciclo de distribución, con la calidad requerida del 100% de los productos de la canasta básica.

2. Se garantiza el control y la exigencia en las reuniones MINAGRIC-MINAZ para elevar la producción de alimentos a niveles superiores y el funcionamiento estable de los mercados estatales, con una oferta variada, con calidad y dentro de los precios topados por el CAM, garantizando la entrega de 43 libras de viandas por las diferentes vías.

3. Se controla el proceso de contratación de las producciones agropecuarias estableciendo las pautas necesarias para el cumplimiento de los productores y la entrega disciplinada de los planes a Economía y Planificación.

4. El grupo de la leche controla y exige el cumplimiento de los niveles de producción de leche contratados con la Industria mensualmente para superar los 3 000 000 de litros.

5. El grupo de alimento exige y controla las producciones del MINAL para el logro de crecimientos sostenidos lo que contribuye a elevar el nivel de alimentación de la población

6. Se garantiza el control y la exigencia con el MINCIN que propicie el aumento de las ofertas gastronómicas de alimentos para mantener el territorio como el primero de mayor percápita por habitante.

7. La merienda escolar se cumple en todas las Secundarias Básicas según lo establecido por el país.

8. Se cumple con le chequeo del uso de los suelos por los usufructuarios del decreto ley 259.

OBJETIVO #2:

Potenciar el control sobre la oferta Gastronómica a partir del incremento de la oferta y de la calidad de los servicios.

ESTRATEGIAS.

1. Lograr resultados satisfactorios en la exigencia sobre el control de la oferta y de la calidad de los servicios del Comercio y la Gastronomía.

CRITERIOS DE MEDIDAS:

1. Se exige y controla en las comisiones gubernamentales por la estabilidad y distribución de los productos de higiene y limpieza en los puntos de venta; por el incremento las

producciones en los centros de elaboración en función del incremento la oferta gastronómica en variedad, calidad y cantidad.

2. Se cumple el Programa de recorridos a los establecimientos del MINCIN.

3. Se prioriza en cada intercambio, recorrido u reunión el chequeo de la calidad del servicio prestado expresado en la protección al consumidor, trato y presencia del personal.

4. Se exige por la realización de eventos, ferias u otras actividades en las distintas entidades del territorio relacionadas con la gastronomía y el comercio.

ARC IV: GESTIÓN ECONÓMICA FINANCIERA.

OBJETIVO #1:

Garantizar la continuidad del desarrollo económico y social del territorio sobre la base del incremento de la participación de la subordinación local, de la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento del plan de la economía y del presupuesto del municipio.

ESTRATEGIAS.

1. Lograr el perfeccionamiento de la planificación elevando la eficiencia en los diferentes indicadores económicos teniendo en cuenta los nuevos sistemas empresariales.

CRITERIOS DE MEDIDAS:

1. Se logra mejorar el programa energético del territorio incrementando los niveles de eficiencia de cada uno de sus portadores y se cumple con el plan de consumo energético por las entidades del territorio.

2. Se alcanza un crecimiento de la economía territorial y en las ventas de mercancías.

3. Las entidades económicas productivas de la subordinación local cumplen y crecen los niveles de producción mercantil previstos.

4. Se logra una correlación positiva en los crecimientos de la productividad y el salario medio.

5. Se exige el cumplimiento del Plan de la Economía y el uso correcto del presupuesto en las diferentes comisiones y Grupos de trabajo del CAM, previendo el ahorro de recursos, la sustitución de importaciones y la producción para la exportación, se aplican Plan de Generalización.

6. El funcionamiento estable y sistemático de la comisión territorial y la reunión de eficiencia económica controlando la eficiencia en la administración financiera y el logro de la ejecución del Presupuesto, en los límites aprobados. Se logra la evaluación financiera sistemática de las inversiones del municipio.

7. Se analiza el Plan de Inscripción de Inmuebles en los diferentes trimestres del año, así como se cumple con la entrega de la planificación para cada año según los plazos establecidos.

OBJETIVO #2:

Incrementar las acciones de control económico y financiero en las entidades del territorio.

