

**Título del trabajo:** Diseño de Estrategias de Desarrollo Municipal

**Autores:**

**MSc. Nivys Feal Cuevas.** Correo: [nivys@ciget.vcl.cu](mailto:nivys@ciget.vcl.cu)

Teléfono: 42210720

Centro de Trabajo: Centro de Información y Gestión Tecnológica

**Ing. Ernesto Miguel Arce Guevara.** Correo: [emag@ciget.vcl.cu](mailto:emag@ciget.vcl.cu)

Centro de Información y Gestión Tecnológica. CIGET VC.

Teléfono: 42291409

**Ing. David Alejandro Noda Rodríguez:** Correo: [david@alamovc.alinet.cu](mailto:david@alamovc.alinet.cu)

Empresa Cárnica “Álamo” Villa Clara

Teléfono: 42208419

Lic Silvilio Jorge Mesa Navarrete ([sjorge@cmanacas.alinet.cu](mailto:sjorge@cmanacas.alinet.cu),

Empresa Cervecería “Antonio Díaz Santana”, 42406312)

**Resumen del trabajo:**

En Cuba durante el procesos de diseño, elaboración e implementación de las estrategias de desarrollo local tiene como protagonistas al gobierno, al partido, organizaciones sociales, consejos populares y la población de los territorios, los cuales participan activamente en la realización del diagnóstico de las potencialidades, barreras y recursos existentes, la propuesta de prioridades y la adopción de políticas, siendo un compromiso de los Consejos de Administración la implementación de métodos y procedimientos que aseguren el monitoreo y control de la implantación de los objetivos propuestos.

Derivándose la gestión del desarrollo local de las estrategias de desarrollo del país y la provincia a la que se subordina. El presente trabajo expone la gestión estratégica del desarrollo local desde el gobierno municipal, proponiéndose un procedimiento para la gestión y ejecución del Programa de Desarrollo Local del municipio, validándose con la propuesta de Estrategia de gestión del desarrollo local del municipio de Santa Clara.

**Palabras clave:** desarrollo local, estrategia de desarrollo local, estrategia de desarrollo municipal

**Introducción**

La grave situación económica de Cuba, la baja significativa de los presupuestos municipales, el magro crecimiento del empleo estatal y las insuficiencias de las políticas

macroeconómicas, entre otros factores, dificultan dirigir la economía. El enfoque dominante “tiende a ser el territorial, dado que permite ser más eficiente en la administración de los recursos y más eficaz en la obtención de resultados” (Vazquez, 1993).

En el contexto de una economía globalizada el auge del municipio como gestor del desarrollo local crece especialmente en países en vías de desarrollo, donde la solución tiende a buscarse en los recursos internos con que cuentan los territorios.

Las Estrategias de Desarrollo Local son herramientas de gestión que permiten apoyar la toma de decisiones de los gobiernos municipales en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el contexto. Permitiendo un proceso sostenido que tiene como finalidad el avance permanente de la comunidad y de cada individuo residente en ella, además de estar vinculado estrechamente a la participación.

El desarrollo local “es un proceso orientado al crecimiento económico y social, conducido por el gobierno para establecer políticas sociales de conocimiento que potencien las interrelaciones de las redes de actores locales, de manera que con sus decisiones incidan en el desarrollo de un territorio determinado contribuyendo a elevar el nivel de vida de la población y el aprovechamiento de las potencialidades locales al servicio de la sociedad” (Da Luz Pina, 2011).

Según Ada Guzón: Si se quiere impulsar un desarrollo local, entendemos que la palanca esencial estará en desarrollar esencialmente las capacidades del lugar, tanto materiales como intelectuales, no se trata de regalar pescados, sino de aprender a construir varas de pescar (Guzón, 2006).

El desarrollo local es un deber para todos los actores que se planteen diversas soluciones, pero aparecen alternativas muy diversas en las cuales el desarrollo local y la participación de los actores son un denominador común (Sánchez, s.a).

Es por ello que el desempeño de los gobiernos municipales en muchas ocasiones para el logro de una efectiva planificación del desarrollo de sus municipios, necesita de la participación y accionamiento de equipos asesores multidisciplinarios.

La planificación en la actualidad recobra importancia debido a la situación que enfrenta el país a nivel internacional con la política del nuevo presidente de los Estados Unidos, así como desde el punto de vista económico y social, agudizándose tras el paso del fuerte huracán Irma y las posteriores lluvias torrenciales.

