



**Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Contabilidad y Finanzas**

**Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster  
en Contabilidad Gerencial**

**Título:** Procedimiento para el diseño de un programa de desarrollo local para contribuir al control de la gestión del desarrollo local en la provincia Sancti Spíritus.

**Autora:** Lic.Leidy Maylén Pérez López

**Tutor:** MSc.Felipe González Gallo

**Santa Clara  
2013**



**PENSAMIENTO**



*DEBEMOS TRABAJAR POR NUESTRO PERFECCIONAMIENTO INTERNO, COMO UNA OBSESION, CASI COMO UNA IMPULSION CONSTANTE, CADA DIA ANALIZAR HONESTAMENTE LO QUE HEMOS DE CORREGIR, Y VOLVER A EMPEZAR AL DIA SIGUIENTE.*

***ERNESTO CHE GUEVARA***



**DEDICATORIA**

- A la Revolución y a nuestro Comandante, por permitirme hacer realidad mis sueños y darme el privilegio de estar hoy redactando estas letras.
  
- A mi abuela y a mi esposo, porque siempre confiaron en mí, por ser mi soporte espiritual, por ser mi incentivo y fuerza para soñar y luchar por un mundo mejor, porque nadie ha recibido más afecto ni apoyo incondicional como el que ustedes me han dado.

***Yo también los quiero.***



# AGRADECIMIENTOS

*Me tomaron casi tanto tiempo como el desarrollo de la investigación: les aseguro que no exagero.*

*Discúlpeme por haber silenciado sus nombres .Esa fue mi decisión final.*

***Ahora por favor, dediquemos algunos minutos a la reflexión.***

*Un desconocido se le acerca al rabino y le pregunta:*

*“¿Qué está primero rabino, el entendimiento o la bondad?”. A lo que éste responde:”El entendimiento, por supuesto, ya que es la mitad de la vida. Pero ahora bien, si sólo posees el entendimiento y no la bondad, es como si tuvieses en tu poder la llave del recinto más recóndito, pero hubieses extraviado la llave de la antesala.”*

***Hermann Broch, enero de 1948.***

*Quienes nunca me dijeron ¡No! , pueden sentirse complacidos.*

*Los que lo hicieron .Qué importa, sólo yo sé a quién debo agradecer.*

*A ustedes “los que no extraviaron las llaves de la antesala: “*

***Gracias y mucho amor.***



# RESUMEN

**RESUMEN**

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido se expresó: “La economía territorial deberá asumir un papel cada vez más activo en la búsqueda e implementación de soluciones relacionadas con el desarrollo local, en particular a partir de los recursos, cultura y tradición de cada territorio. De igual forma, complementará las actividades nacionales sobre la base de las mismas premisas”. (Resolución Económica del V Congreso del Partido, 1997). Con el objetivo de darle cumplimiento a intereses municipales, provinciales y nacionales sobre las bases de las premisas planteadas anteriormente en la presente investigación se propone un procedimiento para el diseño de un programa de desarrollo local para contribuir al control de la gestión del desarrollo local en la provincia Sancti Spiritus. La propuesta se realiza a partir de los resultados obtenidos en un diagnóstico anterior sobre la gestión del desarrollo local, para el cual como parte de la investigación se proponen un grupo de indicadores a medir. Los elementos propuestos en el procedimiento no han sido tratados con anterioridad en la literatura consultada y el mismo constituye una herramienta metodológica de gran utilidad para las autoridades de la provincia que no contaban con ningún instrumento que les permitiera controlar la gestión del desarrollo local.



# SUMMARY

**SUMMARY**

In the Economic Resolution of the V Congress of the Party it was expressed: "The territorial economy will assume a more and more active paper in the search and implementation of solutions related with the local development, in particular starting from the resources, culture and tradition of each territory. Of equal it forms, it will supplement the national activities on the base of the same premises". (Economic Resolution of the V Congress of the Party, 1997). With the objective of giving execution to municipal, provincial and national interests on the bases of the premises outlined previously in the present investigation intends a procedure for the design of a program of development local to contribute to the control of the administration of the local development in the county Sancti Spiritus . The proposal is carried out starting from the results obtained in a previous diagnosis on the administration of the local development, for the one which like part of the investigation intends a group of indicators to measure. The elements proposed in the procedure have not been treated previously in the consulted literature and the same one constitutes a methodological tool of great utility for the authorities of the county that didn't have any instrument that allowed them to control the administration of the local development.



# ÍNDICE

	Pág.
<b>ÍNDICE</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN. CONTROL DE GESTIÓN Y EL DESARROLLO LOCAL</b>	6
1.1 Análisis conceptual y corrientes sobre el Control de Gestión.	7
1.2 Tipos de control e indicadores como herramientas del Control de Gestión.	11
1.3 El Control de Gestión en Cuba.	13
1.4 Acercamiento al concepto de desarrollo y surgimiento del desarrollo local.	15
1.5 Análisis conceptual del desarrollo local y la perspectiva de los gobiernos locales en Cuba.	22
1.6 Tipos de proyectos	27
1.7 El desarrollo local en Cuba	30
<b>CAPÍTULO II :DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL EN EL MUNICIPIO SANCTI SPIRÍTUS</b>	34
2.1 Propuesta de indicadores para llevar a cabo el diagnóstico.	34
2.2 Resultados del diagnóstico.	37
<b>CAPÍTULO III PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO LOCAL EN LA PROVINCIA SANCTI SPIRÍTUS</b>	58
3.1 Evaluación de la pertinencia del procedimiento.	58
3.2 Propuesta del procedimiento para el diseño de un programa de desarrollo local.	60
<b>CONCLUSIONES</b>	73
<b>RECOMENDACIONES</b>	75
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	



# INTRODUCCIÓN

### INTRODUCCION

Hasta hace pocos años, la alternativa utilizada para medir la eficiencia de una empresa se basaba en el análisis exhaustivo de su Balance General y el Estado de Resultados; es decir, de su información financiera. Sin embargo, actualmente, ante la globalización de la economía y la invasión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) las empresas del nuevo milenio han comenzado a revelar una serie de carencias con relación a los actuales sistemas de control que como plantearan Hammer y Champy (1993): conducen a la reflexión de que “estamos en el siglo XXI con compañías diseñadas en el XIX”; de ahí que la necesidad de adaptar nuevos instrumentos de control se haga cada vez más evidente y que la importancia de los elementos internos y externos de las empresas constituyan para las mismas una constante preocupación.

“Ante los retos que se plantean en el ámbito empresarial (entorno turbulento, dinámico e impredecible, tecnologías informativas emergentes y variables, expansión de los mercados, etcétera), se está produciendo un cambio significativo en el papel del capital humano. La influencia que este, junto a otros factores de naturaleza intangible, tienen sobre la cuenta de resultados, el rendimiento y el compromiso para con los objetivos y estrategias de las empresas, es ya una realidad demostrada” (López, 2000) por lo que equilibrar la gestión financiera con otras variables significativas de la empresa (personas, procesos, calidad, entre otras), resulta indispensable si se quiere llegar a implantar una estrategia de negocio competitiva.

“Hoy día, cuando están de moda los aspectos más racionales y participativos en las organizaciones, se acostumbra a invertir mucho tiempo en hablar respecto a objetivos y estructuras organizativas y muy poco en reflexionar sobre el control de la gestión de los procesos que se llevan a cabo en las empresas, como si este término hubiese caído en desuso “(Palom y Raventos, 1991). En este sentido, resulta interesante la apreciación de Nueno (1996) al considerar que:”el Control de Gestión se encuentra en busca de modelos que logren la integración óptima entre las personas, la tecnología y la realidad económica”.

Internacionalmente, “el Control de Gestión se ha desarrollado en su esencia estratégica y con carácter empresarial, centrandose su atención en la realización de estudios financieros, contabilidad de costos, auditorías, control presupuestario, controles contables y operativos” (Bueno, 1989).

La economía cubana está inmersa en un proceso de transformaciones profundas. En busca de salida a la recesión de los '90, cambian conceptos y presupuestos, se descentralizan las estructuras empresariales y de mercado, se incorporan a la escena nuevos sujetos económicos y varían las reglas de la planificación y control.

El escenario económico para Cuba en estos momentos por causas externas e internas se caracteriza por una insuficiente disponibilidad financiera, fundamentalmente en moneda libremente convertible, lo que limita la atención de manera centralizada a la satisfacción de todas las necesidades locales que demanda el desarrollo de cada territorio, por lo que la situación socio económica nacional e internacional requiere incentivar el papel y el aporte de los gobiernos locales, entidades y de la población en la generación de iniciativas en las actividades productivas y de servicios. En estos momentos se demanda un cambio sustancial de la filosofía de trabajo por diferentes causas entre las que se pueden enumerar:

No existe un programa de desarrollo local que contribuya al control de la gestión del desarrollo local. El desarrollo local y las soluciones a la satisfacción de las principales necesidades que presentan los municipios dependen esencialmente de las asignaciones de recursos que se reciben de manera centralizada. Existen bajos niveles de producción, por lo que el nivel de satisfacción de las necesidades alimenticias con producciones locales es insuficiente, fundamentalmente las asociadas directamente a las producciones agropecuarias y al desarrollo de las industrias locales de producción de alimentos.

El objeto social de las instituciones constituye una limitante para el desarrollo local, ya que en el mismo se establece el tipo de producto o servicio que le corresponde desarrollar a cada entidad y no se define la responsabilidad que debe tener cada institución en satisfacer determinadas necesidades sociales con la calidad establecida, que debe quedar definida en términos de productos, servicios y cantidad, sin afectar los resultados previstos en los planes. Las entidades no poseen

la libertad dentro del marco de la legalidad de desplegar sus iniciativas en función del desarrollo local para utilizar sus capacidades productivas y/o de servicios no comprometidas con su objeto social, para incrementar la producción y los servicios, así como los ingresos en moneda nacional y en moneda libremente convertible.

Es insuficiente el papel asumido hoy por las entidades económicas, las organizaciones e instituciones de todo tipo, en el desarrollo local, teniendo en cuenta que sus contribuciones al proceso se limitan al planteamiento de necesidades, sin preocuparse por generar recursos que contribuyan a la satisfacción de las mismas e involucrar y comprometer a la población en el desarrollo de su territorio, para potenciar su participación de manera directa en el proceso. Constituyendo lo anteriormente planteado la **situación problémica** que presenta la provincia Sancti Spíritus en cuanto al proceso de desarrollo local, la cual permite presentar como **problema de investigación a resolver**: inexistencia de un programa de desarrollo local que contribuya al control de la gestión del desarrollo local en la provincia de Sancti Spíritus.

El **objetivo general de la investigación** es: proponer un procedimiento para el diseño de un programa de desarrollo local que contribuya al control de la gestión del desarrollo local en la provincia Sancti Spíritus.

Para cumplimentar el objetivo general de la investigación se proponen como **objetivos específicos**:

1. Elaborar el marco teórico referencial de la investigación, en el que se identifiquen, precisen y en los casos que corresponda se contextualicen los diferentes enfoques en relación al Control de Gestión y el desarrollo local.
2. Diagnosticar la gestión del desarrollo local tomando como punto de referencia el municipio Sancti Spíritus de la provincia Sancti Spíritus.
3. Proponer un procedimiento para el diseño de un programa de desarrollo local en la provincia Sancti Spíritus.

En correspondencia con el problema de investigación planteado y la revisión de la literatura realizada, se presenta como **hipótesis de investigación**: si se propone un procedimiento para el diseño de un programa de desarrollo local, se contribuirá al control de la gestión del desarrollo local en la provincia Sancti Spíritus.

El **objeto de estudio teórico** de la investigación se centró en analizar los contenidos acerca del Control de Gestión y el desarrollo local. Ambas temáticas fueron apreciadas y contextualizadas en el marco del modelo de desarrollo del socialismo cubano, con el objetivo de contribuir al progreso de la economía cubana, en la medida que puedan explotarse las potencialidades de los territorios. A su vez como **objeto de estudio práctico** se determinó un municipio representativo de la provincia Sancti Spíritus (municipio Sancti Spíritus) para llevar a cabo el diagnóstico de la gestión del desarrollo local.

La **novedad científica** que aporta la presente investigación está dada por la propuesta de un grupo de indicadores para diagnosticar la gestión del desarrollo local y un procedimiento para diseñar un programa de desarrollo local sustentable que contribuya al control de la gestión del desarrollo local, donde los elementos contenidos en el mismo, por primera vez van a ser tratados en la provincia Sancti Spíritus.

A partir de la investigación se actualizan, contextualizan y “reconceptualizan” conocimientos universales sobre el Control de Gestión y el desarrollo local, lo que permitió integrar fragmentos de teorías en una perspectiva teórica con sus posibilidades reales de adaptación y aplicación en el contexto cubano, contribuyendo de este modo, al “estado del conocimiento y de la práctica” en este campo.

El **valor metodológico** de la investigación se asocia a la propuesta que se realiza de un procedimiento para contribuir al control de la gestión del desarrollo local, la cual puede ser generalizada a cualquier territorio con las lógicas adecuaciones.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos y técnicas de trabajo científico entre las que destacan: la aplicación de cuestionarios, la revisión de documentos y la utilización de la estadística descriptiva con el objetivo de disponer de información actualizada acerca de los diferentes indicadores que se proponen para llevar a cabo el diagnóstico del municipio Sancti Spiritus y posteriormente realizar la propuesta del procedimiento para el diseño de un programa de desarrollo local que contribuya al control de la gestión del desarrollo local en la provincia Sancti Spiritus.

El trabajo se estructuró con una Introducción, donde se caracteriza la situación problemática, se fundamenta el problema de investigación a resolver, se formula el sistema de objetivos, se plantea la hipótesis general de investigación a comprobar y se presentan los valores asociados a la investigación, un Capítulo I en el que se fundamenta y resume el marco teórico referencial de la investigación originaria; un Capítulo II, que expone el diagnóstico realizado a la gestión del desarrollo local tomando como punto de referencia el municipio Sancti Spíritus de la provincia Sancti Spíritus y un Capítulo III donde se propone el procedimiento para la solución del problema de investigación planteado, un cuerpo de conclusiones y recomendaciones finales; la bibliografía consultada; así como un grupo de anexos como complemento necesario de la investigación.



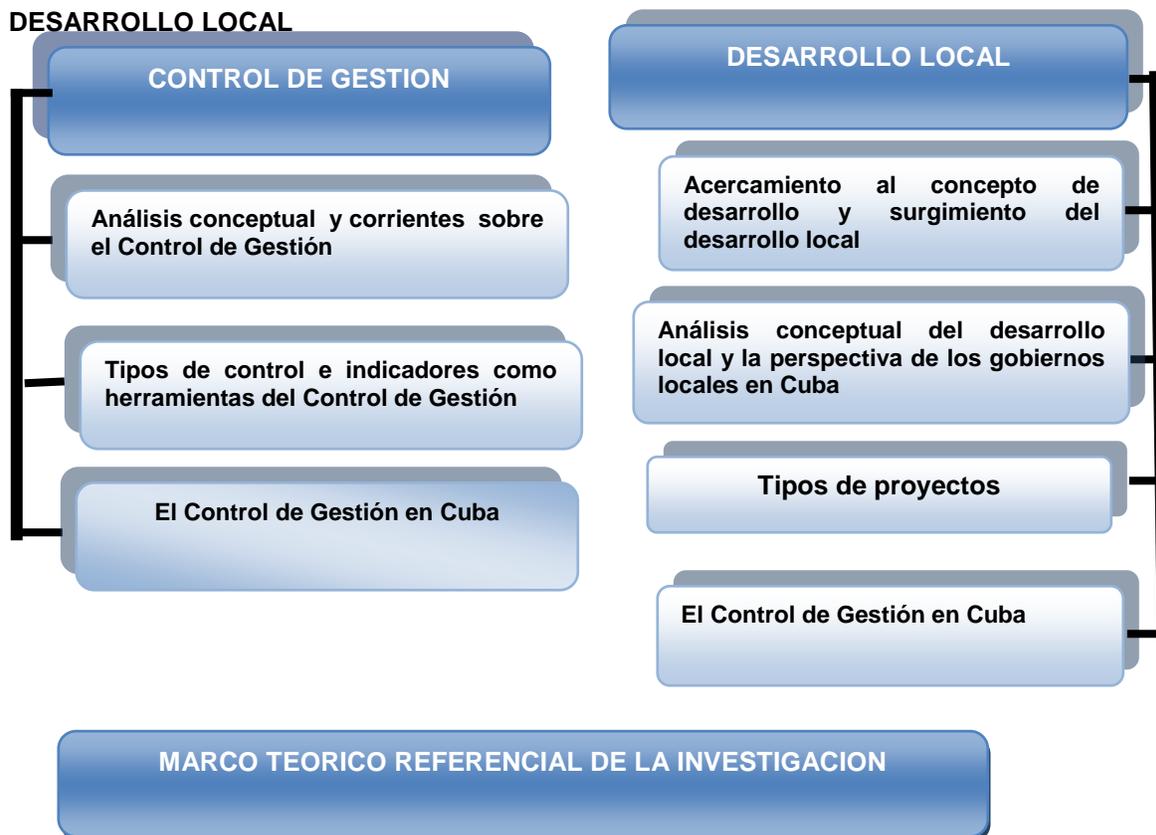
# CAPÍTULO 1



**CAPÍTULO**

**MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN. CONTROL DE GESTIÓN Y EL DESARROLLO LOCAL**

La revisión de la literatura y otras fuentes de información sobre el Control de Gestión y el desarrollo local permitió reconceptualizar y contextualizar las principales definiciones, enfoques y tendencias en el área del conocimiento que se aborda. La información se organiza a partir del tema objeto de estudio, el cual queda recogido en la Figura 1 donde se han representado las bases teóricas y prácticas de la investigación.



**Figura1** Hilo conductor del Marco Teórico Referencial de la Investigación

**Fuente:** Elaboración Propia

### **1.1. Análisis conceptual y corrientes sobre el Control de Gestión**

La planificación y el control son funciones estrechamente vinculadas; se puede decir que son las “dos caras de una misma moneda” (Blanco, 1993). Sin embargo, con frecuencia son consideradas de forma aislada, sin comprender que la base del control está íntimamente relacionada con la propia existencia de los planes. “El control comienza con la planificación, cuando se fijan los objetivos, las políticas, los procedimientos, las reglas y los presupuestos que señalan las vías para llegar a ellas, debiéndose hacer partícipe de este proceso a todos los miembros de la organización cuando se aplica este estilo de dirección” (Nogueira, 2001a).

Varios autores han intentado definir los términos control y Control de Gestión, en el Anexo 1 se han resumido algunas de estas definiciones ordenadas cronológicamente según la fecha de su publicación. A partir de esta recopilación de información se procedió a identificar cuáles son los elementos comunes presentes en cada una de las definiciones y las categorías a través de las cuales se hace referencia en cada uno de los conceptos a estos elementos comunes, por lo que se formaron grupos teniendo en cuenta que de forma general todas las definiciones consideraban en su enunciado: la cualidad que caracteriza tanto al control como al Control de Gestión, el objeto valorado, un resultado, el sujeto encargado de generar el control, la relación con otros elementos de la dirección, acciones generadoras de control y un marco de referencia, mostrándose a continuación los elementos incluidos (variables) en cada uno de los grupos formados:

Grupo 1. Cualidad: Función administrativa, procedimiento, proceso.

Grupo 2. Objeto valorado: planes, objetivos, instrucciones, principios, normas, actividad, objetivos, estrategias, resultados.

Grupo 3. Resultados: conformidad, detectar desviaciones con respecto a lo planificado, eficiencia y eficacia.

Grupo 4. Sujetos que generan el control: directivos, trabajadores.

Grupo 5. Relación con otros elementos de la dirección: planificación, acción correctiva.

Grupo 6. Acciones generadoras de control: verificar, delegar autoridad, conservar la responsabilidad, medir resultados, asegurar, controlar, examinar, supervisar.

Grupo 7. Marco de referencia: relaciones humanas, organización, estructura organizacional.

Una vez agrupados los diferentes elementos en grupos se identificó en cada concepto el orden en que aparecen las variables y los grupos que se encontraban representados, como se muestra en la Tabla 1.1.

<b>Grupos</b>	<b>G.1</b>	<b>G.2</b>	<b>G.3</b>	<b>G.4</b>	<b>G.5</b>	<b>G.6</b>	<b>G.7</b>
<b>Veces que el grupo está representado</b>	11	13	8	6	7	14	6
<b>Cantidad de conceptos analizados</b>	12	12	12	12	12	12	12
<b>% del Total</b>	92	101	66	50	58	116	50

**Tabla 1.1** Composición de los conceptos de control y Control de Gestión por grupos

**Fuente:** Elaboración propia

Del análisis anterior se puede observar que el orden de representatividad de los grupos es: primero las acciones generadoras de control (116%), luego el objeto valorado con un 101%, seguido con poca diferencia por la cualidad (92%), luego los resultados (66%), después las acciones generadoras de control (58%) y por último los sujetos que generan el control y el marco de referencia con un 50% de representatividad.

Los conceptos que incluyen un mayor número de variables son los de Nogueira (2002) y Cárdenas (2003), con el 100% de los grupos representados.

Además se buscó las veces que aparecía cada variable en cada uno de los grupos, para encontrar la que más se repite, llegando a los resultados que se muestran en la Tabla 1.2 representada en el Anexo 2 de la investigación.

A partir del análisis realizado la autora considera que existen elementos a los cuales en las definiciones tratadas no se les ha dado la connotación requerida como a la descripción del sujeto o actor del control al que se hace referencia a partir de un escaso enfoque participativo, reconociéndose en gran medida solo a los directivos. En casi todos los casos el objeto valorado, se plantea que son normas, procedimientos y objetivos, obviándose la necesidad de valorar los recursos (materiales, humanos y financieros), excepto en algunas ocasiones que se hace alusión a las personas.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores se define que Control de Gestión es: un proceso de medición comparativa de los resultados que permite detectar desviaciones con respecto a lo planificado, sus causas en el cumplimiento de los planes y las propuestas de soluciones para que los directivos con la participación de los miembros de la organización tomen decisiones eficientes y eficaces relativas a la gestión de recursos materiales, humanos y financieros para adoptar acciones correctivas de manera preventiva que creen las condiciones necesarias para lograr la eficiencia del proceso de control.

En la medida que el Control de Gestión ha ido evolucionando según las necesidades planteadas por la problemática organizacional, “han surgido dos corrientes o tendencias: una clásica y la otra denominada: teoría de control moderna” (Nogueira, 2001c).

### **1.1.1. Corrientes sobre el Control de Gestión**

“La corriente clásica (control tradicional) considera cuatro etapas o elementos esenciales relacionados con el Control de Gestión: establecimiento de una norma de actuación o criterio predeterminado, medición de los resultados obtenidos y de la actividad en curso, comprobación de los resultados efectivos y los criterios preestablecidos, ejecución de acciones dirigidas a corregir las posibles desviaciones y deformaciones detectadas en la comparación anterior” (Zerilli, 1994). “En cuanto a su contenido, el Control de Gestión clásico se orienta hacia un perfil puramente financiero, formal y rígido, centrando su atención en los recursos que se consumen, y no en los procesos con los cuales se crea el valor, priorizando el beneficio inmediato y la información financiera exterior” (Lorino, 1993).

La otra tendencia denominada por varios autores como: teoría de control moderna se centra en la capacidad de mantener un sistema estable o la maestría y habilidad de asegurar la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso de decisión. “Esta corriente reconoce el papel de los trabajadores en el logro de las metas organizacionales, así como la necesidad de disponer de señales de alarma que anticipen las desviaciones” (Freije, 1993).

La concepción moderna del Control de Gestión considera: “que este es un proceso que implica la realización de actividades de planificación y control en un grado similar

de importancia” (Blanco, 1993) y que se desarrolla dentro del contexto de los objetivos y políticas definidos por la planificación estratégica, por tanto, “traslada la atención del dirigente desde las actividades operativas a los resultados finales y lo obliga a pensar y a decidir constantemente en términos de objetivos y de valoración de los resultados que se van obteniendo. A su vez, “el concepto de “resultados” está asociado al producto final de un conjunto de procesos que para su control requiere, además de establecer metas, contar con un adecuado sistema de información”. (Zerilli, 1994).