ESTRATEGIAS.

1. Lograr que todos los organismos en el municipio tengan el aval del estado de control de la contabilidad.

CRITERIOS DE MEDIDAS:

1. Se fortalece el control interno avalando anualmente la contabilidad en el 100 % de las entidades de subordinación local.

2. Se controla el seguimiento que brinda la DMFP sobre la aplicación de la resolución 297, referente al Sistema de Control Interno en todas las entidades, buscando el aumento de las entidades evaluadas con control en la aplicación de la guía de control

interno por el Departamento de Precios. Se eleva en más del 70 % las empresas de forma positiva en el ejercicio del control interno.

3. Se chequea periódicamente el cumplimiento de las acciones de las entidades para la atención a los trabajadores del área contable, dentro de ello, las condiciones de trabajo.

4. Se logra un sistemático control del Presupuesto y el cumplimiento del Programa de Comprobación del Gasto Público en las U/P de la Subordinación Local.

5. *Se logra la reducción las Cuentas por Cobrar en las entidades y Unidades Presupuestadas en relación al año precedente.*

6. Se controlan los resultados de las auditorias y verificaciones fiscales realizadas en el territorio, dándole seguimiento por el Vicepresidente que atienda la entidad o el CAM. Se disminuye un 30% las evaluaciones negativas en las auditorias aplicadas a entidades del territorio.

ARC V *RECURSOS HUMANOS*

OBJETIVO #1:

Potenciar el adecuado desempeño de los trabajadores del sector estatal a partir de mejores resultados en el indicador salario medio y productividad de la economía, prestando especial atención a la política de reordenamiento laboral y a las nuevas formas de gestión no estatales aprobadas en el municipio.

ESTRATEGIAS:

1. Lograr un uso y control eficiente de los recursos humanos en las entidades del municipio.

CRITERIOS DE MEDIDAS:

1. Se cumple el programa territorial de empleo, logrando incorporar al mismo a todas las fuentes priorizadas, brindándole especial atención al proceso de reordenamiento laboral con el seguimiento de los trabajadores que quedan disponibles a partir de las plazas no necesarias.

2. Se exige y controla a las nuevas formas de gestión no estatales aprobadas en el municipio por el cumplimiento de las normas establecidas para su funcionamiento y la responsabilidad social de los recursos materiales y financieros que manejan.

3. Se cumplen las indicaciones para la organización y funcionamiento de la capacitación de los trabajadores en el 100% de los organismos en función de los requerimientos de idoneidad y de la demanda de técnicos medios y obreros calificados de las entidades del territorio

4. Los Reglamentos Disciplinarios Internos y los Convenios Colectivos de Trabajo se actualizan y analizan en el 100% de las entidades subordinadas al CAM. Se logra el aprovechamiento de la jornada laboral..

5. Las entidades del territorio cumplen sus Programas de Prevención de Riesgos y aplican medidas para mejorar los indicadores relacionados con esta actividad.

6. Las premisas para la aplicación de sistemas de pago y estimulación se cumplen al 100% de las unidades donde se aplican, garantizando el beneficio real de los trabajadores implicados.

7. La atención al 100% de niños, adolescentes y jóvenes con edad escolar se garantiza, así como propiciar respuestas para ubicación de los desvinculados menores de 30 años.

8. Se implementan acciones dirigidas a desarrollar uno de los subsistemas básicos de la GRH “La evaluación del desempeño” de los cuadros del primer nivel de dirección.

OBJETIVO #2:

Elevar la preparación integral de los cuadros y la aplicación de una correcta política de cuadros en el municipio.

ESTRATEGIAS:

1. Consolidar la preparación y superación de los cuadros y reservas del territorio.

CRITERIOS DE MEDIDAS:

1. Se conforma la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en coordinación con la Sede Universitaria.

2. Se exige por la preparación y atención de los cuadros y sus reservas ejerciendo un sistemático control de la aplicación de la política de cuadro en la administración local y el CAM, así como el adecuado funcionamiento de las comisiones de cuadro.