Por todo lo antes expuestos, es tema de este trabajo la presentación de la experiencia en el diseño de una Estrategia de Desarrollo del Municipio de Santa Clara, proceso que se ejecutó en varias etapas como son la caracterización del municipio, análisis de los componentes particulares de la localidad, definición de las potencialidades y barreras, la elaboración de la propuesta de visión, análisis de los factores claves del éxito en los diferentes escenarios, así como la identificación de aliados y formas de financiamiento, establecimiento de las prioridades derivándose los programas y/o proyectos de desarrollo local, responsables, participantes y formas de monitoreo y control de la implementación de las estrategias de desarrollo.

## **Materiales y métodos**

Con el objetivo de implementar acciones para lograr las sinergias ineludibles en los procesos de creación de actividades productivas sustentables, el gobierno del municipio de Santa Clara decidió trazar su Estrategia de Desarrollo.

Basados en los lineamientos para la política económica y social, aprobados por el VI Congreso del PCC, los cuales proponen metas y soluciones a corto plazo y soluciones de desarrollo sostenible, se evidencia el municipio como espacio fundamental del desarrollo, lo que requerirá el fortalecimiento del papel de los gobiernos locales para implementar un conjunto de dichos lineamientos (Estrategia Municipal de Desarrollo, 2017).

Estos lineamientos, proponen un modelo de gestión económica que expresan:

- Reconocer y promover lo estatal y lo no estatal (lineamiento 2)
- Creación de cooperativas en diferentes sectores (ineamiento22).
- Adopción de nuevos métodos de planificación, donde se encuentra la territorial,
- Cambiando las formas de control de la economía (lineamiento5).
- Creación de tributos territoriales al gobierno para el desarrollo local (lineamiento 21),
- Implementación de proyectos locales conducidos por el Consejo de Administración Municipal (CAM), como estrategia de trabajo para autoabastecimiento municipal (lineamiento 37)
- La elevación de la calidad de servicios y prestaciones tanto estatales como no estatales (lineamiento 142).
- Lograr el autoabastecimiento alimentario municipal (lineamiento 205),
- Extensión de la agricultura suburbana (185),
- Fomento de pequeñas procesadoras de alimento a nivel local (lineamiento 191).
- El turismo local como fuente de ingresos para el desarrollo municipal (lineamiento 264), definiéndose nuevas formas de comercialización de productos e insumos (lineamiento 182)
- Reciclaje y el valor agregado a productos recuperados (lineamiento 235).
- El aseguramiento municipal de programas de viviendas se concibe a partir de materias primas locales y tecnologías disponibles para producir materiales de construcción (lineamiento 293)

Con el objetivo de implementar los lineamientos el Gobierno del municipio, bajo la asesoría de un equipo multidisciplinario; formados por especialistas del Centro de Información y Gestión Tecnológica de Villa Clara y de la Universidad Central Marta Abreu de las Villas, comenzó el camino del diagnóstico, diseño y elaboración de las Estrategias de Desarrollo, estas etapas contaron con las actividades mostradas en la figura 1.

## **Resultados**

Se crea el equipo de trabajo formado por los diferentes actores locales, (se les llaman actores locales a las entidades, empresas, cooperativas, productores, organizaciones barriales (consejos populares, etc.)

A partir de capacitar los actores locales, en temas de desarrollo local, planeación estratégica y gestión de proyecto, se le solicita a los mismos información con respecto a sus ámbitos, los recursos locales de todo tipo (humanos, naturales, materiales, culturales, etc.), con el fin de realizar una caracterización, que no es la misma que se le hace a un diagnóstico de los que se realiza para otras planeaciones estratégicas y diseños de Sistemas de Gestión Empresarial, ya que estos detalles y extensos listados de problemas son poco utilizable para los decisores o sea el diagnóstico parte de la idea de conocer e identificar el trabajo de grupo, los intereses y oportunidades locales que pueden llegar a beneficiar el desarrollo del municipio.

## **Caracterización municipal y su contexto.**

En la caracterización se proponen un conjunto de aspectos a tener en cuenta en cada parte, así como las principales variables e indicadores a utilizar en la segunda parte

correspondiente al análisis económico, social y ambiental, los cuales deben adaptarse a las características propias de cada municipio.