Las concepciones expuestas anteriormente acerca del Control de Gestión no deben ser analizadas de forma excluyente debido a que el control se lleva a cabo de forma permanente, preventiva y participativa, mediante acciones de control interno y externo, por lo que como parte de la presente investigación se considera la exclusión de ambas teorías como un error. En consecuencia, “el Control de Gestión se posiciona en un plano cuyas aristas se mueven en tres dimensiones: la estratégica, la operativa y la económica. Es decir, a través del Control de Gestión, la empresa configura sus decisiones estratégicas, mediante el análisis del entorno, las posibilidades y potencialidades propias de la organización; evalúa la implementación de las decisiones de forma operativa, verificando el cumplimiento de los procedimientos y procesos; realiza los análisis económicos, sobre la base de un sistema informativo, eficiente, oportuno y eficaz, que permita la corrección de las desviaciones y su seguimiento” (Nogueira, 2002).

“El control tiene como finalidad dinámica el mejorar y avanzar” (Nogueira ,1996) y aunque el enfoque moderno parte de reconocer el papel de los trabajadores en el logro de las metas organizacionales, “por desgracia, se percibe a veces el control como un método que reprime a los individuos, estableciendo límites arbitrarios para la actuación” (Goldratt ,1998). Sin embargo, para aplicar este estilo de dirección participativo, en el control debe dársele participación a todos los miembros de la organización, delegando autoridad para que realicen sus tareas y se sientan comprometidos con los resultados de la empresa, pues son ellos su principal fuente de creación de valores.

En correspondencia con la literatura revisada diversos autores como: Amat (1989), Bueno (1989), Anthony (1990), Fernández (1993); Simons (1994), entre otros definen que existen diferentes tipos de control y los clasifican de diferentes formas y otro grupo de autores entre los que encuentran: Rodríguez y Gómez (1993), López (1995), Hope (1996), Beltrán (1998), Blanco (1997), Castro (2002) entre otros, abordan la necesidad de utilizar indicadores como herramienta del control de gestión.

### **1.2. Tipos de control e indicadores como herramientas del Control de Gestión**

Existe diversidad de criterios para clasificar y enmarcar los tipos de control que pueden ser aplicados en diferentes situaciones, (ver Anexo 3), por lo que: “el Control de Gestión se encuentra presente siempre que se ejerce una actividad; por tanto, incluye el conjunto de los procesos de gestión, cualesquiera que sea su horizonte” (Soriano, 2002). Además el Control de Gestión, adecuadamente empleado, permite vigilar un progreso, rectificar errores, seguir los cambios del entorno y las repercusiones que estos producen en el avance de la organización, unir a los trabajadores (independientemente de sus antecedentes y culturas), delegar y trabajar en equipo.

“Dentro del proceso de control ocupan un papel importante los sistemas de control económico-financieros como instrumentos de gestión (ver Anexo 4); ya que, de una forma u otra, el control efectivo de la parte financiera de la empresa, garantiza la consecución de los objetivos que se establecen en la planificación estratégica” (Rivera, 1994) y son, por ende, los que avalan la firmeza de la organización. “Para apoyar este proceso de toma de decisiones, constituyen herramientas importantes y útiles los estados financieros y el análisis de ratios y tendencias que hacen que la correcta interpretación de los mismos aporten un verdadero criterio sobre el grado de economía, eficiencia y eficacia alcanzada en la gestión” (OIT, 1980).

Por otra parte, “el Control de Gestión no puede interesarse sólo en los resultados, desde el momento en que se dedica a una actividad de diagnóstico; o sea, a identificar y comprender las causas del problema, sino que tiene que penetrar en los resortes reales de la eficiencia en estrecha relación con las funciones operativas” (Lorino, 1993: 174).”En la actualidad, se reconoce que dirigir solo por indicadores financieros es un suicidio, porque no son suficientes para medir si se están logrando

o no ventajas competitivas, las que hoy provienen de: crear valor para los clientes, crear valor del capital intelectual, calidad de servicio, calidad de procesos, tecnología e innovación” (Vogel, 2000).

Para poder lograr que el Control de Gestión de las entidades sea efectivo se considera que se debe implementar una base informativa que permita detectar desviaciones en el cumplimiento de los objetivos a partir del cálculo de un grupo de indicadores cualitativos y cuantitativos que funcionen en un momento determinado como patrones de comparación para gestionar de una manera eficiente y eficaz los recursos materiales, humanos y financieros y adoptar acciones correctivas en función de lograr un mayor desempeño de la organización.

### **1.2.1. Indicadores como herramienta del Control de Gestión**

”El sistema de indicadores del Control de Gestión se encuentra constituido por dos partes: una parte estable donde los indicadores son portadores de información documental que recoge todos los parámetros normados y reales que caracterizan las entradas, salidas, operaciones y relaciones de cada proceso o actividades de la organización y una parte inestable donde se encuentran los indicadores de control portadores de información de decisiones, o sea, los indicadores que señalan los aspectos locales del “día a día” que resultan críticos para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, impulsándolos a la acción” (Hernández ,1998).

“Los indicadores de gestión deben ser verificables y pueden ser cualitativos o cuantitativos. Los indicadores cuantitativos son mensurables e implican números. Los indicadores cualitativos son más difíciles de medir, y pueden describir procesos, comportamientos y actitudes. Es importante llevar estos a una forma cuantitativa a fin de hacerlos comparables. Los indicadores son necesarios para la medición, pero también para la transparencia y para la rendición de cuentas” (Serrano ,1997). El trabajo con indicadores requiere establecer todo un sistema que vaya desde la correcta aprehensión del hecho o característica hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. “Los resultados derivados de los análisis a partir de indicadores contribuyen a que cada administrador pueda controlar todos los niveles de la organización, por lo que los

indicadores deben ser elaborados a la medida de las necesidades de cada entidad.” (Hernández, 1998).

En el presente trabajo fueron recogidos en el Anexo 5 algunos conceptos sobre indicadores e indicadores de gestión concebidos por varios autores, pudiéndose observar que existen criterios donde se consideran indicadores en su expresión cuantitativa y otros incluyen además la cualitativa. “Entre los indicadores comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema aparecen aquellos que apuntan hacia la eficacia, eficiencia, efectividad, estabilidad y mejora del valor. Respecto a esta última parte se observan diversos criterios acerca de las formas de clasificar los indicadores” (Hernández ,1998), resumidos en la investigación en el Anexo 6.

El Control de Gestión juega un papel de enorme relevancia en la eficacia de las entidades cubanas y es uno de los aspectos que presenta con mayor frecuencia deficiencias, a pesar de constituir un pilar fundamental para el cumplimiento de los objetivos de trabajo, en particular los asociados a la corrupción e ilegalidades y al desvío de recursos hacia actividades no fundamentales en detrimento de las actividades principales.

### **1.3. El Control de Gestión en Cuba**

El término de Control de Gestión se comienza a utilizar en Cuba a partir del Diplomado Europeo de Administración de Empresas (DEADE) desarrollado en los años 1996 y 1997. Esto no significa que antes de esta fecha no se realizara control en Cuba, “no obstante, hasta finales de la década de los 80, las empresas cubanas se caracterizaban, en sentido general, por la “contabilización” de los resultados, orientadas hacia una “carrera desenfrenada” por el cumplimiento de los planes mercantiles, sin prestar atención al comportamiento de variables tales como: indicadores económico-financieros, necesidades, gustos, entre otras; provocando, en muchas ocasiones, elevados niveles de inventarios” (Nogueira, 1999).

“La situación actual de las empresas cubanas se caracteriza por el predominio de entidades económicas que se distinguen por su falta de competitividad y baja eficiencia, condicionado en primer lugar por causas objetivas de carácter externo, y en segundo lugar por debilidades internas asociadas a la ineficacia en su gestión y a

un control ineficaz, lo que incrementa e impide actuar sobre el efecto nocivo de las amenazas, no permitiendo aprovechar las oportunidades y provocando un incremento en la reducción de la eficiencia de las entidades.

Un análisis de las principales debilidades e insuficiencias que presentan la mayoría de las entidades cubanas con resultados deficientes en auditorías realizadas permitió identificar aquellas que tienen una mayor influencia en los resultados negativos y que de solucionarse contribuirán positivamente en la eficacia de la gestión, proporcionando las bases para su mejoramiento. Para facilitar su tratamiento y teniendo en cuenta el origen y características de las principales causas identificadas, se han agrupado en tres estratos:

1. La dirección e idoneidad de los directivos.
2. El grado de compromiso e involucramiento de los trabajadores.
3. La organización y su funcionamiento.

#### **1. La dirección e idoneidad de los directivos**

Existen directivos que carecen de idoneidad y de la preparación necesaria para el cargo en que fueron nombrado lo que les imposibilita cumplir su principal función: la de controlar y crear las condiciones para que el resto de los miembros de su organización cumplan de manera eficaz, su responsabilidad con el control interno. Esto esta dado porque en muchas ocasiones la política de cuadros es formal, burocrática y presenta serias deficiencias, en lo referente a la preparación de la reserva, lo que en ocasiones ha llevado al nombramiento de directivos sin la debida integralidad (valores, conocimientos para ejercer la función directiva y conocimientos de la actividad que debe dirigir).

Cuando es necesario nombrar un directivo por excepción por no poseer todos los requisitos, se mantienen por largos períodos y sin ninguna propuesta de solución a la excepción, debido a la insuficiente definición de los requisitos de idoneidad y la potenciación del formalismo al margen de las reales capacidades y preparación para ocupar el cargo.

#### **2. El grado de compromiso e involucramiento de los trabajadores**

En este aspecto existe desconocimiento por parte de los trabajadores de los resultados de la gestión y del control interno y de gestión desde su puesto de trabajo,

de los principios, normas y procedimientos del control interno, vinculados a su radio de acción, por lo que muchas veces se designan encargados de determinados componentes del control interno, obviándose que el trabajador debe participar desde su puesto de trabajo en todos.

En numerosas entidades es deficiente o malo lo referente al ambiente de control, no se definen los objetivos encaminados a la gestión de los valores de las personas que la integran y el control y evaluación de los resultados del trabajo de los trabajadores es deficiente, así como el sistema de recompensas por estos (premios y sanciones) lo que repercute en el comportamiento, participación y compromiso de los mismos.

### **3. La organización y su funcionamiento**

La misión y la visión no son utilizadas de manera sistemática como objetivos rectores (guías en la gestión) debido a las deficiencias e insuficiencias en sus definiciones, por lo que la dirección por objetivos con enfoque estratégico y de valores, constituye una formalidad para cumplir con los niveles superiores y no se encuentra asociada a las características de las entidades.

No forma parte de la práctica sistemática de las entidades incluir en los criterios de medida de los objetivos indicadores que midan el resultado de la gestión, lo que no les permite determinar con suficiente antelación desviaciones de la economía, eficiencia y la eficacia, dentro de la que no se incluyen aspectos importantes como: la calidad, el impacto y la ética que posibiliten la corrección de las desviaciones de manera preventiva durante la ejecución.

Las principales Áreas de Resultados Claves (ARC) no siempre tienen en cuenta la situación de la entidad y sus particularidades, por lo que se definen solamente las orientadas por los niveles superiores, lo que con frecuencia conduce a incumplir los objetivos que se derivan de estas, sin tener en cuenta las relaciones de causa efecto imprescindibles para alcanzar las prioridades de la entidad, en función de su objeto social y características.” (Gallo, 2010).

#### **1.4. Acercamiento al concepto de desarrollo y surgimiento del desarrollo local**

El concepto de desarrollo se ha definido e interpretado de diferentes formas, sin embargo coincidimos en que es: “un proceso de naturaleza multidimensional y dinámico referente a cambios cuya dirección y velocidad constituyen puntos de

controversia en los planos económico, político, social, ambiental, tecnológico y territorial. Por tanto, se asocia a procesos y cuestiones tales como el crecimiento de la producción; el avance técnico; la distribución de las oportunidades individuales y colectivas; el cuidado de los recursos y el ambiente en general, y la organización territorial de la sociedad” (Méndez y Lloret ,2007).

Según Baró (1996):“las concepciones en torno al desarrollo “han sufrido importantes modificaciones por lo que puede decirse que no existen referencias actuales al desarrollo que no lo designen como desarrollo sostenible”. El concepto de desarrollo sostenible se introduce en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (más conocida como "Comisión Brundtland") y quedó definido como: “el proceso que satisface las necesidades presentes, sin amenazar la capacidad de las generaciones futuras de abastecer sus propias necesidades” Informe Brundtland (1987).

Este concepto ha sido definido a partir de una multiplicidad de criterios, pero se han asumido como parte de la presente investigación las definiciones recogidas en el Anexo 7, a partir de las que la autora ha definido como desarrollo sostenible : “el proceso que puede sostenerse en el tiempo y se encuentra en constante mejora a partir de la producción de los recursos necesarios para satisfacer las necesidades económicas, sociales y humanas de las generaciones presentes con el objetivo de elevar su nivel de vida ,sin afectar el desarrollo futuro de las generaciones venideras.”

El desarrollo durante la década de los años 50 y los 60 del pasado siglo al ser analizado desde el punto de vista económico se asociaba al crecimiento económico y se medía a partir de los resultados del Producto Interno Bruto (PIB) agregado(“valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período”). (Diccionario de Definición de Categorías ,2012) y sobre todo el PIB per cápita (se calcula dividiendo el PIB de un período, generalmente un año entre el total de la población, significando cuanto le corresponde como promedio a cada persona del PIB) porque se consideraba que había mayor desarrollo en la medida que este indicador y la riqueza se incrementaran. La similitud entre desarrollo y crecimiento se mantuvo por dos décadas y fue asumida por varios autores como Sunkel y Paz

(1970), esta concepción comienza a ser criticada, y aparecen criterios como: “hay no sólo la sensación sino la certeza que hay crecimiento económico pero no desarrollo. Se observa que regiones cuya existencia de recursos naturales y humanos posibilitaría un proceso de desarrollo, de ampliación de oportunidades, de ampliación de libertad, de opciones, de mayor justicia y de creciente ética en las relaciones interpersonales y en relación con el medio ambiente, siguen sin desarrollarse” (Boisier, 1977: 30).

En consonancia con la definición anterior se han asumido como criterios que definen el desarrollo económico, los recogidos en el Anexo 8, a partir de los que se definió teniendo en cuenta los elementos planteados en los diferentes conceptos y otros que se consideraron relevantes como concepto de desarrollo económico:

“El proceso de transición de un nivel económico concreto a otro más avanzado a partir del incremento de los niveles productivos teniendo en cuenta la necesidad de utilizar de forma racional y sostenible los recursos no renovables con el objetivo de lograr un equilibrio social a partir de que la población cuente con un bienestar económico y social y cultural en la medida que existan las condiciones creadas para satisfacer sus necesidades básicas(alimentación, educación, salud, empleo) y las mismas se encuentren al alcance de todos.”

Teniendo en cuenta la definición señalada consideramos que el desarrollo económico debe girar en torno a propiciar el desarrollo humano de la sociedad, ya que en la medida que las personas alcancen un mayor desarrollo humano también contribuirán a que se produzca un mayor crecimiento económico.

A finales de los años ochenta se produjo un cambio radical en cuanto a las concepciones acerca de lo que hasta el momento se concebía como desarrollo y este concepto comienza a ser analizado: “como un proceso de ampliación de las “capacidades” de las personas y no como un aumento de la utilidad, del bienestar y la satisfacción económica” (Sen,1990). Es decir el objetivo del desarrollo ya no estaba concebido como el incremento de las riquezas sino se comienza a tener una visión hacia un desarrollo centrado en las personas y no en el incremento de los bienes de consumo, por lo que quedó definido como: “un proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano. En principio estas oportunidades pueden

ser infinitas y cambiar con el tiempo, sin embargo a todos los niveles del desarrollo, las tres esenciales son: disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente. Si no se poseen estas oportunidades esenciales muchas otras alternativas continúan siendo inaccesibles” (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo ,1990).

En correspondencia con la concepción anterior consideramos que Güell (1998) señala con mucho acierto que: “un desarrollo que no promueve y fortalece confianzas, reconocimientos y sentidos colectivos, carece en el corto plazo de una sociedad que lo sustente. Entonces la viabilidad y éxito de un programa de desarrollo dependerá del grado en que las personas perciban ese programa como un escenario en que su equilibrio colectivo es reconocido y fortalecido”.

A partir del recorrido que hemos realizado teniendo en cuenta los múltiples adjetivos a partir de los que se han definido varios conceptos sobre desarrollo podemos decir que el término tiene un sinnúmero de significados en dependencia del adjetivo que lo acompañe por lo que además de las categorías tratadas abordaremos la referida al desarrollo local.

#### **1.4.1. Surgimiento del desarrollo local y tipos descentralización**

Desde la década de los setentas y los ochentas, en Europa y con influencia en otras regiones se comienza a gestar un proceso de revalorización del entorno territorial, denominado también espacio local, que comienza a abarcar la diversidad socio - estructural de estas complejas sociedades modernas. Así, corresponde diferenciar el reconocimiento del espacio local como condición esencial del desarrollo de los países industrializados, un enfoque en que la dimensión espacial es entendida en tanto: “relaciones interactivas entre la actividad económica y el sistema de valores locales” (Garalofi, 1984), mediante una lógica que pretendió reivindicar el carácter heterogéneo y variado de las formas del progreso industrial. “El espacio local para el desarrollo constituye así el conjunto de interdependencias de orden productivo y sociocultural existentes en el ámbito local” (Garalofi, 1984)

Según Rodríguez (2003) en cuanto al surgimiento del desarrollo local se pueden distinguir tres posiciones:

1. Enfoque de desarrollo local iniciado desde la Administración Central (desde arriba o de arriba abajo): en este modelo, es el estado el que decide cuáles han de ser los criterios de desarrollo y quiénes han de ser beneficiados o qué zonas.

2. Enfoque de desarrollo local basado en la iniciativa privada: se trata de un modelo que supone que es el mercado el que determina en última instancia el nivel de desarrollo local.

3. Enfoque de desarrollo local iniciado localmente (desde abajo): se trata de un modelo que se basa en el hecho de que el proceso de reestructuración económica internacional (globalización) ha creado nuevas formas de inestabilidad social, por la incapacidad de la Administración Central para hacer frente a temas que no sean el control de grandes variables macroeconómicas (déficit, inflación, desempleo, etcétera). Aquí se considera a las comunidades locales (formadas por una diversidad de agentes públicos y privados), las que se encuentran en las mejores condiciones de decidir por su futuro, utilizando los recursos locales bajo control local, para fomentar beneficios que redunden en la comunidad local, así como la animación del surgimiento y desarrollo de empresas locales. Es aquí donde entra como ente coordinador y aglutinador el Poder Popular incorporando a todas las potencialidades locales en el marco de un programa estratégico coordinado nacionalmente, incorporando a todas las entidades económicas del territorio independientemente de su subordinación, organizaciones políticas, populares, profesionales, religiosas, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y cuenta propistas, en el marco de alianzas complementarias con los municipios vecinos.

Teniendo en cuenta los criterios antes abordados la autora considera que en las condiciones actuales de Cuba pudiera pensarse en una cuarta posición que integre de manera coordinada las tres anteriores ya que no tienen que ser excluyentes y sí complementarias lo que posibilitarían desarrollar y potenciar todas las posibilidades donde en lo local el ente integrador serían los gobiernos locales y en lo provincial y nacional los gobiernos provinciales y nacional donde estos dos últimos propicien la redistribución en función de impulsar un desarrollo armónico y proporcional en todos los territorios.

Los gobiernos nacionales en muchos países han implementado diferentes políticas, leyes e instituciones con la finalidad de favorecer procesos de descentralización y estimular el desarrollo de las localidades. Por eso también es válido que de cierta forma el surgimiento y consolidación del tema esté marcado por su presencia en las políticas de desarrollo de algunas naciones y por los cambios en el modelo de estado de bienestar que prevaleció hasta los años setentas y que entró en crisis.

#### **1.4.1.1. Tipos de descentralización**

“La descentralización se puede considerar como un proceso social de transferencia de competencias desde la administración central a las administraciones intermedias y locales”. (Proyecto Regional de Descentralización Fiscal, 1994) y puede adoptar diversas formas:

1. Horizontal. Es la que dispersa el poder entre instituciones al mismo nivel.
2. Vertical. Se le concede una mayor importancia que a la horizontal, pues posibilita que algunos poderes del gobierno central se deleguen hacia niveles de administración inferiores (locales o territoriales). La descentralización vertical puede “adoptar diversas formas: desconcentración, delegación, devolución y privatización.”
  - 2.1. Desconcentración. Esta forma de descentralización consiste en el traslado de competencias de los niveles superiores de administración a los inferiores; aunque si hay dispersión del poder son pocas las decisiones que se pueden adoptar sin remitirse a los niveles superiores de administración. La desconcentración no implica crear un órgano de gobierno nuevo a un nivel subordinado, pero es necesario que se le den atribuciones totales y permanentes al nivel de subordinación correspondiente.
  - 2.2. Delegación. Implica el traspaso de alguna autoridad y facultades, para tomar decisiones por los funcionarios locales, manteniendo la administración central, el derecho de derogar las decisiones locales y las facultades para recuperar la autoridad cedida en cualquier momento.
  - 2.3. Devolución. A partir de la devolución, las administraciones locales tienen plena responsabilidad y se les conceden facultades financieras, de ejecución de programas de desarrollo local y poder tomar decisiones sin necesidad de remitirse al gobierno central.

2.4. Privatización. Implica la descentralización de las funciones públicas en beneficio de un determinado ente individual, colectivo o privado. Esta y la anterior constituyen los niveles más fuertes de descentralización.

3. Administrativa. Este tipo de subordinación supone la traslación de competencias de la administración central del estado a nuevas personas jurídicas de derecho público, las cuales están dotadas de un patrimonio propio. En este caso el poder central tiene el control por ley muy limitado sobre sus actos; sin embargo los entes desconcentrados están sujetos permanentemente a recibir órdenes de los niveles centrales y no gozan de personalidad jurídica propia. El objetivo de este tipo de descentralización deberá estar dirigido al logro de una gestión administrativa más ágil y efectiva.

4. Fiscal. La descentralización fiscal “es la búsqueda de eficiencia en la prestación y el financiamiento de bienes públicos locales y nacionales; significa alcanzar un equilibrio entre los niveles impositivos, los gastos, las transferencias de los gobiernos centrales y los reglamentos impuestos sobre un gobierno local determinado (Wiesner,1995); “las bondades de la descentralización fiscal no podrán ser aprovechadas plenamente si no se implementan de manera sistemática y permanente agresivos programas de fortalecimiento a nivel local” (Aghon,1995).

5. Funcional. La descentralización funcional técnica o de servicios consiste en que el estado asigna una función o servicios a un órgano gestor que dispone de personalidad jurídica y patrimonio propio. Un ejemplo puede ser la existencia de una empresa pública.

6. Territorial. Este tipo de descentralización presupone el traspaso de poder decisional a órganos cuyos ámbitos de actuación o jurisdicción están constituidos por un territorio o localidad.

7. Mixta. En este tipo de descentralización, las dos formas anteriores pueden ser mezcladas y originarse otro tipo de descentralización denominado descentralización política con base territorial, siendo el caso por ejemplo de un gobierno territorial. Además, la descentralización puede ser funcional y territorial como es el caso de una empresa estatal en una provincia.

8. Política. La descentralización política es el traspaso de poderes, competencias y funciones administrativas, normativas y de gobierno a un órgano que tiene una base territorial determinada (región, territorio, localidad y comuna) generado democráticamente y que goza de cierta autonomía para crear su propio derecho; además el ente políticamente descentralizado debe ser generado en un proceso electoral. Del mismo modo hay quienes opinan que lo más importante de la descentralización política es que supone un centro decisional que tiene capacidad para crear derecho, normas de igual jerarquía que la ley común; por el contrario la descentralización administrativa reduce al ente descentralizado la facultad de ejecutar la ley nacional o dictar excepcionalmente normas jurídicas que caen bajo la jerarquía de la ley común.

“Muchas veces se suelen confundir los conceptos de descentralización y desarrollo local, constituyendo esta analogía un error de sinonimia” (Boisier, 1990).