3. Se logra que todos los cuadros subordinados al CAM cuentan como mínimo 2 reservas y el 90 % de las promociones procedan de ellas.

4. Se mantiene un incremento del 2%, de mujeres promovidas a cargos de dirección así como en las reservas de cuadros.

5. Se incrementa la participación de los cuadros y reservas en modalidades de postgrado académico y otras acciones de preparación, con énfasis en la actividad económica, contable y cursos de administración.

6. La preparación de las reservas en el puesto de trabajo tiene un mayor alcance. De forma específica un mínimo del 50 % de las reservas de los cuadros del Gobierno realiza prueba de desempeño o entrenamiento práctico.

7. Se cumple favorablemente el Plan de Preparación de los Cuadros y Reservas para los cursos que se imparten en la Escuela Provincial del Partido y de la Defensa.

8. Se analiza sistemáticamente el accionar de los cuadros en la Comisión de Cuadros del municipio, con énfasis en el cumplimiento de su Código de Ética y su Plan de Trabajo Individual.

ARC VI: CALIDAD DE VIDA DE LA POBLACIÓN.

OBJETIVO:

Potenciar el mejoramiento de la calidad de vida de la población, el cumplimiento de los programas diseñados para el bienestar de la población, la educación integral de los estudiantes manteniendo los niveles alcanzados en los principales programas de Salud y de los servicios de la población.

ESTRATEGIAS:

1. *Lograr resultados satisfactorios tendentes a elevar y perfeccionar los indicadores que determinan la eficiencia en la calidad de vida de la población.*

2. *Consolidar los resultados alcanzados en los sectores de la Educación y la Salud.*

CRITERIOS DE MEDIDAS

1. El grupo de inversiones ejerce control y seguimiento al cumplimiento de las acciones previstas en el Programa de Inversiones y el plan de construcción, rehabilitación y conservación de viviendas, mejorando en un 1% el fondo habitacional con relación al año anterior.

2. Se exige por el cumplimiento del plan de mantenimiento y reparaciones aprobadas para el año, y demás acciones para el desarrollo del Programa Imagen.

3. Se controla la marcha de los programas de la Salud Pública, exigiendo el seguimiento y control del funcionamiento de cada una de las comisiones que posee.

4. Se alcanza un cumplimiento de no menos del 70% de las medidas impuestas a los organismos e instituciones como vía para elevar su desempeño ambiental.

5. Se controla eficientemente la marcha de los programas educacionales, chequeando periódicamente el proceso de continuidad de estudios y la interacción de organismos y entidades con el sistema educativo.

6. Se controla y evalúan las acciones previstas en el programa de desarrollo cultural, exigiendo un aumento de las actividades diseñadas por las Casas de Cultura y el apoyo de los organismos.

7. Se controla y evalúa las acciones previstas en el programa de desarrollo del Deporte.

8. La Comisión Municipal de Recreación controla mensualmente las acciones previstas en el Programa de Recreación del territorio con énfasis en las opciones de Recreación Sana.

9. Se trabaja por disminuir la Accidentalidad del municipio a partir de la señalización de las vías nacionales.

10. Se perfecciona el control y funcionamiento de la Comisión Municipal de Higienización y se cumplen las acciones previstas en el Plan Integral de Higienización Ambiental.

11. Se ejerce control mensual sobre la OEE de Transporte para lograr estabilidad en los servicios de transportación de pasajeros, exigiendo por la búsqueda de soluciones internas y del apoyo a nivel provincial.

12. Se chequea sistemáticamente la eliminación de las zonas de bajo voltaje, las zonas oscuras y la legalización de zonas, de conjunto con los demás programas de la empresa Eléctrica.

13. Se mantiene el abastecimiento de agua con buena calidad en las distintas etapas del año.

14. Se alcanza más del 80% de las entidades comprendidas integran el Plan de generalización de los aportes de la investigación científica y la innovación tecnológica para el desarrollo sostenible del municipio y en cumplimiento de las regulaciones establecidas.