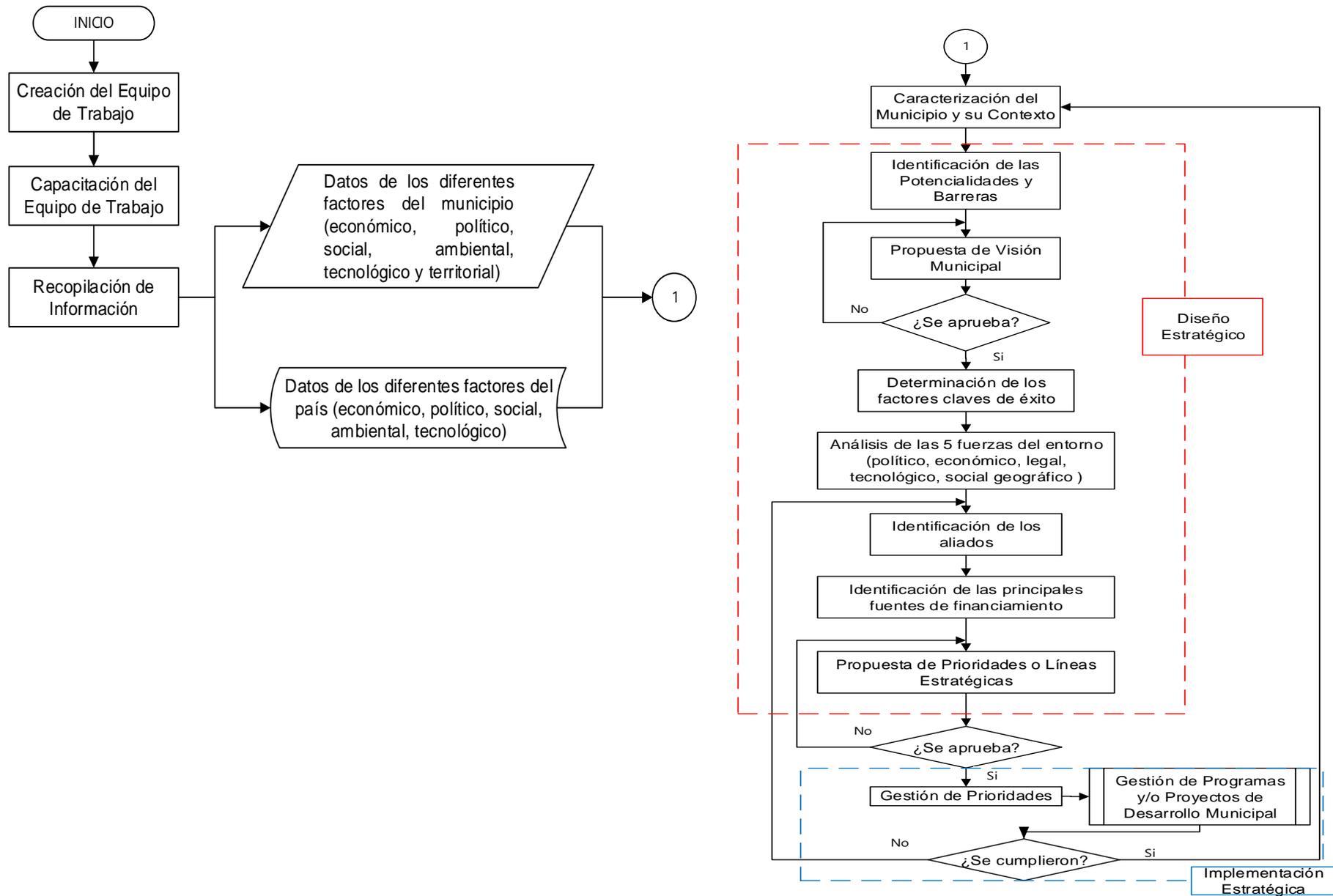


Figura No. 1. Sistema de Trabajo para el diseño e implementación

- Geográficas: esta información permite conocer las ventajas y desventajas de la ubicación geográfica del territorio, atracciones y recursos naturales. En el caso del municipio de Santa Clara su ubicación en el centro del país ofrece oportunidades como ciudad de tránsito ya sea para los nacionales como para el turismo internacional, cuenta con varios monumentos históricos, aunque pocas atracciones naturales.
- Ambientales: evidencian el comportamiento ambiental de la población y sectores estatales, el cual muestra un largo camino por andar, se hace necesario establecer sistemáticas de limpieza, control de los vertimientos de las industrias y de la población, así como estimular y monitorear las inversiones ambientales para mitigar las afectaciones al medio ambiente.
- Demográficas: tamaño de las poblaciones del territorio, clasificada por sexo y edad laboral, también da una visión del nivel de envejecimiento de la población por rango de edades y sexo, los que radican en zonas urbanas y rurales.
- Empleo y fuerza de trabajo: su análisis permite visualizar los ingresos promedio por trabajador, las personas en edad laboral que están integrados al trabajo en el sector estatal, privado, por cuenta propia y los que no están incorporados a ninguna labor. Los porcentajes según categorías ocupacional, aspecto muy importante ya que es conocido que las empresas eficientes y eficaces se caracterizan por un alto por ciento de trabajadores directos a la producción y muy pequeña la cifra que se dedica a las actividades de dirección, administración y servicios. Del mismo modo se estudia el comportamiento de la incorporación de técnicos superiores y técnicos medios a la actividad del sector estatal.
- Culturales: el análisis de esta característica da a luz las tradiciones de la localidad, manifestaciones culturales, fiestas oficiales, festivales, fiestas de origen religiosos, infraestructura de los centros culturales, escuelas de arte, potencialidades existentes y carencias que padece esta actividad en la localidad.
- Económicos: este aspecto es más amplio ya que se debe analizar varios componentes como son:
  - Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca.
  - Producción y distribución de carne porcina.
  - Producción de huevos y distribución.
  - Portadores Energéticos.
  - Producciones industriales.
  - Turismo.

Con el estudio de cada uno de los aspectos mencionados podemos conocer el estado en que se encuentra la actividad de la agricultura, su desarrollo, comportamiento en la satisfacción de las demandas y cuáles son las barreras que impiden lograr los planificados en estas actividades, es muy conocido que muchas veces se vinculan los resultados de la producción de la agricultura, ganadería a los factores climatológicos como intensas lluvias, agudas sequías, etc. Cabría preguntarse si en el momento de hacer los planes de producción, se consultan los pronósticos meteorológicos del tiempo, se prevé las afectaciones por plagas que pueden ocurrir de acuerdo al clima pronosticado, o simplemente se planifica y se acata el ordenado por niveles superiores.