### **1.5. Análisis conceptual del desarrollo local y la perspectiva de los gobiernos locales en Cuba**

Varios autores se han referido al desarrollo local de múltiples formas como: desarrollo endógeno, desarrollo regional, desarrollo territorial, entre otras. “El término local cubre en la práctica diferentes realidades y se puede entender como un espacio de dimensión institucional o socio-cultural. Desde esta perspectiva, lo local no debe verse como una mera demarcación administrativa, sino como un espacio geográfico con características similares que se traducen en una problemática socio-económica común” (Garea y Curbelo, 2008). Lo local puede definirse como: “el tamaño básico en un territorio, que sea capaz de ofrecer algunos servicios básicos y de producir los recursos necesarios para mantenerlos, espacio donde se deben facilitar formas de participación y de diálogo con organizaciones e instituciones, no sólo bajo consideraciones de alcance territoriales, sino teniendo en cuenta la capacidad de funcionamiento colectivo”. (Boisier, 1992: 15). “Lo local hace referencia al “espacio más abarcador en el que se inserta: municipio, departamento, provincia, región, nación; y tiene sentido si se le mira desde afuera y desde arriba. Bajo estas consideraciones, tanto para un municipio, una provincia como una región, lo local está contenido, lo cual debe permitir la articulación de lo “local” con lo nacional.

Siendo así, las regiones constituyen espacios locales mirados desde el país, así como la provincia es local desde la región y el municipio es local desde la provincia” (Provoste ,2007). Para las condiciones de Cuba el departamento y lo regional no tiene gran precisión en las estructuras económicas.

En la práctica se asocian los términos “local” y “territorio”, teniendo en cuenta lo que plantea el Nuevo Codificador de la División Política Administrativa (CoDPA) (2010), desde la mirada “nacional” se considera territorio a la provincia y como parte del mismo al municipio. Estos criterios serán asumidos en la presente investigación donde para hacer alusión al desarrollo local nos referiremos al desarrollo del municipio ya que “en el caso de Cuba el municipio es la unidad básica de la organización política –administrativa del Estado”.Guzón (2003).

El término desarrollo local es utilizado a menudo de forma ambigua, a veces limitándolo exclusivamente a un nivel territorial inferior como puede ser el de un municipio; otras veces se utiliza para resaltar el tipo de desarrollo endógeno que es resultado del aprovechamiento de los recursos locales de un determinado territorio. Diversas han sido sus definiciones, pero en la presente investigación se han considerado acorde las recogidas en el Anexo 9, a partir de las que se llevó a cabo un análisis similar al realizado con el concepto de Control de Gestión, formándose grupos de variables a partir del orden en que fueron apareciendo en cada una de las definiciones. Los grupos se formaron teniendo en cuenta que las definiciones como elementos comunes consideran en su enunciado: la cualidad, los beneficiarios del desarrollo local, los elementos a tener en cuenta en los beneficiarios del desarrollo local, los resultados y las acciones que contribuyen al desarrollo local, mostrándose a continuación los elementos incluidos (variables) en cada uno de los grupos formados:

Grupo 1. Cualidad: Proceso, premisa y condición, construcción social.

Grupo 2. Beneficiarios del desarrollo local: Población, comunidad local, la localidad, los individuos, la familia, los ciudadanos y ciudadanas.

Grupo 3. Elementos a tener en cuenta en los beneficiarios del desarrollo local: Necesidades e intereses, satisfacción de las necesidades, criterios y opiniones.

Grupo 4. Resultados: Crecimiento económico, creación de empleo, mejoramiento de la calidad de vida, satisfacción de demandas, bienestar económico, social y cultural,

potenciar las dimensiones sociales y culturales ,creación de empleos y riquezas, mejorar la calidad de vida, satisfacción de necesidades, progreso permanente del territorio, la localidad y de cada individuo, pasar de los niveles primarios a niveles secundarios, terciarios o cuaternarios del desarrollo, incrementar los valores productivos, la eficiencia en la gestión y la efectividad social, bienestar de la población.

Grupo 5. Acciones que contribuyen al desarrollo local: Participación, aprovechamiento de recursos endógenos.

Una vez asociados los diferentes elementos en grupos, se identificó las veces que estos se encontraban representados y el por ciento que representaban del total de conceptos analizados, como se muestra en la Tabla 1.3.

Grupos	G.1	G.2	G.3	G.4	G.5
<b>Veces que el grupo está representado</b>	9	7	3	13	7
<b>Cantidad de conceptos analizados</b>	10	10	10	10	10
<b>% del Total</b>	90	70	30	130	70

**Tabla 1.3** Composición de los conceptos de desarrollo local por grupos

**Fuente:** Elaboración propia.

Del análisis anterior se puede observar que el orden de representatividad de los grupos es: primero los resultados (130%), luego la cualidad con un 90%, seguido por los beneficiarios del desarrollo local y las acciones que contribuyen al desarrollo local (70%) y por último los elementos a tener en cuenta en los beneficiarios del desarrollo local con un (30%) de representatividad.

Al realizar un análisis de las veces que aparecía cada variable en cada uno de los grupos, con el objetivo de encontrar la que más se repite, se llegó a los resultados que se muestran en la Tabla 1.4 ubicada en el Anexo 10.

A partir del análisis realizado la autora considera que existen elementos que en las definiciones tratadas no se les ha dado la connotación requerida como: el aprovechamiento de las potencialidades de los territorios en función del desarrollo, no se desataca la importancia del papel que juega el Consejo de la Administración Municipal (CAM) como dirección política – administrativa en el proceso de desarrollo local. No se tiene en cuenta la necesidad de originar recursos en función del desarrollo local a partir de las instituciones del territorio, ni el papel que juegan las

instituciones del territorio en el desarrollo local. No se concibe la necesidad de controlar la gestión del desarrollo local.

Por lo que se definió a partir de la utilización de las variables más representativas en cada grupo y teniendo en cuenta las consideraciones anteriores que **desarrollo local** es: un proceso que persigue mejorar la calidad de vida de la comunidad local a través del aprovechamiento de las potencialidades de las instituciones locales en función de originar recursos para contribuir a su desarrollo, donde el CAM constituye la máxima dirección política -administrativa del proceso, encargada de controlar su gestión y de satisfacer las necesidades e intereses de la población, a partir de su participación activa y tomando en cuenta sus criterios y opiniones.

En la dinámica de los procesos de desarrollo local el gobierno local debe jugar un nuevo rol con el objetivo de aprovechar las potencialidades de los municipios en función de generar su desarrollo.

### **1.5.1. Perspectiva de los gobiernos locales en Cuba**

Con la aprobación definitiva de la nueva Constitución de la República el 24 de febrero de 1976, se realiza en Cuba la instauración de los órganos del Poder Popular. Estos son generalizados a toda la nación como sistema institucional, a partir de la experiencia realizada en la provincia de Matanzas, donde fueron aprobados en 1974 los mecanismos de esta forma de gobierno territorial, basados en la articulación del gobierno desde el nivel central hasta la localidad.

En 1993 se crean los Consejos de la Administración provincial y municipales, los que han trabajado por perfeccionar su labor, incidiendo desde la Administración Pública en el desarrollo territorial de cada municipio y provincia del país.

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” [...]. (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.

En 1988 se crearon los Consejos Populares, importante eslabón en el proceso de perfeccionamiento político de la sociedad cubana, el que se ha venido perfeccionando hasta que se aprueba la Ley de los Consejos Populares, que los define como: “un órgano del Poder Popular local de carácter representativo, investido de la más alta autoridad para el desempeño de sus funciones” (Ley 91 de los Consejos Populares).

Cruz(2007) define el gobierno local como:” un tipo de institución política cuya autoridad o competencia se limita a una porción territorial de Estado, arraigado históricamente que a pesar de la subordinación al gobierno nacional y al diferente grado de autonomía y discrecionalidad, constituye una necesidad práctica en los sistemas políticos democráticos y autoritarios.”

El gobierno local como organización político – administrativa y como parte del Estado, debe poseer una estructura interna cada vez más horizontal, integradora y participativa, ejercer poder público y su función ya no es solamente administrativa, sino esencialmente gubernativa, por lo que de acuerdo con la Unión Iberoamericana de Municipalistas (DHIAL,2001) debe ser capaz de detectar y crear los espacios de interacción y contacto con los actores del desarrollo local para conocer sus demandas con el fin de articular los esfuerzos nacionales con los locales, y estos a su vez con los globales.

El papel promotor del gobierno local consiste en gran parte en estimular y orientar a la población hacia el bienestar colectivo, para ello coincidimos en que “la participación activa de los ciudadanos es una condición sustantiva para el logro de políticas públicas eficaces y eficientes sobre la base de una concepción integradora del desarrollo local debido a que permite dar legitimidad a las decisiones políticas y mayor transparencia a los procesos de decisión” (Haefner, 2007).

El gobierno local debe ser capaz de captar, manejar y controlar sus propios recursos, los cuales provienen tanto del Estado como de la localidad, con el objetivo de propiciar cambios y transformaciones en la realidad social, por lo que debe poseer cierto grado de autonomía que le permita tomar sus decisiones en el ámbito de sus

competencias y recursos, a pesar de que hasta el momento los espacios locales han estado limitados para realizar una serie de acciones dentro de los territorios ,dado por la fuerte dependencia de los niveles superiores, especialmente en lo referente a recursos financieros, pero también por las escasas facultades constitucionales que se les otorgan, lo que hace que los gobiernos locales, más que gestores hayan sido simples ejecutores de decisiones que se toman en esferas superiores de gobierno (Mota,2004).

En el enfoque de desarrollo local que defendemos consideramos que una de las formas que debe utilizar el gobierno local para poder captar, manejar y controlar sus propios recursos es llevando a cabo la implementación de diferentes tipos de proyectos conformados por etapas que cuya lógica interna permita la creación de condiciones materiales y subjetivas, para el progreso de las diversas esferas de la sociedad.

### **1.6. Tipos de proyectos**

Un proyecto es considerado por varios autores como una actitud, una intención, una idea y a pesar de que no ha existido un consenso entre ellos para lograr una definición única del término, coinciden en que a partir del mismo se pueden satisfacer de forma coherente, dinámica y progresiva algunas necesidades de la población a partir de la utilización organizada y eficaz de todo el potencial existente tanto humano como material de un determinado lugar.

Un proyecto surge para introducir un proceso de cambio, aprovechar una oportunidad o una ventaja, superar una debilidad o una amenaza en un determinado contexto, por lo que podemos definirlo como:” Un conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos seguidos por una metodología definida, para lo cual precisa de un equipo de personas idóneas, así como de otros recursos cuantificados en forma de presupuesto, que prevé el logro de determinados resultados sin contravenir las normas y buenas prácticas establecidas, y cuya programación en el tiempo responde a un cronograma con una duración limitada.”(Elias, 2010).

Se puede añadir además que la participación de las personas en el proyecto no debe ser formal y limitarse o entenderse como una sencilla consulta a los beneficiarios

sobre sus necesidades y los problemas que se identifiquen, se trata de propiciar un verdadero proceso participativo donde, los diferentes actores estén presentes, se involucren y ofrezcan criterios, acerca de cómo, cuándo y dónde se debe actuar.

Los proyectos han sido clasificados por diferentes autores de diversas maneras y se han generando topologías para lograr agruparlos de manera lógica y congruente. “Según su carácter un proyecto puede ser económico o social.

Un proyecto tiene *carácter económico* cuando sus posibilidades de implementación y operación dependen de una demanda real en el mercado del bien o servicio a producir, a los niveles del precio previsto. En otros términos, cuando el proyecto puede demostrar que la necesidad que genera está respaldada por un poder de compra de la comunidad interesada, que permita una rentabilidad mínima al capital comprometido por los inversionistas en el mismo.

Un proyecto tiene *carácter social*, cuando la decisión de realizarlo no depende de que los consumidores o usuarios del producto, puedan pagar íntegramente o individualmente los precios de los bienes o servicios ofrecidos, que cubrirá total o parcialmente la comunidad en su conjunto, a través del presupuesto público de sistemas diferenciales de tarifas o de sus subsidios directos.

Según su categoría los proyectos se clasifican en proyectos de producción de bienes, prestación de servicios y de infraestructura.

Los proyectos *de producción de bienes* comprenden la producción de bienes y el procesamiento de los productos, pueden ser: primarios (extracción) agrícola, pecuaria , minera, pesquera o forestal y secundarios.(Transformación de bienes en consumo final).

Los *proyectos de prestación de servicios* se caracterizan por no producir bienes materiales, sino prestar servicios de carácter personal, material o técnico, ya sea mediante el ejercicio profesional individual o a través de instituciones. Dentro de esta categoría se incluyen los proyectos de *investigación tecnológica o científica, de comercialización de los productos de otras actividades y de servicios sociales*, no incluidos en los proyectos de infraestructura social.

Dentro de los proyectos *de infraestructura* se encuentran los proyectos de *infraestructura social o económica*. Los de *infraestructura social* están dirigidos a

atender necesidades básicas en la población, tales como: salud, educación, recreación, turismo, seguridad social, acueductos, alcantarillados, vivienda y ordenamiento espacial urbano y rural. Los de *infraestructura económica* se caracterizan por ser proyectos que proporcionan a la actividad económica ciertos insumos, bienes o servicios, de utilidad general, tales como: energía eléctrica, transporte y comunicaciones. Estos proyectos incluyen los de construcción, ampliación y mantenimiento de carreteras, ferrocarriles, aeropuertos, puertos y navegación; centrales eléctricas con sus líneas y redes de transmisión y distribución; sistemas de telecomunicaciones y sistemas de información.

Según el sector de la economía al cual están dirigidos los proyectos pueden ser: agropecuarios, manufactureros, de infraestructura, de servicios y comercial.

Los *proyectos agropecuarios* están dirigidos al campo de la producción animal y vegetal; las actividades pesqueras y forestales; de riego, colonización, reforma agraria, extensión y crédito agrícola y ganadero, mecanización de faenas y abono sistemático.

Los *proyectos manufactureros o de infraestructura* se basan fundamentalmente en la transformación, fabricación o elaboración de productos por empresas dedicadas a construir, o procesar bienes.

Los *proyectos de servicios* engloban todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población, incluyendo subsectores como: transporte, comunicación, finanzas, turismo, hostelería, cultura, espectáculos, la administración pública y los denominados servicios públicos, los preste el Estado o la iniciativa privada.

Los *proyectos comerciales* se basan en la creación de empresas dedicadas a la compra y venta de productos.

Otra forma de clasificar los proyectos, es según la finalidad del estudio y el objeto que se persigue con la inversión.

Según la finalidad del estudio existen tres opciones básicas que permiten medir la rentabilidad de los distintos flujos que arrojará el proyecto. El primero es aquel que pretende *medir la rentabilidad del proyecto*, en otras palabras se busca medir la

rentabilidad de todos los recursos invertidos en el proyecto, sin especificar o definir de donde provengan los fondos. El segundo caso busca *medir la rentabilidad del inversionista* o dicho en otros términos, de los recursos propios que son invertidos en el proyecto. El tercer y último caso se refiere a aquellas iniciativas que se emprenden con la intención de *medir la capacidad de pago del proyecto*, o sea si el proyecto se encuentra en condiciones de cumplir con las obligaciones contraídas en un posible endeudamiento para su realización o implementación.

Según *la finalidad u objeto que se persigue con la inversión*, un proyecto se lleva a cabo para evaluar *la creación de un nuevo negocio* o realizar un *proyecto de modernización*, el cual puede incluir: “externalización (de procesos), internalización (de servicios o productos proveídos por empresas externas), reemplazo (de activos), ampliación (de los niveles de operación), abandono (de líneas de productos).” (Elías, 2010)

### **1.7. El desarrollo local en Cuba**

“El desarrollo local en Cuba parte de las grandes deformaciones y desigualdades socioeconómicas previas al triunfo de la Revolución en enero de 1959 y, por tanto, de la necesidad impostergable de encaminar esfuerzos hacia el ordenamiento de los territorios en aras del desarrollo demandado por el proceso revolucionario en auge.

Los orígenes y rasgos del diseño territorial y local en la isla se remontan al pasado colonial y se extienden al período republicano previo al triunfo revolucionario. Con la Constitución de 1901 se dan los primeros pasos relacionados con las estructuras y poderes locales. Más tarde, en la Constitución de 1940, entonces una de las más avanzadas del continente, se asentó la necesidad de fortalecer la actividad de las localidades o municipios.

Hacia mediados de siglo Cuba contaba con “126 municipios distribuidos irregularmente en las seis provincias existentes, por ejemplo, 26 en La Habana contra sólo nueve en Camagüey” (Méndez y Lloret, 1998).

En 1959 las deformaciones de la economía cubana agravaban las desproporciones territoriales, por lo que a partir de este momento se comienza a reordenar en el país las fuerzas productivas, iniciándose nuevas relaciones de producción, con el predominio de la propiedad estatal sobre los medios de producción. De esta forma

se llevan a cabo las primeras transformaciones en la economía para atenuar las grandes desproporciones entre las provincias y comenzar a buscarle solución a los problemas existentes en los territorios con el objetivo de mejorar el nivel de vida de la población e incrementar el nivel de empleo a partir de un uso racional de los recursos materiales, laborales y financieros en función del desarrollo.

En los últimos años han ocurrido en Cuba algunas transformaciones que favorecen el desarrollo local entre las que se encuentran: “cierta descentralización económica, la orientación de la gestión económica de un número creciente de empresas hacia los mecanismos de mercado, la reestructuración de la fuerza laboral, la existencia de diferentes formas de propiedad que implican nuevos actores (empresas mixtas, corporaciones, unidades básicas de producción cooperativa, agricultura familiar, programas acuícolas entre otros) ,una nueva ley tributaria, el incremento del trabajo por cuenta propia, entre otras” (Méndez et al.,2007). Esta última transformación ha tomado en Cuba a partir del año 2010 un gran auge porque fue una de las decisiones que el país adopta como una alternativa más de empleo para los trabajadores disponibles después del proceso de reducción de plantillas infladas y para el rediseñar su política económica e incrementar los niveles de productividad y eficiencia.

Para llevar a cabo el trabajo por cuenta propia en Cuba en el año 2010 “se autorizaron 178 actividades, de las cuales 83 podían contratar fuerza de trabajo sin necesidad de que fueran convivientes o familiares del titular. Se autorizaron 29 actividades a las que no se le otorgaban nuevas autorizaciones desde hacía varios años entre las que se encuentran: elaboradores vendedores de alimentos en diferentes modalidades, elaborador de vinos, aserrador, cantero, enrollador de motores, bobinas y otros equipos, fabricante vendedor de coronas y flores, hojalatero, instructor de prácticas deportivas (excepto las artes marciales), recolector vendedor de materias primas, masajista... “(Granma, 2010).

A pesar de las transformaciones que se han ido llevando en el país respecto al desarrollo local podemos decir que existen varias limitaciones respecto al tema entre las que se pueden mencionar:

“la concentración de las decisiones políticas en las entidades centrales del Estado, el trastorno de las redes locales por parte de grandes empresas cuyas estrategias están en función de intereses nacionales, la existencia de barreras sectoriales impuestas por la especialización económica o la organización vertical de los organismos de la administración central, la falta de autonomía de los municipios que les impide participar en la determinación de medidas de carácter nacional ”(Méndez et al.,2007).

Existen bajos niveles de producción para que en los municipios se generen recursos en función de la satisfacción de las necesidades de los pobladores, entre otros.

A pesar de las limitaciones y los obstáculos referidos “para lograr que el desarrollo local en Cuba sea un proceso eficiente es necesario que el gobierno central : emprenda un proceso de descentralización que otorgue a los gobiernos locales cierta autonomía en la aprobación del presupuesto, la movilización de recursos financieros y la ejecución de inversiones, estimule el trabajo de las instituciones comunitarias, a fin de motivar la participación ciudadana en la solución de sus problemas y adecuar el uso de los recursos, elabore una política que encauce, ordenamiento y mejora de la actividad por cuenta propia e instrumente una política agropecuaria con vistas a su ordenamiento territorial y el cuidado de la imagen urbana. ”(Méndez et al.2007)

Para ello se deben tener en cuenta un grupo de factores internos (gobierno, empresas y entidades, cooperativas, cuenta propistas, organizaciones políticas, de masas, de profesionales y religiosas) y externos al municipio (gobierno, empresas y entidades, organizaciones políticas, de masas, de profesionales y religiosas) los cuales están vinculados entre sí a partir de sus intereses y objetivos comunes asociados al desarrollo del mismo.

### **Conclusiones del Capítulo**

A partir de la revisión bibliográfica acerca del estado del “arte y de la práctica” de la temática objeto de estudio, se puede concluir que:

1. Existe una creciente base teórica-conceptual sobre el Control de Gestión que se ha ido enriqueciendo paulatinamente a partir de contribuciones teóricas, sin embargo no se encontraron fuentes donde se evidenciara la aplicación del Control de Gestión al proceso de desarrollo local.

2. En la literatura consultada nacional e internacional son numerosos los estudios relacionados con el desarrollo local casi siempre provenientes de contextos económicos, sociales y culturales, sin embargo no se encontraron fuentes donde se relacionaran antecedentes de cómo controlar la gestión de este proceso, o sea en la bibliografía revisada solo se hallaron propuestas de cómo generar un mayor desarrollo local sin tenerse en cuenta la necesidad y la importancia de controlar el conjunto de acciones que giren en torno al mismo.
3. La forma de ejercer el Control de Gestión en las empresas cubanas no se corresponde con las condiciones actuales del entorno inestable, agresivo y turbulento donde se encuentran inmersas y aunque se percibe un avance en el conocimiento y aplicación de determinadas herramientas, aún no se aprecia una tendencia a su integración de manera que contribuyan a mejorar la gestión de los procesos de la empresa, agilizar el proceso de toma de decisiones e incrementar los niveles de competitividad y éxito que precisan las organizaciones en la actualidad.
4. El desarrollo local en el contexto de la economía cubana requiere generar nuevas vías de beneficio e interés económico y social en función de incrementar el nivel satisfacción de las necesidades de la población, para ello el municipio constituye un escenario clave donde la sociedad espera encontrar respuestas a sus aspiraciones, a partir de un vínculo más directo entre el pueblo y el gobierno y el aprovechamiento de sus amplias potencialidades como: tierras, recursos, fuerza de trabajo calificada, infraestructura social, representaciones de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), organizaciones políticas y de masas y diferentes programas sociales.



# CAPÍTULO 11

**CAPÍTULO****DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL EN EL MUNICIPIO SANCTI SPÍRITUS**

El diagnóstico de la investigación se llevó a cabo en el municipio Sancti Spíritus, teniendo en cuenta que es el municipio cabecera de la provincia, donde reside la mayor cantidad de población (134922 personas), con el mayor número de asentamientos poblacionales urbanos y rurales, cantidad de entidades en el sector estatal, centros educacionales y de salud, empresas en perfeccionamiento empresarial, de industrias, de empresas, organismos e instituciones de subordinación provincial.

El municipio se selecciona además por ser el que mayor cantidad de licencias tiene otorgadas para ejercer el trabajo por cuenta propia y donde se generaron gran número de planteamientos por parte de la población en el último proceso de rendición de cuentas del delegado a sus electores.

El diagnóstico se lleva a cabo a partir de la propuesta de una serie de indicadores agrupados en diferentes grupos considerados variables: economía, población, características geográficas del municipio, educación, vivienda, cultura y arte, principales planteamientos de la población y vínculos económicos, sociales, de servicio y culturales con otros municipios que requieren coordinación. Se tuvieron en cuenta además otros aspectos como: los recursos naturales, su grado de conservación y utilización en función del desarrollo local, los servicios de acueducto y alcantarillado, de comunales y el transporte a la población.

**2.1. Propuesta de indicadores para llevar a cabo el diagnóstico****1. Características geográficas del municipio**

1.1 Extensión territorial

1.2 Límites territoriales

**2. Población**

1. Asentamientos poblacionales e infraestructura técnica.
2. Pirámide de edades
3. Indicadores demográficos (tasa de natalidad, esperanza de vida, densidad poblacional).

**3. Economía****Sector agropecuario**

1. Estructura de propiedad de la tierra.
2. Superficie agrícola por tipo de propiedad.
3. Superficie cultivada por tipo de propiedad.
4. Superficie no agrícola por tipo de propiedad.
5. Superficie sembrada por tipo de propiedad.
6. Usos del suelo destinado al sector agropecuario.
7. Producción agrícola del área utilizada por tipo de propiedad.
8. Pirámide edades de los trabajadores directos por tipo de propiedad.
9. Producción pecuaria por tipos de producción y por tipo de propiedad.
10. Nivel de autosatisfacción alimentaria a partir de la producción del municipio, renglones deficitarios y causas que limitan la autosatisfacción alimentaria y alternativa de propuestas para lograrlas.
11. Potencialidades identificadas y no utilizadas plenamente. Causas que limitan y propuestas de alternativas para minimizarlas.
12. Producciones y servicios que actualmente generan ingresos en MLC, (detalles y volumen de ingresos netos en MLC).
13. Déficit de fuerza de trabajo por categoría ocupacional.