15. Se actualiza e implementa la Estrategia Integrada Municipal de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de acuerdo con las prioridades establecidas por el municipio, y se cumple más del 90% de las acciones planificadas de conjunto con el Consejo Técnico Asesor Municipal dirigidas a la producción de alimentos y ahorro de energía.

ARC VII DEFENSA y ORDEN INTERIOR.

OBJETIVO #1:

Consolidar los logros alcanzados en el territorio en la preparación de la economía para la defensa.

ESTRATEGIAS:

1. Incrementar la participación de las entidades y la población en la labores de la defensa.

Incrementar las acciones en la preparación del Teatro de Operaciones Militares.

CRITERIOS DE MEDIDA:

1. Las demandas para la defensa se satisfacen en no menos del100%.

2. El incremento anual de las Reservas Movilizativas y Estatal mantienen, al menos, un ritmo de crecimiento anual del 1%, en las empresas del territorio.

3. El aseguramiento material y financiero, establecido en la Resolución Conjunta MFP–MEP– MINFAR se cumple al 100%.

4. El plan del TOM se cumple al 100 %, aumentando los índices de boscosidad y supervivencia en la reforestación.

5. Se cumple el plan de preparación del personal en escuelas y los días de la defensa.

6. Se incrementa la preparación de los especialistas de los grupos de trabajo del CDM.

OBJETIVO #2:

Consolidar el control y seguimiento de las acciones para impedir las manifestaciones de corrupción, indisciplinas e ilegalidades en el territorio.

ESTRATEGIAS

1. Contribuir a la disminución de los problemas sociales en la comunidad y los índices del delito.

2. Consolidar y desarrollar acciones para el fortalecimiento de funcionamiento de los Grupo de Seguridad y Protección.

CRITERIOS DE MEDIDAS.

1. Se controlan e impulsan actividades de prevención y asistencia social hacia determinados grupos sociales como son los jóvenes desvinculados del estudio y el trabajo, menores con problemas de conducta y sus familiares, exreclusos, prostitutas e indisciplinas sociales, con la participación de todos los factores de la sociedad.

2. Fortalecer la interrelación de las Comisiones, grupos de trabajo del Sistema de Prevención y Atención Social y los Trabajadores Sociales en el interés común de fortalecer la Prevención y Atención Social en las Comunidades.

1. Se actúa en comunidades con mayores problemas sociales, garantizando el cumplimiento de las medidas aprobadas por la Comisión y Grupos del SiPAS y por el Consejo de la Administración Municipal, con la reducción del número de personas y familias atendidas por comportamientos inadecuados.

2. Consolidar la divulgación del trabajo preventivo y educativo, así como evaluar sus estrategias.

3. Se exige por la discusión constante del seguimiento de los planes de enfrentamiento de la corrupción y las ilegalidades en los Consejos de Dirección de las entidades del territorio.

4. *Se consolida el funcionamiento de la Comisión Gubernamental de Control para el análisis del delito, las ilegalidades, indisciplinas y corrupción, así como se perfeccionan los sistemas de Información para su reporte en las entidades de la subordinación local. Se reducen el número de delitos y de hechos de corrupción e ilegalidades con relación al año anterior.*

5. Se cumple con el plan de control y asesoramiento del Jefe de Seguridad y Protección a los Grupo de las entidades del territorio.

6. Se logra la participación en las reuniones de la variante operativa del sistema integrado de vigilancia y protección de los Jefes de Seguridad y Protección de las entidades del territorio.

PLAN DE ACCIÓN.

Para la implementación de la estrategia se llevan a cabo planes de acción por cada área de resultado clave, estos planes definen la acción con un criterio de medida, responsable y fecha de cumplimiento.