¿Qué necesita la agricultura para lograr producir productos esenciales para la población fuera de temporada?, ¿Cuenta la agricultura con planes de desarrollo de nuevos productos a partir de minindustrias?, ¿Cuál es la variedad de productos elaborados?, ¿el municipio tiene tecnología para lograr procesar y conservar productos a largo plazo que se puedan ofertar en tiempos de escases?, ¿Qué le falta al sector para lograr productos con la calidad y requisitos necesarios para vender al turismo y comercios destinados a cuentapropistas como paladares y hostales?

Estas mismas preguntas, el grupo de trabajo puede aplicarlas a la ganadería, producción y distribución de carne porcina, huevo y leche, a la pesca; estas ramas de producción de alimentos son de primera necesidad para la población y la prioridad número uno para los gobiernos locales. Es por ello que se deduce que son sectores sobre explotados y que un aumento de la producción influye directamente sobre los renglones productivo que le siguen, como ejemplo positivo para mejor comprensión se expone el caso de la leche en Villa Clara, en el cual para aumentar la producción y mantener la calidad de la misma según su ciclo de recogida, se establecieron puntos integrales de acopio del producto, en los cuales se prestan además otros servicios de reproducción, veterinaria y control pecuario.

Como ejemplo negativo se puede exponer la producción de carne porcina la cual aumentó dado los convenios comerciales de reproductoras o ceba de animales, propios de los agropecuarios privados de cerdos. A pesar de los excelentes resultados en ocasiones se ha visto afectado por la problemática de falta de capacidad y problemas tecnológicos que, pese al esfuerzo industrial de la entidad cárnica, han tenido que dejar de comprar cerdos por la limitación de capacidad para el procesamiento, pudiendo convertirse en una limitante para un mayor crecimiento en los volúmenes de ese apreciado alimento. Convirtiéndose en una necesidad ampliar y mejorar las instalaciones sanitarias destinadas al sacrificio de animales, dada la poca capacidad de mataderos que limitan los traspasos crecientes en rebaños por encima de los 100 kilogramos de peso.

Como problema fundamental se manifiesta la falta de previsión ya que se aumentó la existencia de cerdos sin prever el incremento industrial (García, 2016)

En cuanto a los portadores energéticos el gobierno reconoció la necesidad de su análisis para impulsar importantes programas a favor de la transferencia de tecnologías, el uso de fuentes renovables de energía y la eficiencia energética en las industrias del territorio, estudios y proyectos impulsados por el Centro de Estudios Energéticos y Tecnologías Ambientales de la Universidad Central.