**Resto de los sectores (Por separado para cada sector)**

1. Nivel de producción.
2. Potencialidades identificadas y no utilizadas plenamente. Causas que limitan y alternativas propuestas para minimizarlas.
3. Nivel de autosatisfacción alimentaria a partir de la producción del municipio, renglones deficitarios y causas que limitan la autosatisfacción alimentaria y alternativas propuestas para lograrlas.

4. Producciones y servicios que actualmente generan ingresos en MLC (detalles y el volumen de ingresos netos en MLC).
5. Situación de la red gastronómica del municipio.
6. Déficit de fuerza de trabajo por categoría ocupacional.
7. Recursos materiales y servicios que actualmente son deficitarios en el municipio y que se considera existen alternativas locales para solucionarlos o garantizar algún nivel de solución.

**Otros indicadores**

1. Recursos naturales del municipio, grado de utilización y conservación, potencialidades para el desarrollo.
2. Otros aspectos importantes de la economía del municipio.
3. Balance de ingresos y gastos del municipio.

**4. Recursos laborales**

1. Población en edad laboral.
2. Población ocupada por sectores, cantidad y por ciento.
3. Fuerza de trabajo disponible por profesiones.
4. Población del municipio que labora en otros municipios, principales causas.
5. Población de otros municipios que labora en el municipio.

**5. Salud (por asentamientos poblacionales)**

1. Mortalidad infantil.
2. Mortalidad materna.
3. Instalaciones de salud (si satisfacen las necesidades del municipio, estado físico).
4. Fuerza de trabajo (nivel de cubrimiento).

**6. Educación (por asentamientos poblacionales)**

1. Instalaciones de educación (si satisfacen las necesidades del municipio, estado físico).
2. Fuerza de trabajo (nivel de cubrimiento).

**7. Vivienda (por asentamientos poblacionales)**

1. Déficit de viviendas por asentamientos poblacionales.

2. Estado técnico de las viviendas existentes. Cantidad y por ciento.
3. Estructura de acuerdo a los materiales techo y paredes, cantidad y por ciento.

#### **8. Cultura y arte (por asentamientos poblacionales)**

1. Instalaciones culturales (si satisfacen las necesidades del municipio, estado físico).
2. Fuerza de trabajo (nivel de cubrimiento).

#### **9. Principales planteamientos de la población**

1. Insatisfacciones.
2. Propuestas de soluciones.

#### **10. Otros servicios**

1. Acueducto (asentamientos poblacionales beneficiados, extensión de la red, número de plantas potabilizadoras, volumen de agua suministrada y números de estaciones de cloración).
2. Alcantarillado (extensión, asentamientos poblacionales beneficiados y número de lagunas de oxidación).
3. Servicios comunales (recogida de desechos sólidos, producción de flores, producción de cojines y coronas, docenas de flores por habitantes, comercialización de flores).
4. Transporte para la población (cantidad de ómnibus disponibles para el transporte urbano y rural del municipio hacia los diferentes asentamientos poblacionales, cantidad de ómnibus para transportar escolares, cantidad de camiones del sector no estatal, estado técnico de los vehículos del sector estatal y no estatal.)

#### **11. Vínculos con otros municipios que requieren coordinación**

1. Económicos, sociales, servicios y culturales

#### **2.2. Resultados del diagnóstico**

Para obtener los resultados del diagnóstico fue necesario aplicar la técnica del uso de cuestionarios para conocer las características geográficas del municipio, el nivel de autosatisfacción alimentaria a partir de las producciones del mismo, sus renglones deficitarios, las potencialidades del municipio identificadas y no utilizadas

plenamente, las causas que las limitan y la propuesta de alternativas para minimizarlas, las producciones y servicios que actualmente generan ingresos en MLC, los recursos materiales y servicios que actualmente son deficitarios y que se considera que existen alternativas locales para solucionarlos o garantizar algún nivel de solución y otros aspectos importantes de la economía del municipio.

Los cuestionarios fueron aplicados a directivos de varios sectores como: los sectores : agropecuario (10), pesca (7), construcción (15), comercio, gastronomía y servicio (15), turismo (10), transporte (7), cultura (9), educación (9) y salud pública (9). (ver Anexo 15).

Se llevó a cabo además la revisión de documentos para obtener información acerca de los usos del suelo destinado al sector agropecuario, la producción agrícola del área utilizada por tipo de propiedad, la producción pecuaria por tipos de producción y por tipo de propiedad, los recursos naturales del municipio, su grado de utilización y conservación, potencialidades para el desarrollo, la población en edad laboral, la población ocupada por sectores, la fuerza de trabajo disponible por profesiones, la población del municipio que labora en otros municipios, la población de otros municipios que labora en el municipio.

Se obtuvieron además los datos sobre la mortalidad infantil, la materna, la cantidad de instalaciones de salud que satisfacen las necesidades del municipio, así como su estado físico, el nivel de cubrimiento de la fuerza de trabajo en el sector de la salud, las instalaciones de educación, su estado físico y el nivel de cubrimiento de la fuerza de trabajo, el número de instalaciones culturales, el estado físico de las mismas , el nivel de satisfacción de las necesidades del municipio y su fuerza de trabajo. Se obtuvo además información acerca de los principales planteamientos de la población en el último período de rendición de cuentas del delegado a sus electores y el nivel de propuesta de soluciones.

Otra de las técnicas utilizadas fue la estadística descriptiva para describir los datos obtenidos a partir de las técnicas anteriores y la observación participante para interactuar directamente con diferentes personas en diversos escenarios para analizar diferentes volúmenes de información, la que posteriormente fue simplificada en gráficos y anexos para poder brindar los resultados del diagnóstico.

### 1. Características geográficas del municipio

El municipio Sancti Spíritus tiene una extensión territorial de 1151.5 Km<sup>2</sup>, limita al norte con el municipio Taguasco, al este con Jatibonico, al sur con la Sierpe y Trinidad y al oeste con Cabaiguán y Fomento.

### 2. Población

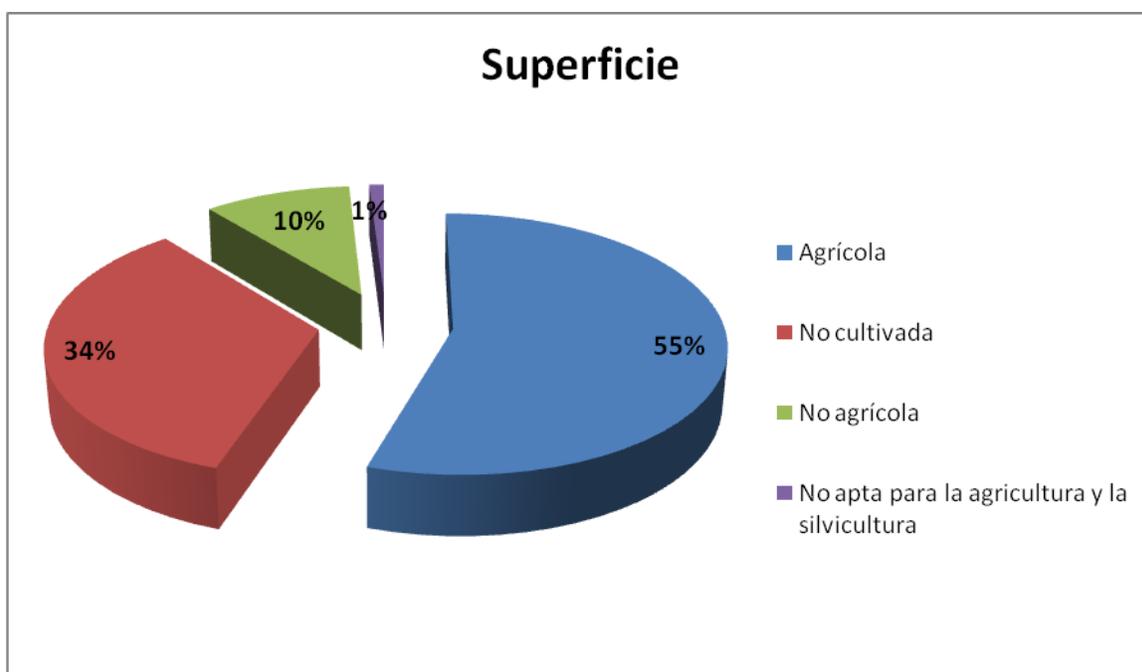
El municipio al cierre del año 2012 tenía un total de 54 asentamientos poblacionales y una población de 98 283 personas. ( ver Anexo 11).

La tasa de natalidad infantil en este período fue de 2.5, la esperanza de vida era de 77 años y la densidad poblacional de 117 hab por Km<sup>2</sup>.

### 3. Economía

#### Sector agropecuario

El suelo del municipio Sancti Spíritus al cierre del año 2012 destinado al sector agropecuario ocupaba una superficie total de 148 094 Km<sup>2</sup>, de los que 81932.49 km<sup>2</sup> se encontraban cubiertos por la superficie agrícola, 48800,02 km<sup>2</sup> por la superficie no cultivada, 15407.42 km<sup>2</sup> por la superficie no agrícola y 2012.39 km<sup>2</sup> por la superficie no apta para la agricultura y la silvicultura. (ver Anexo 12)



**Gráfico 2.1** Estructura de los suelos en el municipio de Sancti Spíritus.

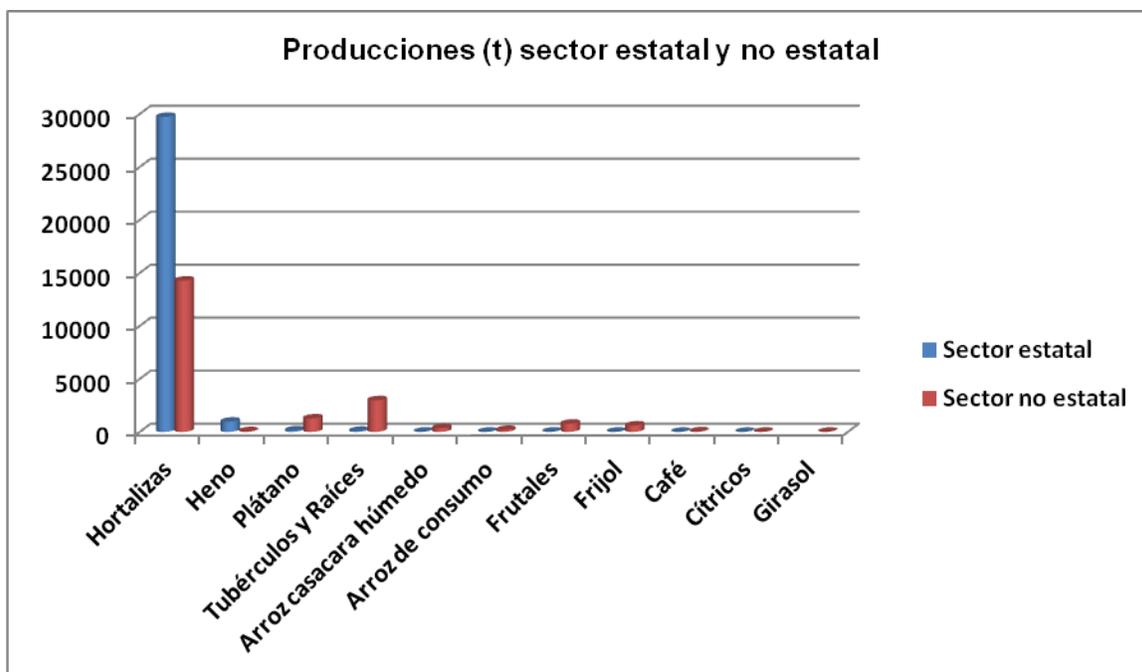
**Fuente:** Elaboración propia a partir del balance de los usos del suelo destinado al sector agropecuario en el municipio Sancti Spíritus.

La producción agrícola para el sector estatal al cierre del año 2012 se basó fundamentalmente en hortalizas, de las que se lograron producir un total de 29 708 (t). El otro número de producciones representativas durante este período fue la de heno, del que se produjeron 955 (t), seguida de la producción de plátano con 132.9 (t). Se produjo además un total de 86.6 (t) de tubérculos y raíces, 16(t) de arroz cáscara húmedo, 8.2 (t) de arroz de consumo, 15.3(t) de frutales, 12.2(t) de frijol, 0.7(t) de café y 0.3(t) de cítricos. (ver Anexo 13)

En el sector no estatal al cierre del año 2012 la mayor producción estuvo representada por las hortalizas de las que se produjeron un total de 14264.2 (t) que supera la producción realizada por el sector estatal en 11293.

Este sector produjo un total de 2979(t) de tubérculos y raíces, superior en 2892.4 (t) a la realizada por el sector estatal. Se produjeron además 1129.5 (t) de plátano por encima del sector estatal. El frijol producido por este sector logró superar la producción del sector estatal en 577.9 (t), al igual que las producciones de arroz cáscara húmedo y de consumo que superaron a las realizadas por el sector estatal en 335.7 (t) y 171.8 (t) respectivamente.

En cuanto a la producción de frutales y cítricos se lograron 749.8 (t) y 5.8 (t) más que las producidas por el sector estatal. Se incrementaron además 1.8 (t) de girasol, no producidas por el sector estatal y 44.34 (t) de café a pesar de haber habido una disminución de 898.7 (t) en la producción de heno respecto al sector estatal. (ver Anexo 14)



**Gráfico 2.2** Análisis comparativo de las producciones en el sector estatal y no estatal.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información estadística sobre la producción agrícola del sector estatal y no estatal.

Las producciones anteriormente mencionadas no satisfacen las necesidades alimentarias de la población, lo que genera la necesidad de que sean exportados alimentos de otros territorios como: tubérculos y raíces, hortalizas, frijoles, cítricos, frutales, maíz, plátano, arroz, leche, carne vacuna, carne ovina, carne caprina y porcina ya que están considerados como renglones deficitarios del municipio. En este sector generan ingresos en MLC las producciones de mango, guayaba, piña, tomate ají y cebolla, las mismas son vendidas a través de la Empresa Fruta Selectas a los diferentes hoteles y otras instalaciones del turismo.

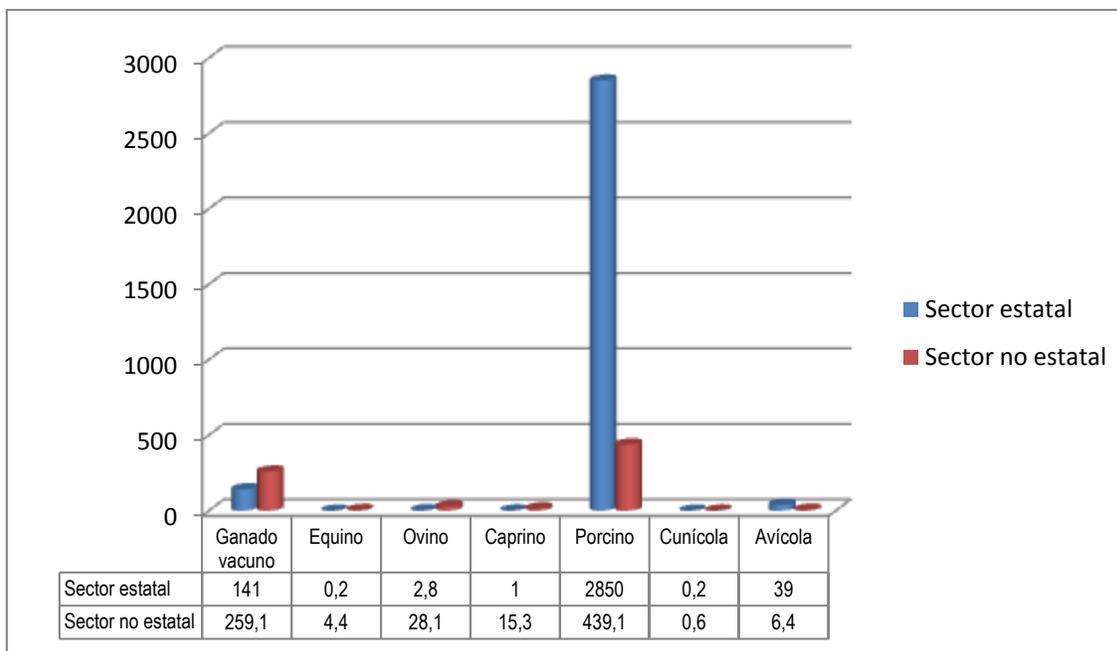
En el municipio al cierre del año 2012 en el sector estatal existían un total de 5575 (cabz) de ganado vacuno, 82 (cabz) de equino, 1550 (cabz) de ovino, 1122 (cabz) de caprino, 25795 (cabz) de porcino, 253 (cabz) de cunícola, 471502 (cabz) de avícola y 841 (cabz) de búfalo. Durante este período fueron entregadas para el sacrificio 141(t) de ganado vacuno, 0.5 (t) de equino, 2.8 (t) de ovino ,1(t) de caprino

y 2850 (t) de porcino. Se entregaron además para el autoconsumo de comedores 0.2 (t) de cunícola y 39 (t) de avícola.

Es importante destacar que al finalizar el año 2012 se alcanzó una producción de leche de 286.7 (ML) litros a partir del ganado vacuno y 33.8 (ML) a partir de los búfalos. Del total de leche producida a partir del ganado vacuno se alcanzaron ventas totales de 254.5 (ML) y los 33.8 (ML) producidos a partir de los búfalos fueron destinados en su totalidad para las ventas contratadas al turismo. Durante este período se alcanzó una producción de huevo de 18210(MU) de las que se destinaron 18152 (MU) para las ventas contratadas para el mercado agropecuario.

En este período existían en el sector no estatal un total de 63050 (cabz) de ganado vacuno que superaban la existencia del sector estatal en 57475 (cabz), 9291(cabz) de equino que superaban en 9209 (cabz) a las del sector estatal ,10232 (cabz) de ovino que eran superiores en 8682 (cabz), 7369 (cabz) de caprino superiores en 6247 (cabz). La cantidad de cabezas (297) de cunícola existentes en este sector superaba en 44 (cabz) a las del sector estatal. En cuanto a las cabezas de porcino se produjo un decrecimiento con respecto al sector estatal en 4334 (cabz), al igual que en las de avícolas que existían 27323 inferiores en 444179 (cabz) y las de búfalos (73 (cabz)) , de las que se produjo un decrecimiento de 768 (cabz), respecto al sector estatal.

Al cierre del año 2012 las entregas para el sacrificio del sector no estatal superaron las realizadas por el sector estatal como se representa en el gráfico 2.3 .En el caso de la producción de huevos en este sector decrece en 17830 (MU) con respecto a la producción del sector estatal.



**Gráfico 2.3** Toneladas de carne Producidas en el municipio de Sancti Spíritus.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información estadística sobre la producción de carne.

La producción de leche en este período (1590.4 (ML)) por parte del ganado vacuno superó en 1303.7 (L) a la realizada por este ganado en el sector estatal. La producción de leche por parte de los búfalos decreció en 29.4 (ML), ya que solo se produjeron 4.4 (ML), los que se destinaron a las ventas contratadas de la industria.

El sector agropecuario al cierre del año 2012 contaba con un total de 980 trabajadores, de ellos: 97 tenían como categoría ocupacional primaria no terminada, 87 primaria, 209 secundaria básica, 52 preuniversitario, 240 obrero calificado, 238 técnico medio y 57 la de universitario. De ellos: trabajando en la cabecera provincial se encontraban :18 procedentes del municipio Yaguajay, 8 de Jatibonico, 10 de Taguasco, 7 de Cabaiguán, 9 de Fomento, 3 de Trinidad y 6 de La Sierpe y procedentes del municipio Sancti Spíritus laborando en los diferentes territorios de la provincia :3 en Yaguajay , 5 en Jatibonico , 1 en Taguasco 2 en Cabaiguán, 2 en Fomento y 2 en La Sierpe. En este período se encontraban trabajando en el sector 39 trabajadores en edad de jubilación.

De este total de trabajadores 341 laboraban como operarios, 275 como trabajadores de servicios, 285 como técnicos, 54 como administrativos y 25 como cuadros.

En el sector existen potencialidades que no se han utilizado plenamente como: la existencia de tierras ociosas infectadas de maleza, producto entre otras causas de la poca motivación por parte de los productores debido a que el sector estatal no les entrega los insumos suficientes para llevar a cabo los diferentes tipos de cultivo (fertilizantes, instrumentos de trabajos, entre otros), la insuficiente remuneración monetaria por la entrega de las diferentes tipos de producciones y las irregularidades en el cumplimiento de los contratos establecidos entre las partes (el productor y el Estado).

Además se puede decir que otra de las causas es la existencia de suelos con bajas categorías agroproductivas, con poco contenido de materia orgánica y con limitaciones en las fuentes de abasto de agua y sistemas de riego.

Existe también falta de control por parte del sector estatal a las producciones y su destino tanto en el sector estatal como en el no estatal debido a las insuficiencias en el cumplimiento de los contratos de las partes, atraso con el pago del Estado a los productores, los pagos al por mayor por parte de los revendedores de los productos que cosechan los productores, descontrol por parte de la dirección del sistema de la agricultura sobre el trabajo de los inspectores de este sistema, lo que ha traído entre otras consecuencias el desabastecimiento de los puntos de ventas creados para que los productores vendieran sus producciones (en el municipio Sancti Spíritus se crearon más de 40 puntos de venta los que permanecen cerrados en su gran mayoría) .

Otras de las potencialidades de este sector que no se aprovecha al máximo es la insuficiente explotación de las tierras destinadas a la producción de alimento animal (pastos y forrajes) debido a que existen insuficiencias en la siembra de este tipo de alimento, la no creación de aposentos, micropresas y tranques para almacenar agua, la desprotección por parte de los propietarios del ganado, lo que propicia el hurto y sacrificio de la masa. La poca venta de recursos al productor (cantinas, soga, alambre, coladores, cubo, entre otros) por parte del sector estatal, lo que propicia la inconformidad por parte de los mismos en cuanto a las condiciones que necesitan para el cumplimiento de la entrega de leche prevista en los planes contratados con el Estado. El insuficiente aprovechamiento de las áreas destinadas a la reforestación.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado se propone para minimizar las potencialidades identificadas y no utilizadas plenamente : mejorar la atención a los productores por parte del sector estatal a partir de la venta de instrumentos de trabajo, ropa , entre otros, capacitarlos en función de las principales producciones que necesita llevar acabo el municipio., desarrollar labores de conservación del suelo a partir de la siembra de árboles de sombra ya que los mismos mejoran la materia orgánica y sus propiedades físicas. Fomentar la creación de los bancos de compost de materia orgánica a partir del aprovechamiento de desechos sólidos, desarrollar un estudio de los suelos del municipio que presentan poco contenido orgánico e impiden por sus características llevar a cabo diferentes tipos de cultivo y entregarlos a otros sectores con el objetivo de que tengan un mayor aprovechamiento. Incrementar la formación de técnicos e ingenieros agrónomos a partir del sistema educacional.

Aumentar el control por parte de la dirección del Sistema de la Agricultura sobre el trabajo de los inspectores de este sistema en función de que se cumplan los planes contratados , el sistema de pago por las producciones contratadas a los productores, vincular un punto fijo para que el productor comercialice sus producciones, propiciar los recursos materiales a partir de proyectos de desarrollo local para crear miniindustrias para la elaboración de jugos, pastas (cebolla, puré de tomate, mermeladas, dulces en conservas).

Incrementar a partir de proyectos de desarrollo local la producción de cítricos que se encuentran deficitarias en el municipio (limón, naranja y mandarina), crear un banco para ofertar la venta de posturas en bolsas para el productor (de frutales: guayaba, mango, aguacate, anón, entre otras).