Tabla 2: Principales acciones a acometer en ARC**: INICIATIVA MUNICIPAL DE DESARROLLO.**

No	Acción	Fecha	Participantes	Resp
1	Coordinación inicial con la Dirección de la AMPP y presentación de la propuesta de plan de acciones. Adecuación y aprobación.	Julio/2011	Miembros del CAM	VPP-CAP

2	Puesta en marcha de la Estrategia de Desarrollo del Municipio (EDM). Propuesta de miembros en anexo I.	Julio/2011	Miembros del GD	Pdte AMPP
5	Tormenta de ideas: ¿Cuáles programas de desarrollo debería tener el municipio de Cifuentes? ¿Qué elementos básicos deben incluir?	Septirembre/2011	CAM, GD, CEDE, Pdtes CP y otros invitados	Pdte AMPP
6	Presentación de los resultados del GD al CAM, y de ser posible a la AMPP.	Última semana de Octubre/2011	CAM, GD, CEC y CEDE	Pdte AMPP
7	Nombramiento de la institución responsable de cada programa de desarrollo. Incluye el Programa de Desarrollo Local. (Para cada uno asignar Delegados de la AMPP)	Noviembre 2011	CAM	Pdte AMPP
8	Conformación de los programas de desarrollo. Nombre, objetivos y relación de proyectos con	Enero/2012	Instituciones responsables de programas GpoProy-FCE	J´Institución

	sus objetivos e institución responsable.			
9	Confección del programa de desarrollo local (Por su carácter se sacó del punto anterior)	Enero/2012	Instituciones seleccionadas CITMA CEC	VPP-AMPP
10	Presentación de los programas de desarrollo al CAM y al GD.	Febrero 2012	Instituciones responsables de programas	Pdte AMPP
11	Organización de toda la documentación de la EDM	Febrero 2012	GD	Pdte AMPP
12	Presentación de la EDM al CAP para su aprobación	Segunda semana de julio	CAP y CAM	Pdte APPP
13	Presentación de la EDM a la AMPP para su aprobación en primera instancia	Primera semana de julio	AMPP GD	Pdte AMPP

Notas:

- Varios de los documentos a confeccionar tienen versiones hechas en el municipio, por lo tanto, de lo que se trata en esos casos, es de su actualización y mejoramiento.
- Las fechas están sujetas a cambios por parte de los a gestores de proyectos de diferentes organismos.

Anexo 2:

Encuesta.

La siguiente encuesta ha sido diseñada y aplicada por del Centro de Gestión para el Desarrollo Local de la Asamblea Municipal del Poder Popular. Pedimos de usted su colaboración para conocer acerca de los elementos que aparecen en la misma, las respuestas deben ser concretas y sencillas**.**

__ Directivo __ Delegados __ CAM

1. ¿Cuenta Cifuentes con un programa de Desarrollo Local?

   Sí. __ No.

2. ¿Cuánto conoce del Programa de Desarrollo Local?

   Mucho.__ Muy Poco. __ Nada. __

3. ¿Qué conoce sobre este?

   _____

   _____.

4. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre la temática del desarrollo local? Si su respuesta es positiva, explique cual.

   Sí No.

   _____.

5. ¿Conoce la estrategia de desarrollo de su municipio para el periodo 2011?

   Sí No.

6. ¿Qué conoce sobre los resultados del desarrollo de su municipio en el 2010?

   _____.

   _____.

7. ¿Qué potencialidades, considera usted, existen en Cifuentes que pueden generar desarrollo del municipio?

   _____.

   _____.

8. Defina al menos tres (3) frentes de acción o dirección en que considera ud., se necesita orientar el desarrollo local del municipio.
    a. _____.
    b. _____.
    c. _____.
9. Considera Ud se debe analizar algún otro elemento respecto al desarrollo del municipio. ¿Cuál (es)?

    _____.

    _____.

Anexo # 3:

Entrevista semiestructurada.

Algunas preguntas utilizadas en las entrevistas:

1. ¿Conoce ud. lo que es el desarrollo local y la importancia que tiene para Cifuentes?

2. ¿Conoce usted que acciones se están ejecutando en el municipio en pos del desarrollo local?

3. ¿Cuáles de ellas usted considera que tienen relación con el Programa de Desarrollo Local?

4. ¿Conoce alguna vía que permita la medición del programa y su implementación?

5. ¿Qué conoce de la estrategia de desarrollo del municipio? ¿Conoce los objetivos del año en curso? ¿Cómo los valora?