De las producciones Industriales del municipio como potencialidades, se puede plantear, que Santa Clara es un municipio industrializado, aunque como barrera se presenta el envejecimiento tecnológico de las mismas y el bajísimo nivel de productos exportables que tienen. Una característica muy recurrente en los últimos años de industria y empresas productoras es que utilizan parte de sus ingresos en CUC para la compra de materia prima de productos que posteriormente venden en moneda nacional, reportándoles elevados ingresos a estas organizaciones, pero influyendo de forma negativa en el futuro económico del país ya que el pensamiento estratégico de los empresarios debe ser, no solo de grandes ingresos, sino de desarrollo. Donde no se invierta para lograr nuevos productos, mejorar la tecnología y no se piense como obtener la divisa necesaria para comercializar en el extranjero y tener ingresos fuertes que potencien la economía de la empresa y del país, no se podrá crecer

Es necesario recordar el **“ciclo de vida del producto”** y **“el ciclo de vida de una empresa competitiva”**. Durante el análisis anterior no se olvida en ningún momento la crisis económica por la que pasa Cuba, por lo que es necesario la búsqueda incesante de oportunidades de inversión, de logros de asociaciones económicas, de pensamientos estratégicos y elaboración de programas de desarrollos empresariales donde predominen las propuestas de nuevos productos en el mercado y exportables, productos que sean logrables con la tecnología instalada en la actualidad. Estos programas de desarrollo no existen o están de formas desagregadas y visto como sueños no realizables ni priorizados por los directivos de las organizaciones.

El turismo en el municipio cuenta con insuficiente capacidad hotelera (dentro de esta se encuentra instalaciones hoteleras en el centro histórico de Santa Clara), el déficit de parqueos y no se logran prestaciones de servicios vinculadas con la naturaleza y otros sectores. En la actualidad no se ponen a disposición de los visitantes foráneos las fiestas populares ni la Verbena de la calle Gloria; el territorio tiene muchas potencialidades por explotar, pero requiere de mayor integración de los gestores que apoyan la actividad. Como potencialidades se encuentra su ubicación geográfica, contar con el Memorial Ernesto Che Guevara, un Centro Histórico bien definido, la Loma del Capiro y otros lugares históricos. También se cuenta con el aeropuerto, industrias, el complejo cultural El Mejunje, emblemático en la ciudad por sus atractivas propuestas culturales y personal calificado, entre otras.

Como propuesta de desarrollo se debe analizar: el Agroturismo, Ecoturismo, Turismo Vinícola -dedicado a potenciar y gestionar la riqueza vitivinícola de una determinada zona-. En la localidad desde hace muchos años existe una cultura vinícola la cual ha cobrado fuerza con el tema del cuentapropismo, comenzándose a conocer muchos productores de vino por sus marcas, la calidad y sabor de sus vinos. Las rutas del vino permiten visitar bodegas, museos del vino, restaurantes y practicar vinoterapia y el Turismo Cultural -modalidad de turismo que hace hincapié en aquellos aspectos culturales que oferta un determinado destino turístico-. Este tipo de viajes están motivados por conocer, comprender y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos distintivos de la cultura de un lugar.

- Producción de materiales de la construcción: Se realizó una revisión de la producción de estos materiales en la localidad, partiendo de las industrias y los numerosos productores no estatales, se percibió como potencialidad la ubicación del Centro de Investigaciones y Desarrollo de Estructuras y Materiales de Construcción (CIDEM) de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, el cual sería muy oportuno aprovechar y explotar los resultados de sus investigaciones.
- Servicios básicos a la población, se analizaron a partir de los diagnósticos realizados por Planificación Física que:
- La recogida de residuales sólidos: de este tema se ha hablado mucho, aunque persisten los problemas como disposición inadecuada de residuos sólidos y las características de los supiaderos muchas veces terminan convirtiéndose en microvertederos por la no sistematicidad de la recogida, acumulaciones de desechos en sitios como las márgenes de los ríos que atraviesan la ciudad y en áreas aledañas a las vías en las afueras y lugares específicos, resultado de la indisciplina social.

En esta actividad inciden dificultades, tales como: transportación, aunque en los últimos días se ha mejorado con el ingreso de medios de tracción (tractores modernos con carretas), no son los más idóneos ya que introducen adicionalmente afectaciones medioambientales por esparcimiento de residuos, y los camiones recolectores adquiridos, aun no es suficiente, manteniéndose baja la disponibilidad técnica del resto de los equipos.