Incrementar el precio de las producciones de leche (por encima de \$3,00), propiciarle la venta a los productores de pienso, mieles para la alimentación de la masa fundamentalmente en la etapa de sequía, premiar moral y material a los productores que sobre cumplan sus planes, incrementar la venta al productor de insumos (cantinas, sogas, alambre, coladores, cubo, entre otros), la formación de técnicos medios en veterinaria y médicos veterinarios, el número de las farmacias de veterinarias, la producción de alimento animal (pastos y forrajes), establecer mecanismos para la venta de mieles de caña a los productores.

Incrementar la ceba de toros acuartonados, promocionar por parte de la Empresa Forestal, el CITMA, la Universidad u otras entidades del territorio la importancia de la siembra de árboles, así como incrementar a partir del trabajo que pueden desarrollar los centros educacionales, y las organizaciones políticas y de masas (la ANAP, los CDR, la FMC, la UJC) la reforestación de árboles frutales y maderables.

### **Resto de los sectores**

#### **Sector de la pesca**

Este sector contaba al cierre del año 2012 con un total de 128 trabajadores, de ellos: 34 trabajadores tenían como categoría ocupacional primaria, 22 secundaria básica, 27 preuniversitario, 13 técnico medio y 32 universitarios. De ellos se encontraban trabajando en la cabecera provincial 2 procedentes de La Sierpe. En este período se encontraban trabajando en el sector 10 trabajadores con edad de jubilación y 2 sin tenerla aún. De este total de trabajadores 32 se desempeñaban como operarios, 77 como trabajadores de servicios 13 como técnicos, 2 como administrativos y 4 como cuadros.

Al cierre del año 2012 se planificó un nivel de producción mercantil de 3510.10 (MP), la que se cumplió en un 64.7% a partir de alcanzarse una producción real de 2271.80 (MP). En este sector las producciones que generan ingresos en MLC son las de langosta, camarón y otras variedades de pescado y a pesar de que existen algunas insatisfacciones por parte de la población en cuanto al incremento del precio del pescado, se mantiene frecuentemente una oferta variada para la venta a la población en las diferentes pescaderías del municipio de este producto.

Entre las potencialidades que se identifican en el sector como que no se utilizan plenamente, se puede mencionar las insuficiencias en la explotación de los diferentes espejos de agua con que cuenta el territorio por la no explotación debida de las diferentes áreas para la siembra de peces en cultivo, por lo que se propone para minimizar esto incrementar el número de áreas para la siembra de peces en cultivo.

#### **Sector de la construcción**

En este sector al cierre del año 2012 laboraban en el municipio Sancti Spíritus un total de 810 trabajadores, de ellos: 95 trabajadores tenían como categoría ocupacional de primaria no terminada, 87 primaria, 158 secundaria básica, 170

preuniversitario, 130 obrero calificado, 139 técnico medio, y 31 universitario. De ellos: trabajando en la cabecera provincial se encontraban :18 procedentes del municipio Yaguajay, 8 de Jatibonico, 4 de Taguasco, 4 de Cabaiguán, 1 de Fomento, 3 de Trinidad y 7 de La Sierpe y procedentes del municipio Sancti Spíritus laborando en los diferentes territorios de la provincia :8 en Yaguajay , 7 en Jatibonico , 1 en Taguasco 8 en Cabaiguán, 1 en Fomento y 5 en La Sierpe. En este período se encontraban trabajando en el sector 18 trabajadores en edad de jubilación.

De este total de trabajadores 290 laboraban como operarios, 193 como trabajadores de servicios, 272 como técnicos, 35 como administrativos y 20 como cuadros.

El nivel de producción mercantil planificado fue de 16907.90 (MP) sobre cumpliéndose al 5.7% a partir de una producción real de 17890.90 (MP).

Dentro de las potencialidades que se han identificado en este sector como que no se utilizan al máximo podemos mencionar que la planta de asfalto del municipio, no satisface con sus producciones las necesidades de pavimentar las calles, carreteras, las que hoy tienen un alto grado de deterioro producto de la mala calidad del asfalto producido, por lo que se propone incrementar los niveles de exigencia en cuanto a la calidad de las producciones de asfalto por parte del inversionista de las diferentes obras, emplear los sistemas de pago por resultados y calidad , aplicando el doble turno si es factible y mejorar el equipamiento tecnológico y no tecnológico e introduciendo nuevas tecnologías, dando cumplimiento al lineamiento 288 de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

### **Sector comercio, gastronomía y servicio**

Al cierre del año 2012 en este sector laboraban en el municipio Sancti Spíritus un total de 900 trabajadores, de ellos: 14 trabajadores tenían como categoría ocupacional de primaria no terminada, 71 primaria, 62 secundaria básica, 193 preuniversitario, 320 obrero calificado, 311 técnico medio, y 20 universitario. De ellos: trabajando en la cabecera provincial se encontraban 14 procedentes del municipio Yaguajay, 2 de Jatibonico, 17 de Taguasco, 18 de Cabaiguán, 5 de Fomento y 4 de Trinidad . Procedentes del municipio Sancti Spíritus laborando en los diferentes territorios de la provincia: 5 en Yaguajay 8 en Jatibonico , 3en Taguasco 5 en Cabaiguán, 16 en Fomento y 9 en Trinidad .

De este total de trabajadores 222 laboraban como operarios, 395 como trabajadores de servicios, 240 como técnicos, 29 como administrativos y 14 como cuadros.

El nivel de producción mercantil planificado fue de 37665.10 (MP) lográndose sobre cumplir en un 3.7% a partir de una producción real de 37665.10 (MP). En este sector se consideran como servicios deficitarios que pueden ser solucionados a partir de alternativas locales : la insuficiente existencia de número de piezas para la reparación de equipos electrodomésticos y enceres menores, la venta de productos a la población en los diferentes mercados de productos industriales sin la óptima calidad, lo que genera constantemente insatisfacciones en la población, la venta a la población de productos mal elaborados en unidades del comercio y la gastronomía.

Dentro de las potencialidades que podemos identificar en este sector como que no están siendo lo suficientemente utilizadas, podemos mencionar: que existe insuficiente explotación de sus instalaciones en el municipio, lo que ha provocado que las personas prefieren recibir servicios en las diferentes modalidades del trabajo por cuenta propia. Existen insuficiencias en las iniciativas para prestar un servicio de mayor calidad por parte de los trabajadores, los que no muestran una adecuada presencia personal, ni ofrecen un buen trato al público.

Teniendo en cuenta lo antes planteado se propone: hacer un estudio de las instalaciones que no están siendo debidamente explotadas y entregarlas a las diferentes modalidades del trabajo por cuenta propia para favorecer la incorporación al empleo de las personas en condiciones de trabajar, como forma de contribuir a los fines de la sociedad y a la satisfacción de sus necesidades, ampliar el trabajo en el sector no estatal como una alternativa más de empleo, para darle cumplimiento a los lineamientos 167 y 168 de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

### **Sector del turismo**

El sector del turismo en el municipio Sancti Spiritus al cierre del año 2012 contaba con un total de 295 trabajadores, de ellos: 58 tenían como categoría ocupacional la de preuniversitario, 82 la de obrero calificado, 115 la de técnico medio y 40 la de universitario .En este período 12 trabajadores laboraban con la edad de jubilación.

El sector del turismo al cierre del año 2012 contaba con un total de 295 trabajadores, de ellos se encontraban trabajando en la cabecera provincial: 4 procedentes de Centro Habana, 5 de San José de las Lajas, 13 de Yaguajay, 8 de Jatibonico, 9 de Taguasco, 10 de Cabaiguán, 9 de Fomento, 6 de Trinidad y 2 de La Sierpe y procedentes del municipio Sancti Spíritus laborando en los diferentes territorios de la provincia 5 en Yaguajay y 40 de Trinidad. De este total de trabajadores 49 laboraban como operarios, 175 como trabajadores de servicios, 40 como técnicos, 20 como administrativos y 25 como cuadros.

En este sector se planificó un nivel de producción de 7044.20 (MP) lográndose sobre cumplir en un 13.7% a partir de una producción real de 8006.60 (MP).

Entre las potencialidades que se identifican en el mismo y que no son utilizadas en su totalidad se puede mencionar la necesidad de que las instalaciones turísticas del territorio eleven su nivel de competitividad, a partir de la calidad en los servicios y el logro de una adecuada coherencia entre en la relación calidad y precio, no existen servicios y ofertas complementarias al alojamiento que distingan a los hoteles del municipio por el desarrollo de modalidades como: turismo de salud, turismo de aventura y naturaleza, parques temáticos, historia, cultura y patrimonio, conferencias, congresos, ferias, entre otras, son insuficientes mecanismos para el abastecimiento a las entidades turísticas a partir de las formas productivas a escala local, no se diseñan como parte de las iniciativas del municipio ofertas turísticas atractivas como fuente ingreso en divisas (alojamiento, servicios astronómicos, actividades socioculturales e históricas, turismo rural, observación de la flora y la fauna, entre otros).

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado se propone: incrementar el nivel de competitividad de las instalaciones turísticas del territorio a partir de la calidad en los servicios y el logro de una adecuada coherencia entre en la relación calidad y precio, crear diversificar y consolidar de forma acelerada servicios y ofertas que distingan a los hoteles del municipio por el desarrollo de modalidades como: turismo de salud, turismo de aventura y naturaleza, parques temáticos, historia, cultura y patrimonio, conferencias, congresos, ferias, entre otras, así como estudiar diferentes mecanismos de abastecimiento a las unidades turísticas aprovechando todas las

formas productivas a escala local, diseñar como parte de las iniciativas del municipio ofertas turísticas atractivas como fuente ingreso en divisas (alojamiento, servicios gastronómicos, actividades socioculturales e históricas, turismo rural, observación de la flora y la fauna , entre otros). Con esta propuesta se le da cumplimiento a los lineamientos 260, 263 y 264 de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

**Sector de transporte**

El sector de transporte al cierre del año 2012 contaba con un total de 261 trabajadores, de ellos: 84 tenían como categoría ocupacional secundaria básica, 10 preuniversitario, 70 obrero calificado y 97 técnico medio De ellos: trabajando en la cabecera provincial se encontraban :12 procedentes del municipio Yaguajay, 14 de Jatibonico, 2 de Taguasco, 5 de Cabaiguán, 16 de Fomento, 18 de Trinidad y 7 de La Sierpe y procedentes del municipio Sancti Spíritus laborando en los diferentes territorios de la provincia :2 en Yaguajay , 1 en Jatibonico , 1 en Taguasco 2 en Cabaiguán, 1 en Fomento y 2 en La Sierpe. En este período se encontraban trabajando en el sector 39 trabajadores en edad de jubilación.

De este total de trabajadores 73 laboraban como operarios, 70 como trabajadores de servicios, 92 como técnicos, 12 como administrativos y 14 como cuadros.

El nivel de producción mercantil planificado fue de 8227.20 (MP) lográndose sobre cumplir en un 12.3% a partir de una producción real de 9239.90 (MP).En este sector los servicios que generan ingresos en MLC son el transporte a extranjeros y el arrendamiento de carros de turismo. Se consideran servicios deficitarios y que existen alternativas locales para solucionarlos: el servicio de transportación local, el cual no satisface las necesidades de la población y la insuficiente cantidad de viajes ejecutados desde la cabecera provincial a los diferentes asentamientos poblacionales.

Se considera en este sector como potencialidad identificada y no utilizada la insuficiente explotación de los vehículos automotores del sector estatal para la transportación de pasajeros, debido al insuficiente control por parte de las autoridades del sector estatal, por lo que se propone incrementar el parque de transporte (guaguas)

**Sector de la cultura**

El sector de la cultura al cierre del año 2012 contaba con un total de 542 trabajadores, de ellos: 13 tenían como categoría ocupacional primaria, 5 secundaria básica, 78 preuniversitario, 128 obrero calificado y 251 técnico medio. De ellos: trabajando en la cabecera provincial se encontraban: 2 procedentes del municipio Yaguajay, 6 de Jatibonico, 20 de Taguasco, 24 de Cabaiguán, 26 de Fomento, 13 de Trinidad y 9 de La Sierpe y procedentes del municipio Sancti Spíritus laborando en los diferentes territorios de la provincia: 3 en Jatibonico, 5 en Cabaiguán, 1 y 6 en Trinidad. De este total de trabajadores 150 laboraban como operarios, 177 como trabajadores de servicios, 158 como técnicos, 32 como administrativos y 25 como cuadros, cubriéndose en su totalidad la fuerza de trabajo.

Los servicios que generan ingresos en MLC son los generados a partir de las ventas que realiza la corporación de ARTEX.

Se consideran actualmente servicios deficitarios y que existen alternativas para solucionarlos la falta de una estrategia de recreación para las diferentes edades en los diferentes centros recreativos.

El municipio Sancti Spíritus contaba al cierre del año 2012 con un total de 14 instalaciones culturales de ellas: 3 museos, 4 casa de cultura (1 urbana y 3 distribuidas en los asentamientos poblacionales de Banao (1), Guasimal (1) y Tunas de Zaza(1)), 6 cines y otras instalaciones culturales como un Teatro Principal, una Casa de la Guayabera, una Casa de la Trova, una Casa de la UNEAC y una casa del Joven Creador. Todas estas instalaciones se encontraban y se encuentran en la actualidad en buen estado físico.

Se han identificado como potencialidades que no se utilizan plenamente: la insuficiente explotación de las instalaciones culturales y recreativas con que cuenta este sector, deficientes ofertas recreativas para los diferentes grupos de edades, insuficiente promoción de las actividades que se realizan en las diferentes instituciones culturales del municipio, insuficiente promoción del trabajo comunitario como vía para satisfacer las necesidades espirituales y fortalecer los valores sociales.

Para ello se propone : aprovechar las potencialidades del talento artístico local, de los instructores de arte del municipio, los estudiantes de la Escuela de Música “Ernesto Lecuona”, desarrollar proyectos de desarrollo local sobre la base de lograr un mejor aprovechamiento de las instalaciones culturales del municipio, realizar encuestas donde se involucren a especialistas para llevar a cabo el procesamiento de la información para conocer el tipo de oferta cultural que desea la población del municipio de acuerdo con las diferentes edades, realizar una mayor promoción a las actividades culturales que se desarrollen en el municipio y del trabajo comunitario como vía para satisfacer las necesidades espirituales y fortalecer los valores sociales para darle cumplimiento al lineamiento 163 de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

### **Sector de educación**

Al cierre del año 2012 el municipio Sancti Spíritus contaba con una fuerza docente de 1793 trabajadores divididos en: educación preescolar (349), educación primaria (305), educación especial (363), secundaria básica (377), pre universitario (76), enseñanza técnico profesional ( 265) y enseñanza de adultos( 58).

En este sector se necesitaban al cierre del año 2012 un total de 263 docentes, pero se llegaron a cubrir 168 plazas con alumnos en formación, 1 por un miembro del Consejo de Dirección Provincial, 55 por otros docentes y 39 por especialistas en la prestación de servicios.

En este período la fuerza de trabajo de la Universidad, la Facultad de Ciencias Medicas y del Instituto Superior Pedagógico “Silverio Blanco” se encontraba cubierta en su totalidad.

El municipio en este período tenía un total de 33 escuelas primarias urbanas y 33 rurales, 7 escuelas especiales, 7 secundarias básicas urbanas y 1 rural, 2 preuniversitarios, 6 politécnicos, 5 Facultades obrero campesinas, un casa de niños sin amparo familiar, 1 universidad , 1 Facultad de Ciencias Medicas y 1 Instituto Superior Pedagógico “Silverio Blanco”.

Se han identificado como potencialidades no utilizadas : la no integración del talento artístico de los diferentes centros educacionales del municipio en función de brindar

un mayor número de ofertas recreativas al municipio, debido a que cada uno realiza sus actividades recreativas de manera independiente, insuficientes intercambios científicos entre las Instituciones de Educación Superior, producto de que no se divulgan en otros centros educacionales y cada institución las realiza por separado, insuficiente participación de los estudiantes del municipio en proyectos de desarrollo local, insuficiente vinculación de las instituciones de educación superior con las escuelas primarias, secundarias y especiales del municipio, insuficiente formación vocacional.

Para ello se propone: integrar el talento artístico de los diferentes centros educacionales del municipio en función de brindar un mayor número de ofertas recreativas al municipio, realizar un mayor número de intercambios científicos entre las Instituciones de educación superior del municipio, para lograr una mayor integración del conocimiento, involucrar a los estudiantes del municipio en proyectos de desarrollo local, incrementar la vinculación de las instituciones de Educación Superior con las escuelas primarias, secundarias, especiales del municipio, desarrollar un programa permanente en función de la orientación vocacional

### **Sector salud pública**

El municipio Sancti Spíritus contaba al cierre del año 2012 con un total de 570 médicos de los que 372 se encontraban trabajando y 198 de misión, 488 enfermeras, de las que 424 se encontraban trabajando y 46 de misión. Contaba además con otro personal técnico de ellos eran propios del sector 923 de los que 801 se estaban trabajando y 122 de misión y no propios de los que 214 se encontraban trabajando 205 y 9 de misión.

Al cierre del año 2012 contaba con 6 policlínicos, 1 hospital materno infantil, 1 hospital general, 2 hogares de anciano, 2 palacios de la maternidad, 2 unidades de higiene, 1 casa del abuelo, 2 clínicas estomatológica y 150 consultorios médicos de la familia. En ese momento el total instalaciones satisfacía todas las necesidades del municipio, ya que el 100% de la población se encontraba dispensarizada.

La tasa de mortalidad infantil al cierre del año 2012 en el municipio Sancti Spíritus fue de 3.2 por cada mil nacidos vivos y la de mortalidad materna de 5.9 por cada mil nacidos vivos.

En este sector durante este período, la medicina natural y tradicional no se explotaba al máximo, por lo que proponemos prestar la máxima atención a la medicina natural y tradicional para darle cumplimiento al lineamiento 158 de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

**Otros indicadores**

El municipio Sancti Spíritus posee como recursos naturales más significativos a la presa Zaza que a la vez constituye el mayor embalse de agua del país con un área de agua de 76450 Km<sup>2</sup> la cual es aprovechada para diferentes actividades como : la agricultura, la ganadería, el abasto de agua para la población, la salud , entre otras y las Alturas de Banao con una elevación de 842 (m) por encima del nivel del mar, que es área protegida por su conservación de la flora y la fauna y son explotadas para el turismo de naturaleza en diferentes épocas del año. Al cierre del año 2012 se habían aprovechado: el bagazo de caña, el serrín de madera y la cáscara de arroz como fuentes renovables de energía.

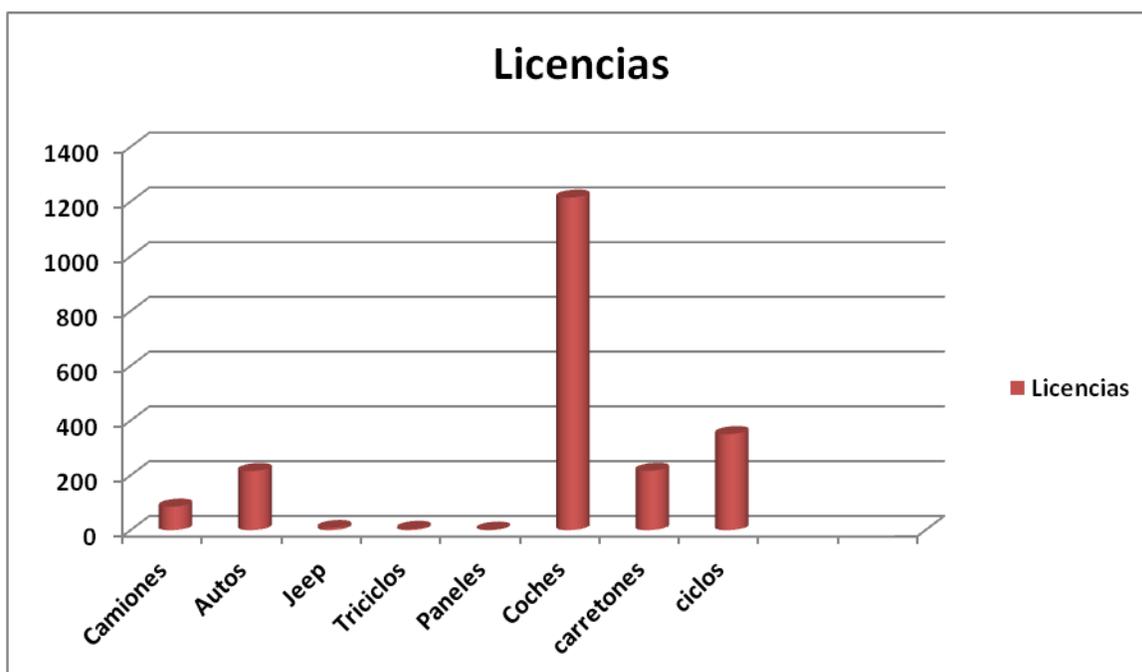
Uno de los aspectos que se consideran importante destacar en la economía del territorio es la actividad laboral por cuenta propia para la que según la Dirección Municipal de Trabajo (DMT) de Sancti Spíritus al cierre de diciembre de 2012 el número de licencias otorgadas era de 7560, constituyendo las actividades más representativas: las de trabajador contratado de las que otorgaron 654 licencias, elaborador de alimentos con 569, carretillero con 229, albañil con 156 y mensajero con 157.

La entrega de licencias para la operación de transporte por tipo de servicio en el sector privado automotor estuvo basada fundamentalmente en: 85 licencias para camiones, 17 para camionetas, 216 para autos, 8 para jeep, 5 para triciclos y 2 para paneles. En cuanto a las licencias otorgadas para la tracción animal y humana se otorgaron para los coches 1215 licencias, para carretones 217 y para ciclos 351.

Del total de trabajadores por cuenta propia al cierre de diciembre de 2012, solo 2479 personas se encontraban afiliadas a la CTC, representando el 33% del total de licencias otorgadas.

En este período 3623 trabajadores habían provocado baja motivados por: la inexistencia de un mercado mayorista que provea insumos suficientes para el

desarrollo del producto final, la presencia de materias primas a precios muy altos que elevan considerablemente el precio del producto final, lo cual incide directamente en la satisfacción de la población, altos impuestos, no acorde con las condiciones en que se desarrolla el TPCP, la aplicación de multas elevadas que elevan los gastos y que en ocasiones resulta imposible no incurrir nuevamente en el delito dadas las condiciones objetivas para desarrollar la tarea, solicitud propia y retiro de licencias de conducción por parte de los inspectores del Ministerio de Transporte por las infracciones reiteradas cometidas por los operarios de transporte.



**Gráfico 2.4** Licencias entregadas para la operación de transporte.

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de la información estadística brindada por la DMT del municipio Sancti Spíritus.

En el último proceso de rendición de cuentas del delegado a sus electores, las principales insatisfacciones de la población en el municipio Sancti Spíritus estaban dadas fundamentalmente en el sector de la Empresa Eléctrica (del que se efectuaron un total de 1547 planteamientos), acueducto y alcantarillado ( del que se realizaron 1257 planteamientos), servicios comunales (del que se realizaron 1235 planteamientos) , vivienda (del que se realizaron 621 planteamientos), salud (del que

se realizaron 592 planteamientos ) y Transporte (del que se realizaron 540 planteamientos).

El nivel de solución a los planteamientos realizado de los sectores señalados con anterioridad se encuentra al 89.2 %.

### **Indicadores no obtenidos**

Para el desarrollo del diagnóstico no se pudo obtener el resultado de varios indicadores debido a que los datos no se consideran que pueden ser publicados. (ver Anexo 16)

### **Conclusiones del Capítulo**

1. Se necesita continuar reduciendo el número de tierras improductivas y desarrollar una agricultura sostenible y sustentables que propicie el uso eficiente de los abonos orgánicos, donde el productor no sea un asalariado sino que dependa de sus ingresos y trabaje sobre la base de producir aquellos alimentos que se consideran deficitarios en el municipio y necesitan ser importados para el consumo.
2. El sector no estatal logró al cierre del año 2012 mayores producciones agroalimentarias que el sector estatal evidenciándose una mayor autonomía por parte de los productores, a partir del aprovechamiento de los recursos con que cuenta el municipio, por lo que se le debe prestar mayor atención a esta actividad por parte del sector estatal en función de vincular las producciones agropecuarias con la industria procesadora, con el fin de garantizar el abastecimiento del municipio.
3. Se debe continuar desarrollando el programa ganadero tanto en el sector estatal como en el no estatal en las actividades: vacuna, bufalina, porcina, avícola, y de ganado menor, potenciando el desarrollo genético de los rebaños, para aumentar la producción de proteínas ,por lo que se necesita incrementar las fuentes del municipio de alimento animal, asegurar el servicio veterinario e incrementar la inseminación artificial.
4. No existe control en el municipio sobre del déficit de fuerza de trabajo por categoría ocupacional, ni el déficit de viviendas por asentamientos

poblacionales, ni las edades de los trabajadores directos a la producción en los diferentes sectores.