- Alcantarillado: Las redes del municipio presentan un alto deterioro provocado por el envejecimiento de estas y el pequeño diámetro de los colectores, principalmente en el centro de la ciudad; la ausencia de tapas para los registros que la protejan y eviten tupidones; y la existencia de la cría de animales en las viviendas (también en edificios multifamiliares). Se manifiesta en algunos lugares, como el centro, la conexión de las tuberías sanitarias al drenaje pluvial u otras situaciones como el vertimiento directo de viviendas e instalaciones aledañas a los ríos, a pesar de existir redes de alcantarillado a su alcance
- Abasto de agua. Acueducto: en el municipio continúa la falta de redes hidrosanitarias y el mal estado de las actuales. Existencia de salideros en las redes hidrosanitarias y las aberturas realizadas para reparaciones o instalación de nuevas acometidas ya sean realizadas por entidades estatales y por la población, provocando afectaciones a los viales y repercutiendo directamente sobre las fuentes fluviales que la atraviesan o provocan la infiltración hacia el manto freático. Los sistemas de abasto de agua son suficientes en cuanto a volumen y capacidad de conducción, pero el mal estado de las redes de distribución provoca pérdidas que dificultan los ciclos de abasto de cada circuito, es de destacar que los ciclos de distribución se han acortado.
- Vialidad y Transporte: La red vial interna de la ciudad se caracteriza por una trama irregular, no jerarquizada, de calles y aceras estrechas y angostas fundamentalmente en el centro de la ciudad, donde las edificaciones se enciman sobre las calles, obstaculizando visuales y dejando pocos espacios libres y escasas áreas verdes, agravando en gran medida la organización interna del tráfico. Existen problemas que agudizan el congestionamiento de algunas vías principales del Centro Histórico debido al acceso y variedad del tráfico circulando por estas calles, parqueos laterales indebidos, carga y descarga de mercancía en horarios diurno, en ocasiones.
- La ausencia o escasez de storages y parqueos en el Centro de Ciudad incrementan la utilización del parqueo lateral en las vías, trayendo como consecuencia la disminución de capacidad de las mismas, al igual que la utilización del transporte alternativo como medio para facilitar el movimiento de la población a las diferentes.
- Ordenamiento Urbano de Santa Clara: el Instituto de Planificación Física cuenta con un diagnóstico y un Plan de Desarrollo Integral del municipio muy acertado, constituyendo una la herramienta metodológica completa que puede utilizarse en la planeación y gestión físico-espacial en los territorios, sirviendo de apoyo para la toma de decisiones de las autoridades locales.
- Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local: durante el análisis del número de proyectos aprobados y en ejecución, de las propuestas de proyectos objetivos y resultados se pudo comprobar:

- La ausencia de una Cartera de proyecto de Desarrollo Local que incide en la ejecución de proyectos cuya prioridad no es la más relevante.
- Desconocimiento sobre gestión de proyectos de desarrollo local, desarrollo de nuevos negocios, ejecución de estudios de mercados y de Factibilidad Técnico Económica por las empresas y población en general. Evidenciándose en la etapa de inicio de explotación de algunos proyectos ya plantean las pérdidas de oportunidades de exportación dado por el escaso análisis de factibilidad realizado a las solicitudes de financiamiento.
- Cooperativas no agropecuarias: se analizaron las cantidades, procedencia y objetos de trabajo. Se presentan gran cantidad de solicitudes muchas iniciativas sin un enfoque real del servicio a prestar, los ingresos, utilidades y aportes, así como los recursos necesarios y formas de obtención. Es de aclarar que no se evidenciaron procedimientos legales que obliguen a las cooperativas inscriptas por el municipio de Santa Clara a realizar el aporte al propio municipio, o sea las cooperativas realizan sus actividades en otros territorios del país y realizan sus aportes en las zonas donde trabajan.
- Planteamientos de la población: se revisaron los planteamientos más reiterados y organismos que tienen que resolverlo para ver las incidencias que tendrán durante el diseño de la Estrategia de Desarrollo local.
- Aspectos Administrativos: se analizó el control riguroso sobre la labor que despliegan sus órganos de administración, sus direcciones administrativas y los funcionarios de estas, sobre todas las actividades de producción y servicios de la localidad y funcionamiento de las comisiones de trabajo, siempre en las demarcaciones respectivas, dentro de su competencia.
- A partir del amplio debate del informe final de la caracterización del municipio se listaron las principales potencialidades y barreras (contexto interno), así como las principales amenazas y oportunidades (contexto externo) del territorio.
- Una vez definidas las potencialidades y barreras, así como las principales amenazas y oportunidades se propuso la visión tomando en cuenta propuestas realizadas por investigadores de la UCLV y el CIGET, la misma fue:
- “El municipio de Santa Clara es reconocido en la provincia por una ambiciosa y exitosa gestión de proyectos de iniciativas de desarrollo local, apoyados en la introducción de la ciencia, la técnica y la integración de los actores que permite generar soluciones efectivas a las problemáticas detectadas. Se identifica como una ciudad en equilibrio y armonía con el medio ambiente, por su limpieza, paisajes y utilización de energías renovables, con un patrimonio arquitectónico atractivo por su conservación, con una población de bajos índices de indisciplina social, autoabastecida alimentariamente, revolucionaria y con alto nivel de calidad de vida, amante de su terruño.”
- Se determinaron los factores claves del éxito que determinan un contexto, y que, de ocurrir cualquier cambio en el comportamiento de algunas de estas, que no haya sido asumida como propia, puede poner en crisis la organización local y se analizó el posible comportamiento de estos factores en los diferentes escenarios.
- Situación económica nacional
- Relaciones Cuba vs Estados Unidos

- Cambio climático
- Estado tecnológico
- Disponibilidad de recursos energéticos

Con toda la información y propuestas del municipio que se quiere lograr, se identifican los aliados, que forman parte como organismos rectores y de control. Estos son el CITMA, Planificación Física, las instituciones de Investigación y Desarrollo como UCLV, INIVIT, Estas unidades, con sus resultados permiten llevar la ciencia y la innovación a la práctica, emplear nuevas tecnologías adaptadas al cambio climático y a las necesidades del país, ya sea en la producción de alimento, construcción, energía e inversión. Y no se puede olvidar BPA, BANDEC, pues estos ofertan créditos y financiamientos a las iniciativas locales.

No se debe olvidar otras vías de financiamiento como son:

- 1. Plan y presupuesto municipal (recursos propios del territorio).
- 2. Organismos e instituciones nacionales y/o provinciales,
- 3. Proyectos de Iniciativa de Desarrollo Local
- 4. Agencias Internacionales y ONGs.
- 5. Aporte de las entidades a la cuenta, del 1% para el desarrollo local

### **Propuesta de Prioridades o Líneas Estratégicas**

Se realizó las propuestas de prioridades para el desarrollo las cuales son las que permitirán el logro de la visión propuesta para el municipio, en las cuales se concentrarán los esfuerzos fundamentales sobre la base de la combinación de potenciales y barreras.

A la hora de establecer las prioridades es necesario tener en cuenta que los resultados de los proyectos de Desarrollo Local no se logran a corto plazo, los mismos comienzan a dar resultados según el cronograma generalmente a partir del primer año de implementados.

Analizando cuales potenciales pueden aprovecharse más rápidamente y mejor, y se pueden obtener resultados más rápidamente en cuanto a incremento ingresos municipal, producciones, servicios, aumento de capacidades, etc.

Las prioridades se desglosarán en programas o proyectos de desarrollos ejecutados por los diferentes actores locales y entidades que deben aportar y precisar las proyecciones

Cada prioridad se implementará por varios programas y proyectos a los cuales se les definirá:

Jefe de Proyecto (Director de la empresa) y empresa a la que pertenece (Empresa Líder).

Representantes de la empresa (Directores de Empresas) (Empresas Implicadas), este punto es muy importante, ya que durante el diagnóstico realizado se constató que los participantes en las reuniones de proyectos muchos eran secretarios, por lo que a opinión personal del consultor da muestra de falta de compromiso, además de que el secretario no tiene la calificación necesaria para comprender y transmitir todo lo que se intercambie en las sesiones de trabajo.

Se debe destacar que para nada debe faltar en este cronograma la realización de Estudios de Prefactibilidad Técnico Económico (EPFTE), por lo que deben realizarlo o contratarlos a las instituciones destinadas a estos servicios con el fin de identificar la factibilidad, monto del financiamiento y resultados a esperar. Este estudio posibilitará al gobierno jerarquizar los proyectos según tiempo de recuperación del financiamiento, impacto y monto del mismo, también facilitará la búsqueda de las fuentes de financiamiento.