5. Es necesario proyectar la formación de fuerza de trabajo calificada en función de las demandas actuales y el desarrollo del municipio, para lo cual es preciso corregir las deformaciones que hoy presenta la estructura de la formación de especialistas, de nivel superior, técnicos de nivel medio y obreros calificados.
6. El municipio no cuenta con un diagnóstico completo de sus potencialidades y no de identifican las necesidades insatisfechas.



# CAPÍTULO 111

**CAPÍTULO****PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO LOCAL EN LA PROVINCIA SANCTI SPÍRITUS**

La concepción del procedimiento propuesto en el contexto de la presente investigación toma en consideración lo expuesto en el marco teórico referencial sobre el carácter coherente e integrador que debe poseer el Control de Gestión, así como la necesidad de su flexibilidad y adaptación a las características de diferentes escenarios. En el presente capítulo se propone un procedimiento general para el diseño de un programa de desarrollo local en la provincia de Sancti Spíritus, el cual se encuentra dividido en etapas conformadas por diferentes pasos.

En su aplicación es un requisito indispensable la participación como protagonistas y de manera activa de todos los entes económicos y sociales del municipio, bajo la dirección del gobierno y con un enfoque participativo de la población.

**3.1. Evaluación de la pertinencia del procedimiento**

Previo a la elaboración del procedimiento, es necesario demostrar la evidencia práctica del problema científico. Para ello, se aplicó un cuestionario a 15 asesores del CAP y del CAM del municipio Sancti Spíritus que por sus conocimientos teóricos y prácticos son considerados testigos de la investigación, que cuentan prestigio, creatividad, capacidad de análisis, compromiso político y disposición de colaborar con la investigación (ver Anexo 23). Ellos se encuentran vinculados con el proceso de dirección del gobierno y se mantienen en el sistema. A todos se les hizo llegar un cuestionario que examinaron individualmente y se pronunciaron sobre los aspectos que se querían someter a su valoración.

Los resultados del procesamiento de la información se resumen a continuación (ver Anexo 24): el 27% de los encuestados consideran que la planificación del desarrollo del municipio se realiza de uno a tres años y un 73 % coincide en que se lleva a cabo

de tres a cinco años. A su vez 100 % reconoce como única acción llevada a cabo en el municipio para contribuir al desarrollo local la implementación de varios proyectos, donde se destacan: la Casa de la Guayabera, la Dulcería: El Capuchino, el Teatro Principal, el círculo infantil “La Edad de Oro” y la pintura de los edificios de Olivos I y Olivos III. Por otra parte el 27% conoce como único mecanismo para controlar las acciones llevadas a cabo para el desarrollo local las auditorías realizadas a los proyectos para el desarrollo local implementados y un 73% plantea que desconocen la existencia de mecanismos de control para estas acciones. En cuanto a la participación en el control de las acciones anteriores solo el 20% plantea que participa el CAM y el 80% desconoce quiénes pudieran participar en este proceso.

Los obstáculos reconocidos por el 100% de los encuestados que entorpecen el desarrollo local son: escasez de recursos financieros, falta de comunicación y vinculación con la dirección del CAM, problemas de comunicación interna entre las empresas, insuficientes mecanismos de incentivos para realizar acciones en función del desarrollo local, débil creatividad, deficiente gestión de los proyectos que se ejecutan en el municipio, carencia de mecanismos eficientes de financiación, la no determinación de puntos fuertes y débiles del municipio, falta de determinación de las oportunidades y amenazas del entorno, falta de conocimiento en gestión de proyectos y la existencia de barreras intersectoriales para materializar los proyectos.

Otros de los factores considerados por el resto de los encuestados que limitan el desarrollo local son: la situación geográfica del municipio (20%), falta de autonomía en la toma de decisiones (80%), no concesión de apoyo y recursos a organizaciones emprendedoras (53%), burocracia, excesiva centralización en algunas empresas (87%), insuficiente información científico-técnica (73%), poca cooperación e integración entre las empresas (87%) e insuficiente calificación y actualización de los recursos humanos (60%). No son considerados un obstáculo por parte de los encuestados para el desarrollo local los problemas de disponibilidad y uso de medios informáticos (0%).

El análisis del diagnóstico realizado en el capítulo anterior y de estos resultados refleja, la necesidad de proponer un procedimiento para el diseño de un programa de

desarrollo local que contribuya al control de la gestión del desarrollo local en la provincia Sancti Spíritus.

### **3.2. Propuesta del procedimiento para el diseño de un programa de desarrollo local**

En el procedimiento que se propone se establecen las posibles relaciones internas de un proceso orientado a contribuir al control de la gestión del desarrollo local, funcionará a partir de una retroalimentación continua que permitirá la revisión de todo el proceso y realizar cambios en la medida que cada una de las etapas que se proponen se vayan implementando. El procedimiento se sitúa en una perspectiva diferente, pues se trata de un proceso que se irá enriqueciendo a partir de las mismas acciones, en la medida que estas se vayan implementando.

#### **Etapa I: Definición**

##### **Paso I Definición de la misión del municipio**

“La misión del municipio debe responder a preguntas tales como: ¿Cuál es nuestro sector de actividad?, ¿Para qué existimos?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Qué necesidades hemos de satisfacer?. La misión constituye el elemento desencadenante del trabajo de planeación y organización que permite que el municipio funcione como un sistema, donde cada uno de los sectores, entidades y/o subsistemas identificará el rol que le corresponde. Es el punto hacia el cual debe producirse la convergencia de todos los procesos y la base de la planeación al ser el objetivo común la posibilidad de lograr integración, la cual se logra en gran medida cuando hay un fin común y, sobre todo, cuando en cada subsistema se comprende que su razón de ser es lograr precisamente esa misión común” (Vélez, 1998).

##### **Paso II: Definición de la visión del municipio**

La visión del municipio debe constituir la meta a alcanzar en un determinado horizonte temporal que no debe ser inferior a un quinquenio y anualmente debe ser ajustada en función de los resultados que se alcancen y de los cambios de escenarios. Por otro lado la visión debe servir para que la temporalidad que establece la ley, para la renovación y constitución de los gobiernos no afecte el desarrollo futuro o provoque rehacer o deshacer decisiones que indujeron el empleo

de recursos y por lo tanto pérdidas que lamentablemente no se cuantifican y que en ocasiones son significativas.

La visión debe ser elaborada por el CAM, consultada y enriquecida por los electores, sometida a la aprobación de la Asamblea Municipal y ratificada por la Asamblea Provincial. Si en el proceso de ratificación se considera la necesidad de realizarle alguna modificación a la aprobada por el municipio deberá ser sometida nuevamente a un análisis por parte de la Asamblea Municipal.

Entre las principales cualidades que debe caracterizar la visión se puede mencionar: ser motivadora, retadora, estimuladora de la búsqueda de iniciativas municipales, optimista, debe representar un cambio cualitativo, ser comprensible, movilizadora y creíble. A partir de definirse la visión, es necesario regresar a la misión y comprobar si el municipio que se desea tener es compatible con la misión definida; de lo contrario, se debe ajustar la visión aún más.

**Paso III: Definición de las principales áreas de resultados clave (ARC) para alcanzar la visión y los objetivos estratégicos**

El proceso de definición de las principales ARC del municipio debe ser participativo, donde deben estar presentes los diferentes organismos rectores del mismo y valorarse y enriquecerse por la Asamblea Municipal, ya que las mismas son esenciales para que el municipio pueda con éxito alcanzar su visión. Los objetivos estratégicos implican una proyección local que conlleva a cambios cuantitativos y cualitativos, estos deben ser definidos de manera participativa y desglosarse en objetivos específicos.

**Paso IV: Definir las potencialidades de generación y demandas de recursos para los diferentes destinos, fundamentados con proyectos y definidas las prioridades de ejecución**

Para llevar a cabo este paso se debe realizar un diagnóstico que proporcione definir las: potencialidades de fuentes de generación de recursos y necesidades del territorio que demandan recursos para su solución. Para llevar a cabo esta última acción se propone realizar un proceso participativo donde deben estar presentes: el CAM, los presidentes de los Consejos Populares, los delegados de las circunscripciones, los electores, todas las entidades económicas asociaciones,

instituciones y organizaciones políticas, de masas, sociales, profesionales y religiosas del municipio. En este diagnóstico el CAM debe ejecutar e instrumentar políticas y estrategias, de manera que le permita conocer el criterio de los actores del desarrollo local acerca de los principales problemas que presenta el municipio y que necesitan una serie de recursos para su solución, por lo que se propone:

1. Elaborar un programa de trabajo por etapas que detalle las tareas a cumplir, las personas implicadas y el tiempo que se necesita para ello.
2. Aprovechar el espacio de las asambleas de electores con el objetivo que estas sean realmente el nivel primario de gobierno y no se limiten a la recepción verbal de un informe de rendición de cuentas de la gestión de gobierno, a dar respuestas a planteamientos anteriores y a la presentación de nuevos planteamientos.
3. Incrementar los espacios de interacción del delegado con sus electores para lograr adentrarse en los problemas existentes en las escuelas, en las fábricas, en los centros de trabajo, en los barrios, hospitales, etcétera, a partir del desarrollo de una labor cotidiana y teniendo presente que la unidad es un requisito indispensable para que el individuo pueda ejercer diferentes actividades en la sociedad.
4. Crear espacios de intercambio con los trabajadores y directivos de las entidades económicas, instituciones y organizaciones políticas, de masas, sociales, profesionales y religiosas del municipio, así como los habitantes de los Consejos Populares.
5. Estimular el trabajo de las instituciones comunitarias y religiosas, a fin de motivar la participación ciudadana en el planteamiento de sus problemas en zonas rurales y urbanas.
6. Organizar seminarios y talleres de capacitación para instructores o facilitadores del proceso, en técnicas de trabajo en grupos.
7. Impartir conversatorios y seminarios con los implicados a fin de mantenerlos informados sobre las tarea que se desarrollan.

Tanto las potencialidades de fuentes de generación de recursos como las necesidades del territorio que demandan recursos para su solución deberán estar

sustentadas en proyectos adecuadamente evaluados social y financieramente a partir de los diferentes métodos de evaluación de proyectos y del conocimiento que posean los especialistas en gestión de proyectos.

Posteriormente los proyectos deben ser aprobados por el CAM, el cual diseñará una propuesta de prioridades, que será aprobada por la Asamblea Municipal y Provincial y sometida a consulta popular con los electores. Luego se elaborará la cartera de proyectos del municipio donde a cada uno de los proyectos se le realizará un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO). Es importante que en las amenazas se incluyan todo aspecto que constituya un limitante, principalmente aquellas que dependen de regulaciones y que requieran proponer su definición o modificación de la que existe. Las entidades municipales deberán coordinar y articular sus propuestas con el nivel al que se encuentran subordinados.

El diagnóstico que se propone debe ser aprobado por la Asamblea Municipal y sometido a la consideración y aprobación de la Asamblea Provincial. Cuando ocurran modificaciones a la propuesta del municipio estas deben ser conciliadas con la respectiva Asamblea Municipal.

#### **Paso V: Definición de los procesos, sistemas, procedimientos y regulaciones**

Durante todo el proceso y en la medida que sean necesarias serán sometidas a las instancias que correspondan las propuestas de modificación a las regulaciones y normativas existentes que se requiera, para el desarrollo exitoso de la experiencia, las que serán evaluadas e instrumentadas rápidamente.

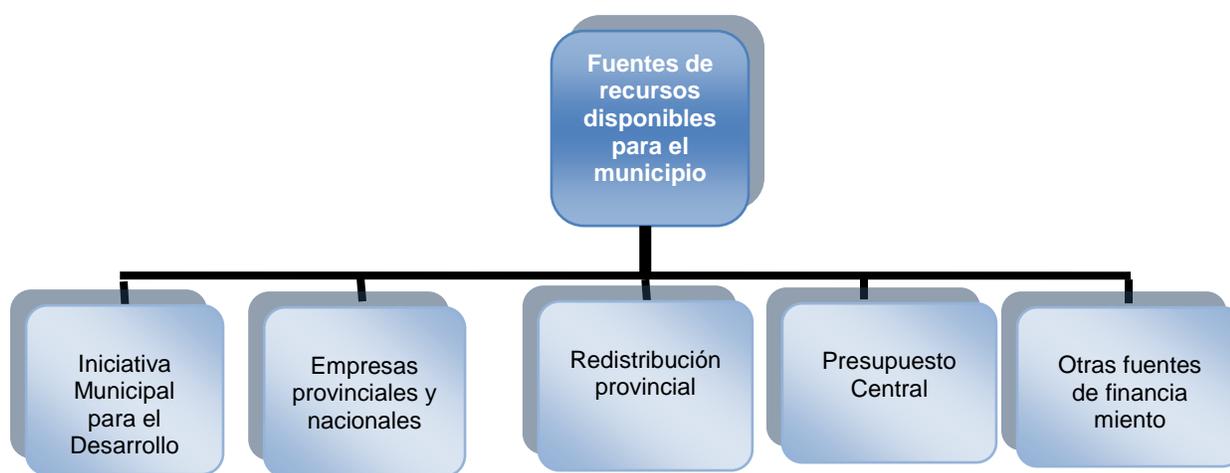
#### **Etapas II Determinación**

##### **Paso I: Determinación de las fuentes de recursos disponibles en el municipio**

La principal reserva y fuente de recursos de cada municipio en estos momentos se encuentra en sus disponibilidades a partir de las capacidades productivas y de servicios existentes en cada una de las entidades que radican en el mismo, incluyendo las de nivel municipal, provincial y nacional, ya que independientemente de la subordinación administrativa y de sus responsabilidades extra municipales definidas en su objeto social, deben tener compromisos definidos con su municipio de ubicación, lo que repercutirá positivamente en que el resultado de su gestión sea más eficiente al crear condiciones para contribuir al desarrollo local a partir del uso

de los recursos que puedan quedar como subproductos y/o residuos de su actividad principal, posibilitando la utilización plena de los trabajadores e incluso creando nuevas fuentes de empleo. Para que lo anteriormente planteado pueda ser materializado se necesita llevar a cabo un proceso participativo donde se deben tener en cuenta las empresas fundamentales del municipio, las organizaciones de profesionales y los grupos de personas que por el nivel de conocimiento o sector donde se desempeñan, se consideran “clave” en el municipio.

Para identificar las fuentes de recursos de cada municipio se deben tener en cuenta los elementos definidos en el siguiente gráfico:



**Gráfico 3.1** Fuente de recursos disponibles en el municipio.

**Fuente:** El Control Integrado a la Gestión, Condición necesaria para Elevar la Eficiencia en Entidades Cubanas (Gallo, 2010).

1. Iniciativa Municipal para el Desarrollo. Comprende todos los recursos nuevos que a partir de la iniciativa municipal son generados o aquellos que se incrementan a partir del caudal de iniciativas que se despliegan mediante el conjunto de proyectos que se instrumenten, para ello deben tenerse en cuenta el conocimiento que posean los especialistas en gestión de proyectos y las posibilidades de convocatorias de proyectos ramales o territoriales, así como las posibilidades de integrar otras instituciones del territorio u organizaciones exógenas aliadas. Para lograr lo anteriormente planteado se necesita

incrementar la productividad del trabajo, el ahorro de recursos y el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.

2. Empresas Provinciales y Nacionales. Las empresas de subordinación provincial y nacional radicadas en los municipios, deben tener precisados su papel de contribución al desarrollo del municipio en diferentes aspectos, tales como: la generación de fuentes de empleo y desarrollo de los recursos humanos, preservación del medio ambiente, contribución a la sostenibilidad del medio ambiente y de la infraestructura del territorio, la implementación de acciones locales para el desarrollo, entre otras.
3. Redistribución Provincial. El presupuesto provincial debe contemplar en primer lugar promover el desarrollo de todos los territorios, priorizando la asignación de recursos donde se obtengan mayores resultados por unidad de recursos empleados y que posibiliten utilizarlos en solucionar las principales necesidades en función de las prioridades definidas, las que deben servir de base para proporcionar que se incrementen los recursos a los territorios con mayores necesidades, propiciando acelerar el desarrollo de los más atrasados.
4. Presupuesto Central. Se refiere a las asignaciones que se reciben para el municipio a partir del presupuesto central como parte de la redistribución centralizada de las disponibilidades de recursos, generalmente asociados a programas y proyectos de repercusión nacional o para contribuir al desarrollo armónico y proporcional de los diferentes territorios.
5. Otras Fuentes de Financiamiento. Comprende entre otras los financiamientos recibidos por organizaciones internacionales para determinados proyectos.

## Paso II Determinación del destino de los recursos disponibles en el municipio



**Gráfico 3.2** Fuente de recursos disponibles en el municipio.

**Fuente:** El Control Integrado a la Gestión, Condición necesaria para Elevar la Eficiencia en Entidades Cubanas (Gallo, 2010).

Para el diseño de proyectos generadores de nuevos recursos se propone: diseñar proyectos de producción de bienes, agropecuarios y manufactureros. Para incrementar el nivel de vida del municipio se propone: diseñar proyectos de prestación de servicios y de infraestructura social. En cuanto a los proyectos que pudieran diseñarse para la reproducción ampliada se proponen los de infraestructura económica.

Para realizar el aporte a la provincia y a la nación como fondo de redistribución debe tenerse en cuenta el papel rector de la planificación, el incremento de los ingresos en CUC con respecto a los gastos en CUC, la coordinación horizontal y vertical de todos los niveles y desarrollar nuevas producciones y servicios, maximizar el abastecimiento municipal de producciones agropecuarias, reducirse al mínimo la demanda de producciones de otros municipios, aplicar estrategias de complementación más eficientes con otros municipios y provincias, priorizando los costos de la transportación.

Para lograr que el aporte de los ingresos se realice con eficacia se necesitan establecer mecanismos eficientes de control de los ingresos y gastos y de su uso en función del desarrollo local, para garantizar la creación de condiciones óptimas para la participación eficaz del control popular (gobierno, población, organismos políticos y de masas), es decir el pueblo mediante todas sus estructuras.

### **Etapas III: Diagnóstico del Control de Gestión**

Para diagnosticar la situación del Control de Gestión en el municipio se propone desarrollar un grupo de cuestionarios anónimos, encuestas, entrevistas independientes a miembros del CAM, responsables de proyectos, directivos de entidades, organizaciones de masas y organizaciones religiosas ; posteriormente procesar la información recogida para darle respuesta a las preguntas siguientes: ¿Cómo estamos controlando en estos momentos?, ¿Dónde queremos llegar con el control?, ¿Qué necesitamos hacer para pasar del estado actual de control al estado deseado?.Para ello se proponen tener en cuenta los siguientes elementos:

1. El liderazgo: se requiere de la implicación de los directivos del CAM, empresas del municipio, organizaciones de masas, políticas, religiosas, profesionales para atraer y comprometer a todas las personas en el proceso de cambio e implementación de las herramientas propuestas para mejorar la toma de decisiones y el control de las acciones realizadas en función del desarrollo local.
2. Identificación de los factores claves de éxito: representan un número reducido de indicadores claves (vinculados con la misión del municipio) tales que, si muestran un resultado satisfactorio se percibirá que se están aplicando mecanismos de control positivos.
3. Recursos: comprende el control que se le realiza a los recursos únicos, específicos y generados en el municipio en función del desarrollo local.
4. Análisis económicos: incluye el cálculo periódico de razones financieras a partir de la información que brindan los estados financieros y los análisis a partir de otros indicadores construidos en función de controlar los beneficios económicos obtenidos producto de la utilización de los recursos generados en función del desarrollo local, con el objetivo de lograr una proyección del municipio hacia el futuro a partir del análisis de los indicadores.

**Etapa IV: Planeación del Control de Gestión**

Para llevar a cabo la planificación del Control de Gestión deben:

**1. Identificarse y caracterizarse los procesos que serán controlados**

Para llevar a cabo la identificación y caracterización de los procesos que serán controlados se debe realizar un estudio preliminar de los procesos más riesgosos teniendo en cuenta la cantidad de recursos que se han generado y pudieran continuar generándose en función del desarrollo local, por lo que de cada uno de ellos debe quedar definido: en qué consisten, sus objetivos, si se han realizado acciones de control hasta el momento y los participantes internos y externos en cada uno de ellos.

**2. Determinación de los ejecutores y responsables del control**

El control debe ejecutarse de manera participativa, donde tienen un papel protagónico los ejecutores del proceso, verificando permanentemente si se realiza según los principios, normas, parámetros y ritmos previstos de manera periódica; y de esta forma se mide el nivel de cumplimiento de las metas y se evalúa el resultado hasta el momento.

A este tipo de control se le denomina control interno y los ejecutores deben ser el personal del proceso que será controlado, que estarán encargados de llevar a cabo un control permanente durante la ejecución del mismo. De este proceso serán responsables: los ejecutores y los directivos, quienes tendrán la función de contribuir al cumplimiento del encargo social y los objetivos, de manera que la gestión y el control sean eficaces.

Se le denominará control externo al realizado por personas externas al proceso que se está controlando y los ejecutores deben ser: grupos expertos ajenos al proceso que se está controlando, auditores internos de diferentes entidades, organismos políticos y de masa etcétera. Los ejecutores del control externo deben ser personas competentes que posean autoridad e idoneidad, lo que es importante por la integridad de requisitos que conlleva una acción de control. Serán responsables del control externo los ejecutores y los organismos rectores de los resultados finales.

**3. Definición de los momentos en los que deben ejecutarse acciones de control**

Las acciones de control deben realizarse en diferentes momentos:

1. *Controles anteriores a la ejecución.* Tienen como objetivo garantizar que antes de emprender la acción se haya hecho el presupuesto de los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitarán, así como las correspondientes coordinaciones y convenios con los proveedores y clientes. Se trata de un control eminentemente preventivo, evitando que se presenten problemas en el proceso de ejecución y no tener que arreglarlos una vez que ya ocurrieron y que como regla general obliga a tomar medidas que son menos eficientes que las soluciones tomadas antes de la acción. Estos controles generalmente deben ser ejecutados por los responsables del proceso y los niveles superiores, con el objetivo de obtener información valiosa para la ejecución, desde diferentes puntos de vista permitiendo tomar las medidas oportunas evitando las sorpresas e improvisaciones.

2. *Controles permanentes.* Tienen como objetivo detectar de manera rápida cualquier desviación de los indicadores de desempeño establecidos en la planificación y tomar las medidas correctivas, no continuando el proceso hasta tanto se solucione el problema detectado. En el mismo participan todos los ejecutores y responsables, tiene como característica que se realiza de manera permanente donde el controlador debe estar investido de la autoridad de cuando detecte una deficiencia que afecte el resultado planificado detener el proceso, hasta que no se solucione la misma. Este tipo de control tiene dentro de sus objetivos: efectuar las correcciones oportunamente, exigir la responsabilidad que tienen los ejecutores en el control y los resultados, evitar el tener que realizar reproceso y no incurrir en gastos en la continuación de un proceso que sería defectuoso su resultado.

3. *Controles de medición del avance.* Tienen como objetivo descubrir las desviaciones que pudieran existir en los puntos de control previstos en la planificación, permitiendo realizar las correcciones oportunas; de información precisa y rápida, este tipo de control es ejecutado principalmente por el responsable del proceso.

4. *Controles posteriores a la conclusión de la acción o del proceso.* Miden los resultados finales previstos, aquí las medidas se aplican a las actividades o procesos

futuros similares que se ejecuten. Se realiza principalmente por el responsable del proceso de manera participativa con los ejecutores, niveles superiores al área, o por ejecutores externos.

#### **4. Definición de los tipos de control a aplicar por procesos**

En este momento los ejecutores del control deben definir qué tipos de control implementarán por cada uno de los procesos que serán controlados. (ver Anexo 3 y 4).