Dos premisas importantes en esta etapa están referidas a: procurar que definitivamente las demandas del territorio queden recogidas en el plan del municipio, así como visualizar las inversiones o acciones en general, no sólo desde la perspectiva de programas sectoriales o estatales, sino integrando oportunidades desde la formulación de proyectos de iniciativa municipal. Por tanto, lo anterior no limita que los programas de Desarrollo Integral puedan estar acompañados además en su implementación, por otros actores que contribuyan a llenar espacios que no logró alcanzar el plan (ejemplo: cooperativas, cuentapropistas, ONGs, etc.), orientados en función de las líneas estratégicas definidas.

**Monitoreo y Control del Programa de Desarrollo Municipal.**

La revisión y seguimiento de los proyectos o programas (cronograma, cumplimiento de las acciones planificadas, análisis del Estudio de Factibilidad Técnico Económico (EFTE) o proyectos de investigación) según sea el caso lo realizará un Equipo de Experto en Gestión de Proyecto liderado por el Vicepresidente que atiende el tema del proyecto o programa formado por representantes de las diversas entidades de subordinación local y el control del trabajo de este equipo y de los proyectos y programas de desarrollo lo realizará el Gobierno.

Aunque muchas entidades ubicadas en el municipio son de subordinación nacional o provincial, para lograr gestionar las prioridades, se propone realizar convenios y reuniones de estas, ya que sus afectaciones sociales, ambientales y económicas inciden directamente en Santa Clara por lo que no deben estar fuera de este proceso.

## **Conclusiones**

- En la primera etapa, el proceso de caracterización, diseño e implementación elaboración de las Estrategias de Desarrollo pudiera resultar complicado.
- Es necesario capacitar a todos los funcionarios del gobierno, actores locales y empresarios de la localidad en cuanto a los temas de: Desarrollo Local, Gestión Estratégica, Factibilidad, Gestión de proyecto, de forma que aumente la visión estratégica
- El gobierno municipal debe priorizar los proyectos y programas que reporten resultados económicos y sociales más rápidos.
- Analizar con profundidad desde el punto de vista técnico económico y social todos los posibles impactos de las propuestas que se realicen, y exigir por el cumplimiento de logro de los resultados planificados.
- El gobierno municipal en alianza con centros de servicios científico técnicos y universidades debe realizar análisis, proyectos y estudios para la creación de nuevas atracciones en la localidad para el beneficio de los pobladores y turismo internacionales.
- Fomentar e implementar el Programa Vida

- Fomentar programas y actividades culturales que rescaten las leyendas y tradiciones del territorio, apoyados en las escuelas de artes y artistas del municipio.
- Fomentar nuevas formas de turismo para lograr que Santa Clara deje de ser una ciudad de tránsito y se convierta en un destino turístico.
- Estimular y demandar a las industrias y empresas productivas (agrícolas o no) por la elaboración y gestión de Programas de Desarrollo empresarial donde se prioricen la creación de nuevos productos exportables, proyectos de mitigación de sus afectaciones ambientales, mejoras energéticas, etc.
- Crear programas de trabajo con los diferentes organismos y cuerpos implicados (Educación, MININT, Cultura, Inspectores) para la disminución de las indisciplinas sociales.

### **Bibliografía**

1. Barquero, A. V. (1993). Política económica local, Madrid . Ediciones Pirámide.
2. Corella, B. S. (2008). Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina (Vol. 2). Barcelona.
3. Ferrer, L. I. (2017). Funcionan en Cuba 397 cooperativas no agropecuarias. Revista Bohemia .
4. Funcionan en Cuba 397 cooperativas no agropecuarias . (2017). Revista Bohemia.
5. Guzón, A. (2006). Desarrollo local en Cuba, Retos y perspectivas . Editorial Academia.
6. Información, O. N. (2016). Anuario Estadístico.
7. Martínez, F. B. (s/f). La participación en el Desarrollo Local. .
8. Miranda, O. G. (2008). La orientación en el contexto de la municipalización de la educación superior. . IV Congreso Interamericano de Counseling. Managua .
9. Pina, N. D. (2011). El Desarrollo Local en Cuba como un Instrumento Economico-Financiero.
10. Prieto, M. E. (2010). Desarrollo, desigualdad y políticas sociales. La Habana: Acuario .
11. Santos, N. G. (2016). Más cerdos que mataderos. . Diario de la juventud cubana.
12. Social, E. d. (2010). Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social. Guía de Planificación Estratégica en Organización de Acción Social. Madrid.
13. Surís, D. O. (2015). Las Cooperativas No Agropecuarias como Modelo de Gestión de los Servicios en Cuba, Un Análisis de su Creación y Funcionamiento. Revista Cubana de Ciencia Economica.