#### **5. Construcción de los indicadores a medir en cada proceso controlado**

Teniendo en cuenta los criterios revisados en la bibliografía se proponen como elementos para la construcción de los indicadores:

*Definición.* Significa darle un nombre al indicador y especificar cómo se realizará su cálculo, además se recomienda incluir las variables que definirán dicho indicador, es decir considerar los aspectos que a continuación se relacionan:

1. Nombre. La identificación y diferenciación del indicador es vital, y su nombre además de concreto debe definir su objetivo y utilidad.
2. Forma de cálculo. Generalmente cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy clara la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera de cómo ellos se relacionan.
3. Unidades. La manera cómo se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

*Objetivo.* Es necesario definir claramente el objetivo del indicador, su razón de ser lo cual permitirá conocerlo y expresará el lineamiento, la política que encerrará su medición y lo que se obtendrá de él. Este elemento estará estrechamente relacionado con el objetivo del proceso al que tributa.

*Niveles de referencia.* El nivel de referencia se asocia al estado deseado del indicador, lo cual servirá para compararlo con el estado actual. (Se podrán considerar

como estado deseado las metas establecidas y el comportamiento histórico del indicador para establecer tendencias).

*Responsabilidad.* Dará respuesta a las preguntas ¿Quién lo mide? y ¿Quién actuará en consecuencias con los resultados cuando haya desviaciones?

Punto de lectura e instrumentos. Dará respuesta a las preguntas ¿Dónde medirlo?, ¿Cómo medirlo? y ¿Con qué medirlo?

*Prioridad.* Dará respuesta a la pregunta ¿Cuándo medirlo?

Una vez definidos los indicadores se deben concretar sus objetivos, de modo que estos sean coherentes con los objetivos básicos de los procesos y garanticen su cumplimiento (ver Anexo 5).

### **Etapa V: Implementación del Control de Gestión**

En esta fase se implementarán las acciones propuestas en la etapa de planeación.

### **Conclusiones del Capítulo**

1. El procedimiento propuesto para contribuir al control de la gestión del desarrollo local tiene sus fundamentos éticos, políticos y sociales en la ideología de la Revolución Cubana y constituye una herramienta metodológica que permitirá potenciar y agilizar el proceso de toma de decisiones por parte de los directivos del territorio.
2. Para la implementación de cada una de las etapas propuestas en el procedimiento se requiere llevar a cabo un proceso participativo donde deben tenerse en cuenta los criterios del sector empresarial y social del municipio, las organizaciones políticas y de masas, los trabajadores por cuenta propia, las instituciones religiosas, como partes integrantes y activas del territorio.
3. Aunque en la literatura nacional e internacional consultada son numerosos los estudios sobre desarrollo local, se ha dedicado muy poca atención a la manera de cómo controlar la gestión de este proceso, lo que no permitió contar con antecedentes específicos del procedimiento propuesto en la provincia, ni en el contexto cubano.



**CONCLUSIONES**

**CONCLUSIONES**

1. En el análisis realizado del “estado del conocimiento y de la práctica” en el marco teórico referencial de la investigación, se pudo constatar que existe una creciente base teórica conceptual sobre el Control de Gestión y el desarrollo local, que se ha ido enriqueciendo paulatinamente a partir de contribuciones teóricas, sin embargo en la literatura consultada solo se hallaron propuestas de cómo generar un mayor desarrollo local y no se encontraron referencias donde se especificara la necesidad y la importancia de controlar el conjunto de acciones que giren en torno al mismo.
2. A pesar de que en Cuba el desarrollo local ha comenzado a tener auge, la experiencia actual reafirma el hecho de que las soluciones que contribuyen a la satisfacción de las principales necesidades de los territorios, se basan fundamentalmente en la generación de recursos, sin tenerse concebidos mecanismos para controlar la gestión de este proceso.
3. En el municipio Sancti Spíritus se trabaja en la reducción del número de tierras improductivas aunque no se ha logrado obtener una agricultura sostenible y sustentable con las producciones del municipio, por lo que existen varios renglones productivos deficitarios, por los cuales tienen que ser importados alimentos desde otros municipios.
4. Los resultados en las producciones de carne y leche aún son deficitarios en cuanto a la satisfacción de las necesidades de la población por lo cual se trabaja en el mejoramiento del programa ganadero.
5. El grupo de etapas y pasos que conforman el procedimiento propuesto, constituyen un cuerpo de elementos coherentes desde la perspectiva teórico-metodológica desarrollada por la autora para dar solución al problema de investigación planteado, la herramienta a la vez será de gran utilidad para las autoridades de la provincia, ya que les permitirá, desarrollar e implementar adecuadamente, una filosofía y orientación hacia el control de la gestión del desarrollo local.

6. Aunque en la literatura nacional e internacional consultada son numerosos los estudios sobre desarrollo local, se ha dedicado muy poca atención a la manera de cómo controlar la gestión de este proceso, lo que no permitió contar con antecedentes específicos del procedimiento propuesto en la provincia, ni en el contexto cubano.



**RECOMENDACIONES**

### RECOMENDACIONES

Como resultado de la presente investigación se brindan las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el procedimiento propuesto en todos municipios de la provincia Sancti Spíritus y realizar las adecuaciones pertinentes a partir de las características de cada territorio, donde se mantenga un proceso de retroalimentación constante según los resultados que se vayan generando con la implementación de cada una de las etapas.
2. Extender progresivamente, con las correspondientes adecuaciones, la implementación del procedimiento a otros territorios del país, como vía para demostrar su capacidad generalizadora.
3. Continuar trabajando en la reducción del número de tierras improductivas con el objetivo de lograr el desarrollo de una agricultura sostenible y sustentable en el municipio.
4. Continuar desarrollando el programa ganadero tanto en el sector estatal como en el no estatal en las actividades: vacuna, bufalina, porcina, avícola, y de ganado menor, potenciando el desarrollo genético de los rebaños, para aumentar la producción de proteínas, por lo que se necesitan incrementar las fuentes del municipio con respecto al alimento animal, asegurar el servicio veterinario e incrementar la inseminación artificial.
5. Con el objetivo de continuar la línea de investigación iniciada con esta Tesis de Maestría, se considera adecuado desarrollar nuevas investigaciones; tales como: la realización de diagnósticos de la gestión del desarrollo local en otros municipios de la provincia, la determinación de las potencialidades de los diferentes territorios para la generación de recursos, la implementación del procedimiento propuesto en la provincia con las adecuaciones pertinentes, de acuerdo con las características de cada uno, entre otras.



# BIBLIOGRAFÍA

1. "Alianza para el Desarrollo sostenible de Centroamérica", disponible en: [http://www.urjc.es/ceib/espacios/panorama/instrumentos/cohesion\\_social/sica/documentos/Alianza\\_Desarrollo\\_Sostenible.pdf](http://www.urjc.es/ceib/espacios/panorama/instrumentos/cohesion_social/sica/documentos/Alianza_Desarrollo_Sostenible.pdf) (Accedido el 13 de octubre de 2012)
2. Aghon, G., (1995) "Principales desafíos del financiamiento municipal" en *Revista LA ERA URBANA, Volumen 3, Septiembre, p.2.*
3. Albuquerque, F., (2007) *Desarrollo económico local y cooperación descentralizada para el desarrollo: Desarrollar lo local para una globalización alternativa.* San Sebastián, Euskal Fundazioa.
4. ANPP (2005) Constitución de la República de Cuba. Actualizada. Revisada y concordada por la Dirección de Legislación del Ministerio de Justicia. Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba, edición extraordinaria. La Habana.
5. Anthony, R., (1990) *El Control de Gestión: marco, entorno y proceso.* Bilbao, Ediciones DEUSTO S.A.
6. Baró, S., (1996) *El desarrollo sostenible: desafío para la humanidad.* Vol. 119, Economía y Desarrollo.
7. Baró, S., (1996) "El desarrollo Sostenible: Desafío para la Humanidad." en
8. Beltrán, M., (1998) *Indicadores de Gestión.* Bogotá, Editorial Santafé de Bogotá.
9. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/> Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales (Accedido el 2 de noviembre de 2012 )
10. Blanco F., (1993) *El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas.* México, Editorial Limusa, S.A de C.V. Grupo Noriega Editores.
11. Blanco, I., (1993) *El control integrado de gestión. Iniciación a la dirección por sistemas.* México, Editorial Limusa, S.A de C.V.
12. Blanco, I., (1997) *El Control Integrado de Gestión.* Limusa.
13. Blanes, J., (2010) "Los proyectos y el desarrollo local", disponible en : <http://monografia.com> (Accedido el 20 de diciembre de 2012).

14. Boffil, S.,(2010) *Modelo General para Contribuir al Desarrollo Local, Basado en el Conocimiento y la Innovación* .Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Ciudad de Matanzas, Universidad de Matanzas"Camilo Cienfuegos".
15. Boisier, S., (1993)"Desarrollo regional endógeno en Chile. ¿Utopía o necesidad?" en *Revista Ambiente y Desarrollo CIPMA*, . Vol. IX-2., disponible en : <http://www.gestiopolis.com>(Accedido el 10 de abril de 2011)
16. Boisier,S.,(1977) "Teorías y metáforas sobre desarrollo territorial"en Boletín del ILPES.23 de mayo de 1977.
17. Boisier,S.,(1990) *Territorio, Estado y Sociedad: Reflexiones sobre descentralización y desarrollo Regional en Chile*. Chile, Centro de Estudios y Asistencia Legislativa, Universidad Católica de Valparaíso,p.75
18. Boisier,S.,(1992) *El difícil arte de hacer región. Las regiones como actores territoriales del nuevo orden internacional (Conceptos, Problemas y Métodos)*. Lima, Centro de estudios regionales andinos "Bartolomé de las Casas" .
19. Bueno E.,(1989). *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Madrid, Ediciones Pirámide, S.A.
20. Cabrera, E,(2005)."Control y control de gestión", disponible en: <http://monografía.com> (Accedido el 12 de octubre de 2012).
21. Cajas,J.,(2011)" Participación Ciudadana y Gestión Local" en Propuesta Ciudadana.14 de diciembre de 2011
22. Cárdena, J.,(2003) "Sistemas de control de gestión". CENTRUM Católica.
23. Castro, L.,(2002)"Indicadores en la función pública",disponible en: [tablero@tablero-decomando.com](mailto:tablero@tablero-decomando.com)(Accedido el 30 de noviembre de 2012)
24. Castro, L.,(2002) "Indicadores en la función pública", disponible en : [tablero@tablero-decomando.com](mailto:tablero@tablero-decomando.com)(Accedido el 10 de octubre de 2012).
25. CECM (2007) Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular. Acuerdo No.6176, Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, La Habana.
26. Cruz, G., (2007) *Transición y normalización del sistema político local en España*. Madrid, Universidad Carlos III,pp.141-203.

27. Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo ONU (1992)
28. DHIAL, (2001). "Los desafíos de los nuevos gobiernos locales en América Latina." Documento confeccionado con motivo del V Congreso Iberoamericano de Municipalistas, disponible en: <http://www.iigov.org/iigov/pnud/bibliografía/dhial/dhial20/dhial20-2htm>. (Accedido el 20 de enero de 2013).
29. Diccionario de Definición de Categorías 2012, disponible en : <http://definicion.de/desarrollo> (Accedido el 2 de noviembre de 2012)  
disponible en : [www.eumed.net/libros/2007c/](http://www.eumed.net/libros/2007c/) (Accedido el 14 de enero de 2013) .
30. Elias, M., (2010). "El aprendizaje de proyectos" , disponible en : <http://www.virtual.unal.edu.co> (Accedido el 3 de abril de 2013)
31. Freije, A. y S .Rodríguez, (1993) *Control de gestión: optimización de las decisiones operativas*. Madrid, Editorial Ibero Europea de Ediciones, S.A.
32. Freije, A. y S. Rodríguez, (1993) *Control de gestión: optimización de las decisiones operativas*. Madrid, Editorial Ibero Europea de Ediciones, S.A.
33. Gallo, F., (2010) . El Control Integrado a la Gestión, Condición necesaria para Elevar la Eficiencia en Entidades Cubanas. Material didáctico. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Contabilidad y Finanzas.
34. Garafoli, G., (1984) Centro de Estudios Comunitarios, (2009) El desarrollo local Comunitario. Desafíos actuales para América Latina .Cuba, Editorial Feijóo, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, p. 81.
35. Garea, M. y B .Curbelo (2008) *Capacidad Innovadora: De lo empresarial a lo territorial - de lo territorial a la empresa*. La Habana, Centro de Gerencia de Proyectos y Programas Priorizados, p .9
36. Goldratt, E., (1998) *El síndrome del pajar. ¿Cómo extraer información del océano de datos?*. México, Ediciones Castillo.
37. Guerrero, J., (2004) "Bases para la construcción de indicadores de gestión universitaria", disponible en : [opla@ucsm.edu.pe](mailto:opla@ucsm.edu.pe) (Accedido el 10 de octubre de 2012)

38. Gutiérrez,A.,(2010)"Desarrollo Local y Comunidades de Aprendizajes",disponible en: <http://www.gestiopolis.com>(Accedido el 20 de diciembre de 2012)
39. Guzón, A, (2003) *Potencialidades de los municipios cubanos para el desarrollo local*. Tesis de Maestría. Cuba, La Habana, Universidad de La Habana.
40. Haefner,C.,(2007)Gobiernos Locales en Chile : algunas complejidades y desafíos ,Departamento de desarrollo Municipal.
41. Hammer, M. y J. Champy (1993)."El Control de Gestión en la directiva actula", disponible en : <http://www.tablero-decomando.com> (Accedido el 13 de marzo de 2013)
42. Hernández ,S., (2004) *Metodología de la Investigación* .Tomo II .La Habana ,Editorial Félix Varela.
43. Hernández ,S., (2004) *Metodología de la Investigación*. Tomo I .La Habana ,Editorial Félix Varela
44. Hernández, M., (1998) *Procedimiento de diagnóstico para el control de gestión aplicado en una industria farmacéutica*. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas ISPJAE.Ciudad de La Habana, Universidad de La Habana.
45. Hernández, M., (1998) *Procedimiento de diagnóstico para el control de gestión aplicado en una industria farmacéutica*. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Ciudad de La Habana, Universidad de La Habana.
46. Hernández, M., (2008)*Contribución a Control de Gestión en Elementos de la Cadena de Suministro. Modelo y Procedimientos para Organizaciones Comercializadoras*. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Santa Clara,Universidad Central "Marta Abreu" de LasVillas .
47. Hope, J., (1996) Transformar la cuenta de resultado. Gestión de última línea. España,Editorial Alfaomega.
48. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland): *Nuestro Futuro Común* ONU (1987-12-11)

49. Informe Estadístico de la Oficina Municipal y Territorial de Estadística. Diciembre 2012.
50. Informe sobre Desarrollo Humano.,(2004:6)
51. Instituto de Investigaciones Financieras, (1994) “La Descentralización Financiera: Experiencia Cubana. Cuba, Proyecto Regional de Descentralización Fiscal .
52. Jaramillo,A.,(2001) “Aplicación del Balanced Scorecard en el sector educativo. Dossier del II Congreso Internacional de Tablero de Comando”, disponible en: <http://www.tablerodecomando.com>. (Accedido el 30 de noviembre de 2012).
53. Jordan, H., (1999) Técnicas avanzadas de Control de Gestión. Material programa DEADE,La Habana.
54. Lazo,C.,(2002) *Modelo de Dirección del Desarrollo Local con Enfoque Estratégico, Experiencia en Pinar del Río*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas .Ciudad de La Habana, Universidad de La Habana.
55. Ley 91de los Consejos Populares (2000) Gaceta Oficial de la República. Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, Edición extraordinaria número 6.
56. Ley Base del Medio Ambiente .Gaceta Oficial de la República de Cuba Ministerio de Justicia ,disponible en : <http://www.gacetaoficial.cu/html/leymedioambiente.html> (Accedido el 13 de octubre de 2012).
57. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
58. López, A., (2000). El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial.Madrid, Editora AECA.
59. López, A. y G. Hernández., (2000) “Un Sistema Integrado no es suficiente”, disponible en: <http://www.5campus.com>. (Accedido el 30 de noviembre de 2012)
60. López, A., (1998) *Los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia*. Madrid, Editora AECA.
61. López, M.,(1995) “Las siete virtudes letales de la gestión” en *Revista Harvard Deusto*. Número 68. Septiembre-octubre1995,pp22-25.

62. López,A.(2001).”Necesidad de información”, disponible en : <http://www.ciberconta.unizar.es>,disponible (Accedido el 12 de octubre de 2012)
63. Lorino, P., (1993) *El control de gestión estratégico: La gestión por actividades*. Barcelona, Editores Boixareu Marcombo, S.A.
64. Lorino, P., (1993) *El control de gestión estratégico: La gestión por actividades*. Barcelona,Editores Boixareu Marcombo, S.A.
65. Llorens,F.,(2011) “Acercamiento a las concepciones del desarrollo local”, disponible en : <http://www.gestiopolis.com>(Accedido el 20 de diciembre de 2012)
66. Machado, C,(2009). *Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico* .Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Económicas. Ciudad de La Habana, Universidad de La Habana.
67. Machado, N., (2003) *Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal*. Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Económicas. Ciudad de la Habana, Universidad de La Habana.
68. Martínez,L.,(2010)”Trabajo por cuenta propia mucho más que una alternativa” en *Periódico Granma*.24 de septiembre de 2010.
69. Méndez ,E. y M. Lloret, (1998).” Desarrollo Territorial y Local en Cuba “en
70. Méndez ,E. y M. Lloret, (2007) Análisis territorial del desarrollo humano en Cuba, disponible en : [www.eumed.net/libros/2007c/](http://www.eumed.net/libros/2007c/) (Accedido el 30 de noviembre de 2012)
71. Méndez,E y M.Lloret,(1998).”Desarrollo Territorial y Local en Cuba”, disponible en: [www.eumed.net/pe/](http://www.eumed.net/pe/)(Accedido el 20 de enero de 2013).
72. Méndez,E.,(1997)“Cuba: antecedentes y perspectivas del desarrollo territorial”en *Revista Comercio Exterior*, Vol. 47,No10, disponible en : [www.eumed.net/snc/1997](http://www.eumed.net/snc/1997)(Accedido el 20 de marzo de 2011)
73. Méndez,E; Lloret y Quiñones,(2007). “Índice de Desarrollo Humano Territorial Comparado para Cuba en 23 años”, disponible en : <http://www.eumed.net/curcon/ecolat/cu/index.htm> (Accedido el 20 de enero de 2013).

74. Mota, L., (2004) "Urbanización y Gobierno local: los desafíos municipales en la era global. " Ponencia presentada al Encuentro Internacional desarrollo local en un Mundo Global", disponible en: [www.eumed.net/eve/](http://www.eumed.net/eve/) (Accedido el 20 de enero de 2013).
75. Nogueira D., (1999) Gestión de la Producción en la empresa Humberto Lamothe. Ponencia presentada en el V Taller Internacional de Logística. Cuba, Universidad de La Habana.
76. Nogueira D., (2002/d/) "Los procesos internos y la dimensión financiera del control de gestión" en *Revista Ingeniería Industrial*, ISPJAE.
77. Nogueira, C y D. Rivera, (2001) "Influencia del sector universitario en el desarrollo estratégico del GET Varadero" en *Memorias del Simposio Internacional Turismo y Desarrollo*, ISBN 959-16-0131-X. Cuba, Matanzas, Varadero.
78. Nogueira, D, (1996/a) Análisis de la situación económico-financiera de la empresa de calzado textil "Humberto Lamothe. II Seminario Internacional de Ciencias Empresariales. Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
79. Nogueira, D, (2002) *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las Empresas Cubanas*. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" .
80. Nogueira, D., (2001/a) Modelo de Control de Gestión como herramienta de apoyo a la Gestión Empresarial. Ponencia al XIV Forum Municipal de Ciencia y Técnica . Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
81. Nogueira, D., (2002) *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas*. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Ciudad de Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
82. Nueno, P., (1996). " Los procesos internos y la dimensión financiera del Control de Gestión", disponible en : <http://www.bscol.com> (Accedido el 13 de marzo de 2013).

83. Nuevo Codificador de la División Político-Administrativa (CoDPA) puesto en vigor por la Oficina Nacional de Estadística mediante la Resolución 129/2010, fecha 25 de octubre de 2010.
84. OIT., (1989) *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. Madrid, Edición OIT.
85. P.N.U.D.,(1990) Informe sobre Desarrollo Humano. Madrid, Mundi-Prensa Libros S.A.
86. Palom, F. y Ll. Raventos (1991). Management en organizaciones al servicio del progreso humano. Madrid ,Espasa Calpe.
87. Palom,F.,(1991) *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*. Madrid, Editorial Espasa Calpe – C.D.N. Ciencias de la Dirección.
88. Partido Comunista de Cuba., (1997) Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, Cuba, Editora Política.
89. Pérez,A.,(2009) “Surgimiento y conceptualización del desarrollo local.Desafíos del proceso para América Latina”en Suárez,R.(ed), *El desarrollo local Comunitario. Desafíos actuales para América Latina*.Santa Clara, Editorial Feijóo, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
90. Ploos , A. y D .Rien.,(1996) “Performance Indicators in Distribution. The International of Logistics Management” en *Ponte Vedra Beach*. Vol. 7,número1.Abril-mayo, pp. 73-82.
91. Portuondo, A., (1998). Dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana. Compendio de artículos. La Habana, ISPJAE.
92. Provoste,Y., (2007) Conceptualización del Desarrollo Territorial a partir de Identidades y Culturas Locales. Santiago de Chile.
93. Rassi, R., (1981) Nueva División Político Administrativa. La Habana, Editorial ORBE.
- Revista Economía y Desarrollo* .Vol. 119, No1, Marzo 1996 p128,disponible en : [www.eumed.net/libros/1996/](http://www.eumed.net/libros/1996/)(Accedido el 20 de marzo de 2011)
94. Rivera, O., (1994) *La interrelación entre estrategia y resultados económicos financieros*.Volumen siete. España, Estudios Empresariales.

95. Rodríguez, J.,(1991) *Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa.CAF.Venezuela*, Editorial Nuevos Tiempos.
96. Rodríguez,J.,(2003) Hacia el municipio del siglo XXI ,en *Persona y sociedad*. Universidad de Alberto Hurtado, Instituto Latinoamericano de Ciencias Sociales, p.133.
97. Sen, A., (1990) *Desarrollo Humano*. Editorial Bogotá
98. Soriano M., (2002) "El análisis financiero como instrumento del control de gestión en la empresa"en *Memorias en soporte electrónico del V Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales* ,ISBN 959-16-0132-8. Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
99. Sunkel ,O. y P. Paz, (1970) *El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo,Siglo XXI* , Santiago de Chile,Editorial Universitaria S.A.
100. Vázquez, A., (1988) *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*.Madrid, Editorial Pirámide.
101. Vazquez ,B.,(1999) Centro de Estudios Comunitarios,(2009)El desarrollo local Comunitario. Desafíos actuales para América Latina .Cuba, Editorial Feijóo, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, p.75.
102. Vogel, M., (2000) "Gerenciar sólo por indicadores financieros es un suicidio",disponible en : <http://www.tablero-decomando.com/>(Accedido el 20 de enero de 2013).
103. Weston, J. y F. Brigham,(1999) *Fundamentos de Administración. Financiera*. Décima edición,México, McGraw-Hill, S. A. de C. V.
104. Wiesner,E.,(1995). "Descentralización Fiscal en Colombia: Ventajas y Trampas"en *revista LA ERA URBANA*, Volumen 3, Septiembre,p.9.
105. Zerilli, A., (1994) *Fundamentos de organización y dirección general*. Bilbao,Ediciones Deusto S.A.
106. Zerilli, A., (1994) *Fundamentos de organización y dirección general*. Bilbao,Ediciones Deusto S.A.



**ANEXOS**

## Anexo No.1 Concepciones sobre control y Control de Gestión.

AUTORES	CONCEPTOS	ORDEN DE LOS GRUPOS
Fayol(1961)	Considera que el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente	6-3-2-7
AECA(1989)	Establece que el control queda delimitado por cuatro componentes: directriz, norma u objetivo; observación; comparación; acción, lo que a su vez se corresponde con las cuatro fases del control: preparación, ejecución, medida y acción. (López,1998).	2-6-5
Anthony(1990)	El Control de Gestión es el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que se pongan en marcha las estrategias de ésta.	1-4-2-7
Buchele(1991)	Denomina el Control de Gestión como: el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.(Cabrera,2005)	1-6-2-3-5
Palomon,(1991)	Conceptualiza el Control de Gestión como : el conjunto de procedimientos administrativos o no, que permiten aumentar el número de probabilidades de que el plan (objetivos) coincida o se aproxime al máximo a los logros, haciendo a su vez posible delegar autoridad, conservando la responsabilidad.	1-6-2-3
Chiavenato(1993)	El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.	1-6-5
Blanco (1993)	Define el Control de Gestión como un proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	1-4-6-3-2-7
Zerilli (1994)	Considera que el Control de Gestión es un proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y a la valoración de cualquier actividad o prestación sobre la base de criterios o de puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto a tales criterios y puntos de referencia.	1-6-2-5-3
López(1998)	Considera el control como un proceso de adaptación a cada situación concreta, donde se debe examinar tanto el plano temporal a corto plazo como el de largo plazo, existiendo una coordinación de enlace entre ambos tipos. Debe ser un control de motivación para el trabajador.	1-6-2-4
Nogueira(2002)	Conjunto de métodos y procedimientos que, con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos, incorpore la dinámica de la mejora, el carácter participativo de la dirección, aproveche las potencialidades de los individuos y proceda de forma preventiva, buscando las vías y métodos de la eficiencia. Es la función especializada en lo económico de la empresa, posee elementos formales y no formales, está presente en todos los niveles de la organización y requiere de un diagnóstico.	1-6-2-5-4-3-7-2
Cárdenas(2003)	Es un medio para recoger información que permite dirigir un negocio hacia los objetivos trazados, formulando planes y controlando decisiones claves para su expansión. Son mecanismos que la gerencia utiliza para ejercer su función directriz y permitir que la organización cumpla sus objetivos en términos de eficacia y de eficiencia.	1-6-2-5-4-7-3
Romero(2004)	La función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.	1-6-3-2-5-7

Fuente: Elaboración a partir del trabajo de Hernández (2008).

**Anexo No.2** Variables más representativas por grupos en el análisis de los conceptos de control y Control de Gestión.

GRUPO		VARIABLE MÁS REPRESENTATIVA POR GRUPOS	VECES QUE SE REPITE	TOTAL DE VECES QUE APARECE REPRESENTADO EL GRUPO	% QUE REPRESENTA
1	Cualidad	Proceso	7	11	63
2	Objeto valorado	Planes	4	13	30
3	Resultados	Detectar desviaciones	3	8	38
4	Sujetos que generan el control	Directivos	4	6	67
5	Relación con otros elementos de la dirección	Acción correctiva	3	7	43
6	Acciones generadoras de control	Medir resultados	8	14	57
7	Marco de referencia	Organización	4	6	67

**Tabla 1.2** Variables más representativas en cada grupo.

**Fuente:** Elaboración propia.

### Anexo No.3 Clasificación de los tipos de control.

AUTORES	CRITERIOS	TIPOS DE CONTROL
<p><b>Amat(1989)</b>  <b>Blanco(1993)</b>  <b>Anthony( 1990)</b></p>	<p>Niveles Jerárquicos</p> <p>Naturaleza del Cambio u Horizonte</p>	<p>Estratégico / largo plazo</p> <p>De gestión / mediano plazo</p> <p>Operativo o de las tareas / corto plazo ("día a día")</p>
<p><b>Álvarez( 1993)</b>  <b>Simons( 1990)</b></p>	<p>Anticipación a la Desviación</p>	<p>Control feed-back (diagnosic o negativo): se ejerce sobre los resultados (desviaciones - acciones correctivas)</p> <p>Control feed-forward: preventivo</p>
<p><b>Fernández,(1993)</b></p>	<p>Nivel de Sistematicidad</p> <p>Estilo de Dirección</p>	<p>Formalizado</p> <p>No formalizado</p> <p>Burocrático: mediante reglas, procedimientos, etc.</p> <p>De grupo o clan: existe compromiso con las mejoras (trabajo en equipo, cultura empresarial, autocontrol)</p>
<p><b>Amat ( 1989)</b></p>	<p>Según el Objeto que Controla</p>	<p>Económico-financiero</p> <p>No financiero: calidad, ciclo, recursos humanos, satisfacción del cliente e innovación</p>
<p><b>Fernández(1993)</b>  <b>Bueno(1989)</b></p>	<p>Frontera de la Empresa</p> <p>Según el Momento de Actuación</p>	<p>Interno: preventivo, concurrente y correctivo</p> <p>Externo</p> <p>Previo: previene los sucesos no deseados</p> <p>Permanente: ajusta el resultado (autocontrol)</p> <p>A posteriori: evalúa el resultado (desviaciones)</p>
<p><b>Bueno(1989)</b></p>	<p>Según su Finalidad</p>	<p>De exactitud o interno (inventarios, tesorería, calidad, administrativo, etc.)</p> <p>De eficiencia (gestión o económico): planteamiento integrado y dinámico de las variables en relación con los objetivos fijados; aportan una valiosa información para el decidor</p>
<p><b>Redondo ( 1996)</b>  <b>Ivancevich ( 1997)</b></p>	<p>Según el Momento de Intervención</p>	<p>Preliminar (previo): relacionado con los recursos (inputs)</p> <p>Concurrente: mientras se ejecuta la actividad o proceso</p> <p>De retroalimentación (a posteriori): a los resultados</p>
<p><b>Castro y Redondo(1996)</b></p>	<p>Controles por Origen y Percepción</p>	<p>Burocrático: interno, visible, escrito y conocido</p> <p>Mercado: externo, visible, numérico y conocido</p> <p>Clan: interno, inmaterial y compartido</p>

Fernández (2000)	<p>Nivel en la Organización</p> <p>Grado de Interacción con los Mandos</p>	<p>Global</p> <p>Funcional</p> <p>Operacional</p> <p>Local</p> <p>Directo</p> <p>Indirecto</p>
Newman ( 1989)	<p>Control "Sí o No": control a posteriori (ex'post) y control anticipado o ex-ante</p> <p>Control de Vigilancia: control de las variables del entorno que puedan afectar la estrategia, a priori</p> <p>Control de Premisas: verifica la evolución de la empresa –estrategia, planes y (o) presupuestos- y su entorno, las desviaciones y la toma de acciones correctoras; a priori.</p> <p>Control de Implementación: verifica los resultados de la puesta en práctica de la estrategia con respecto a los deseados, a posteriori</p>	
Stoner(1990)	<p>Control de costos (costos estándares), de la eficacia de la publicidad, de las fuerzas de venta, de los costos de mano de obra, de la posición de efectivo</p>	

**Fuente:** Elaboración a partir del trabajo de Nogueira (2002).

#### Anexo No.4 Tipos de control económico financiero.

AUTORES	HERRAMIENTAS DE CONTROL ECONÓMICO-FINANCIERO
<b>Amat ( 1989)</b>	Control intuitivo (“día a día”) Contabilidad financiera Contabilidad de costos por productos y departamentos Contabilidad presupuestaria por departamentos y productos 1. Planificación financiera a largo plazo: 2. Formalizada 3. No formalizada
<b>Bueno(1989)</b>	Control no presupuestario Observación personal Informes Auditoria Análisis de ratios Análisis de punto muerto Análisis de tiempos mediante grafos Análisis de variables Contabilidad analítica Control presupuestario
<b>Blanco (1993)</b>	Procedimientos convencionales 1. Intervención 2. Control interno 3. Auditoría interna 4. Auditoría Externa 5. Control Presupuestario Control de Gestión
<b>Gómez (2002)</b>	Contabilidad financiera Auditoria externa Contabilidad de gestión Análisis de ratios Auditoria y control interno Cuadro de mando Auditoria operativa

**Fuente:** Elaboración a partir del trabajo de Nogueira (2002).

## Anexo No. 5 Conceptos sobre indicadores e indicadores de gestión.

AUTORES	CONCEPTOS
<b>Rodríguez Y Gómez(1993)</b>	Es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, podrá señalar una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según sea el caso. Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa o unidad en áreas como uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad) y errores de documentos (calidad).
<b>Hope(1996)</b>	Un indicador constituye una imagen cifrada de la realidad que refleja el desempeño de la organización en determinados aspectos, de ahí que sea imprescindible el conocimiento de los mismos para un buen diseño y/o perfeccionamiento del Control de Gestión.
<b>Beltán(1998)</b>	Un indicador refleja la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Los indicadores de gestión son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.
<b>Hernández(1998)</b>	Los indicadores de Control de Gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa.
<b>Castro(2002)</b>	Un indicador representa, de manera simplificada, una situación dada en el marco de un sistema mayor y generalmente complejo. Un indicador de gestión es una herramienta que permite entregar información cualitativa o cuantitativa del grado de cumplimiento de un objetivo de gestión previamente establecido. Los indicadores son la manera en que “vemos” lo que está pasando. Típicamente representan un complejo de actividades y relaciones dentro de la institución, que se presentan de una manera mensurable, o cuando menos de una manera recopilable.
<b>Machado (2003)</b>	Los indicadores de gestión constituyen medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en que medida se están logrando los objetivos propuestos y son variables de interés cuya naturaleza se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define, lo que lleva a clasificarlos como cuantitativos y cualitativos.

**Fuente:** Elaboración propia

## Anexo No.6 Criterios para la clasificación de indicadores.

CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN		JUSTIFICACIÓN
<b>López(1995)</b>		
<b>Indicadores de rendimiento y/0 de Resultados</b>		Se asocian directamente a los objetivos de cada una de las Áreas de Resultado Clave (ARC).
<b>Indicadores guías de procesos</b>		Se encuentran asociados a los procesos empresariales.
<b>Blanco(1997)</b>		
<b>Indicadores de causa o” indicadores líderes”</b>		Los indicadores de causa, indican qué se debería estar haciendo para crear valor en el futuro. Producen o anticipan los resultados futuros del sistema.
<b>Indicadores de resultado</b>		Los indicadores de resultados tienden a ser indicadores de efectos y señalan si los esfuerzos realizados condujeron a los resultados deseados.
<b>Castro(2002)</b>		
<b>Indicadores de eficiencia</b>		Se relacionan con el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas establecidas
<b>Indicadores de eficacia</b>		Estos indicadores se refieren a las relaciones entre lo realizado y lo programado, están relacionados con el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.
<b>Indicadores de economía</b>		Informan sobre la capacidad de una institución para movilizar adecuadamente sus recursos financieros para el cumplimiento de sus objetivos.
<b>Indicadores de proceso</b>		Están referidos al desempeño de la institución a fin de producir los resultados deseados
<b>Indicadores de impacto</b>		Miden la consecuencia de los efectos de un proyecto o política sobre la comunidad. Su carácter es de mayor permanencia y su presencia evidencia cambios importantes en la tendencia histórica.
<b>Ploos y Rien (1996)</b>		
<b>Indicadores de desempeño de salida</b>		Están relacionados con cuán bien la unidad organizacional actúa para con su entorno.
<b>Jaramillo(2001)</b>		
<b>Indicadores de resultados</b>		Reflejan los resultados de decisiones pasadas, generalmente nadie se siente responsable por este resultado.
<b>Indicadores de desempeño</b>		Son indicadores a partir de los que se determina qué está ocurriendo para tomar acciones apropiadas para mejorar el resultado.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Anexo No.7 Conceptualización del desarrollo sostenible.

AUTORES	CONCEPTOS
<b>Informe Brundtland (1987)</b>	Define desarrollo sostenible como aquel proceso que satisface las necesidades presentes, sin amenazar la capacidad de las generaciones futuras de abastecer sus propias necesidades.
<b>Rodríguez(1997)</b>	Considera que desarrollo sostenible es el desarrollo que garantiza la gestión y administración de recursos y servicios ambientales y la orientación de los cambios tecnológicos e instituciones, en el sentido de asegurar y alcanzar una satisfacción continua de necesidades humanas para las generaciones presentes y futuras, dentro de los límites de la capacidad de sus tentación de los sistemas ambientales.
<b>Ley Base del Medio Ambiente</b>	Considera el desarrollo sostenible como el proceso de elevación sostenida y equitativa de la calidad de vida de las personas, mediante el cual se procura el crecimiento económico y el mejoramiento social, en una combinación armónica con la protección del medio ambiente, de modo que se satisfacen las necesidades de las actuales generaciones, sin poner en riesgo la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras.
<b>Wikipedia</b>	Asume que desarrollo sostenible es el proceso mediante el cual se satisfacen las necesidades económicas, sociales, de diversidad cultural y de un medio ambiente sano de la actual generación, sin poner en riesgo la satisfacción de las mismas a las generaciones futuras.
<b>Instituto Internacional para la Conservación de la Naturaleza(IUCN)</b>	Define que el desarrollo sostenible se basa en el manejo y conservación de los recursos naturales en la orientación del cambio tecnológico e institucional, de tal manera que asegure la continua satisfacción de las necesidades humanas para las generaciones presentes y futuras.
<b>Alianza para el Desarrollo sostenible en Centroamérica</b>	Define que el desarrollo sostenible es un proceso de cambio progresivo en la calidad de vida del ser humano, que lo coloca como centro y sujeto primordial del desarrollo, por medio del crecimiento económico con equidad social y la transformación de los métodos de producción y de los patrones de consumo y que se sustenta en el equilibrio ecológico y el soporte vital de la región. Este proceso implica el respeto a la diversidad étnica y cultural regional, nacional y local, así como el fortalecimiento y la plena participación ciudadana, en convivencia pacífica y en armonía con la naturaleza, sin comprometer y garantizando la calidad de vida de las generaciones futuras.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Anexo No.8 Conceptualización del desarrollo económico.

AUTORES	CONCEPTOS
<b>Sepulveda (2010)</b>	Define desarrollo económico como: el logro de un equilibrio social a través del mejoramiento de la calidad física de la población afectada. Es sobre todo la existencia de condiciones tales como la educación, el saneamiento, la salud, la vivienda y el alimento quienes permiten la regulación y garantía de bienestar social cuando en un país hay carencia de estos elementos básicos.
<b>Cajas(2011)</b>	Considera que el desarrollo económico es: la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes.
<b>Diccionario de Definición de Categorías(2012)</b>	Conceptualiza desarrollo económico como : un proceso donde las condiciones de bienes y servicios se encuentran en estado creciente y al alcance de todos los grupos sociales que conforman la comunidad.
<b>Rodríguez (2012)</b>	Se define que el desarrollo económico implica un proceso de transición de un nivel económico concreto a otro más avanzado a partir del aumento de los factores productivos disponibles, orientados a una mejor utilización del sistema económico a largo plazo para mejorar el nivel de vida de la población.
<b>Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales</b>	Define que el desarrollo económico implica que para la población hay oportunidades de empleo y satisfacción de al menos de las necesidades básicas a partir del uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. La utilización de los recursos estaría basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos. Todos los grupos sociales tendrían acceso a las organizaciones y a servicios básicos como educación, vivienda, salud, nutrición y que sus culturas y tradiciones sean respetadas.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Anexo No.9 Conceptualización del desarrollo local.

AUTORES	CONCEPTOS	ORDEN DE LOS GRUPOS
<b>Vázquez(1988)</b>	Proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a la mejora en el nivel de vida de la población local, en el que se pueden identificar tres dimensiones : una económica en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados, otro sociocultural, en el que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo y finalmente una dimensión política –administrativa donde las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable a partir de la acción participativa de los habitantes del territorio.	<b>1-4-6-5-6</b>
<b>Vázquez (1999)</b>	El desarrollo local persigue satisfacer las demandas de una población local a través de la participación activa de la comunidad local en los procesos de desarrollo. No se trata tanto de mejorar la posición del sistema productivo local en la división internacional o nacional del trabajo, sino lograr el bienestar económico social y cultural de la comunidad local en su conjunto. La estrategia de desarrollo se propone por tanto, además de desarrollar los aspectos productivos agrarios, industriales y de servicios, potenciar las diferentes dimensiones sociales y culturales que afectan el bienestar de la sociedad.	<b>4-2-5-4-2-4-4</b>
<b>Lazo(2002)</b>	Es un proceso mediante el cual, los gobiernos locales establecen iniciativas y promueven actividades económicas eficientes y eficaces, de forma coordinada con todos los agentes políticos y sociales encabezados por el Partido, en proyectos conjuntos que influyen decisivamente en el sector productivo, incentivándolos con el objetivo principal de rediseñar la estructura socio-económica del territorio, en función de pasar de los niveles primarios a niveles secundarios, terciarios o cuaternarios de desarrollo y así incrementar los valores productivos, la eficiencia en la gestión y la efectividad social".	<b>1-6-4</b>
<b>CECM( 2007)</b>	Considera que el desarrollo local teniendo en cuenta la capacidad reflexiva de los actores sociales , sus potencialidades para generar conocimientos, de pensar sobre si mismos y sobre la realidad que lo rodea, de diseñar e implementar acciones de cambio, y auto transformarse es una premisa y condición del desarrollo, donde la participación juega un papel esencial que exige tener en cuenta permanentemente las necesidades e intereses de la población; potenciar las relaciones interpersonales, interinstitucionales, el conocimiento mutuo y valorar la importancia de los grupos sociales y las redes naturales.	<b>1-5-3-2</b>
<b>Méndez( et al.,2007)</b>	El desarrollo territorial puede verse como 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; además de estar vinculado estrechamente a un proceso de crecimiento económico.	<b>1-4-2-4-2</b>
<b>Albuquerque (2008)</b>	Entiende el desarrollo local, desde un punto de vista económico, como el proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local que, mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona, es capaz de estimular su crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local.	<b>1-5-4-2</b>
<b>Lazo (2009)</b>	Proceso activador de la economía y dinamizador de la sociedad local, que mediante el aprovechamiento de los recursos existentes en un determinado territorio, se pone en capacidad de estimular y fomentar el desarrollo económico y social, garantizando la	<b>1-5-4-3-4</b>

	sostenibilidad de los proceso, creando empleo y riqueza, y poniendo esta en función de mejorar la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades siempre crecientes de las comunidades locales.	
<b>Gutiérrez (2010)</b>	El desarrollo local es un proceso de concertación de los diversos actores que interactúan en un territorio determinado, propiciando la participación permanente, creadora y responsable de ciudadanos y ciudadanas mediante un proyecto común de desarrollo que tiene como objetivo la generación del crecimiento económico, equidad, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial, con el fin de elevar la calidad de vida de cada familia, ciudadano y ciudadana que vive en ese territorio y de esa manera contribuir al desarrollo del país.	<b>1-5-4-2</b>
<b>Blanes (2010)</b>	Proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del desarrollo existente en el territorio conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o región, teniendo en cuenta sus criterios y opiniones acerca de sus necesidades.	<b>1-4-3</b>
<b>Llorents(2011)</b>	El desarrollo local es la construcción social del territorio, donde participan los diversos actores económicos, sociales y el gobierno en la construcción de una identidad y visión compartida. En él se articulan factores, recursos, potencialidades económicas, sociales, culturales y ambientales para mejorar la calidad de vida de las personas.	<b>5-1-6-4</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Anexo No.10** Variables más representativas por grupos en el análisis del concepto de desarrollo local.

GRUPO		VARIABLE MÁS REPRESENTATIVA POR GRUPOS	VECES QUE SE REPITE	TOTAL DE VECES QUE APARECE REPRESENTADO EL GRUPO	% QUE REPRESENTA
1	<b>Cualidad</b>	Proceso	7	9	78
2	<b>Beneficiarios del desarrollo local</b>	Población y comunidad local	3	7	43
3	<b>Elementos a tener en cuenta en los beneficiarios del desarrollo local</b>	Necesidades e intereses, satisfacción de las necesidades, criterios y opiniones.	1	3	33
4	<b>Resultados</b>	Mejorar la calidad de vida	4	13	31
5	<b>Acciones que contribuyen al desarrollo local</b>	Participación	5	7	71

**Tabla 1.4.** Variables más representativas en cada grupo.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Anexo No.11** Total de viviendas y población por asentamientos poblacionales del municipio Sancti Spíritus.

<b>ASENTAMIENTOS POBLACIONALES</b>	<b>VIVIENDAS</b>	<b>POBLACION</b>
Banao	1504	4597 personas
Guasimal	1309	4120
Tunas d Zaza	753	2542
Aguadita	35	86
Venceremos	40	109
El Bejuco	120	541
El Caney	139	377
El Capitolio	35	87
Álvaro Barba	51	146
Cuatro Caminos	29	67
Entronque de Guasimal	224	660
Guayacanes	48	122
La Guira	308	922
La Herradura	49	151
Jarao	38	93
Petronila	39	103
Jobo Dulce	72	192
La Junta	170	509
Los Limpios	54	149
El Maizal	119	317
El Modelo	25	64
Paredes	555	1673
Pinto	23	45
El Pinto	129	367
Pojabito	128	376
Pojabo	224	624
Pozo Colorado	49	137
El Salado	20	50
San Andrés Tayabacoa	221	677
	165	499
Las Tozas Nuevas	319	833
La Trinchera	158	444
La Unión Vieja	53	157
Vallejo	107	298
Vanguardia Socialista	72	208
Vega Grande	111	346
Las Yayas	192	521
Managuaco	208	590
San José de las Minas	148	422
Dos Rios	92	266
Abel Santamaría Viejo	122	336
Dos Victorias	66	224
Frank País	71	201
Abel Santamaría Nuevo	39	106
San Pablo	119	339

Toma de Agua	29	82
Mayabuna	75	131
Macaguabo	42	120
La Unión Nueva	180	560
Presa ESBE	80	219
Las Tozas Viejas	35	98
El Maja	31	89

**Fuente:** Informe Estadístico de la Oficina Municipal de Estadística. Diciembre 2012.

**Anexo No.12** Balance de los usos del suelo destinado al sector Agropecuario en el municipio Sancti Spíritus.

	Km <sup>2</sup>	% DE LA SUPERFICIE TOTAL
<b>Superficie Total</b>	<b>148094.46</b>	
<b>Superficie agrícola</b>	<b>81874.63</b>	<b>55.2</b>
<i>Superficie cultivada</i>	<i>33074.61</i>	
<i>Superficie con cultivos temporales</i>	<i>25791.19</i>	
Cultivos varios	24499.62	
Tabaco	996.8	
Viveros y semilleros	105.3	
Cultivo de arroz	92.1	
Forrajes temporales	97.37	
<i>Cultivos permanentes</i>	<i>7283.42</i>	
Cultivos de caña de azúcar	3388.66	
Pastos y forrajes	2377.18	
Plátano	912.22	
Frutales	518.85	
Café	50.69	
Cítricos	35.82	
<b>Superficie no cultivada</b>	<b>48800,02</b>	<b>33.9</b>
Pastos naturales	23295.25	
Tierras ociosas	25504.77	
<b>Superficie no agrícola</b>	<b>15407.42</b>	<b>10.4</b>
Bosques naturales	7128.8	
Áreas deforestadas	3238.1	
Mangle	1949.74	
Bosques artificiales	1545.39	
Latisfolias	1448.27	
Coníferas	97.12	

<b>Superficie no apta para la agricultura y la silvicultura</b>	<b>2012.39</b>	<b>1.3</b>
Superficie no apta	1797.5	
Herbazal de ciénaga	214.89	

**Fuente:** Informe Estadístico de la Oficina Municipal y Territorial de Estadística. Diciembre 2012.

**Anexo No.13** Producción agrícola para el sector estatal.

<b>CULTIVOS</b>	<b>NIVEL DE PRODUCCION (t)</b>
<b>Hortalizas</b>	<b>29708</b>
Otras hortalizas	1777.6
Calabaza	334.9
Tomate	312.8
Cebolla	116.3
Col	257.6
Pimiento	83.4
Pepino	77.1
<b>Heno</b>	<b>955</b>
<b>Plátano</b>	<b>132.9</b>
Plátano de vianda	131.6
Plátano de fruta	1.3
<b>Tubérculos y Raíces</b>	<b>86.6</b>
Yuca	74.7
Boniato	8.4
Malanga	3.4
Ñame	0.1
<b>Arroz cáscara húmedo,</b>	<b>16</b>
<b>Arroz de consumo</b>	<b>8.2</b>
<b>Frutales</b>	<b>15.3</b>
Fruta bomba	11.7
Otros frutales	3.1
Coco	0.1
Mango	0.1
Guayaba	0.1
<b>Frijol negro</b>	<b>12.2</b>
<b>Café</b>	<b>0.7</b>
<b>Cítricos</b>	<b>0.3</b>

**Fuente:** Informe Estadístico de la Oficina Municipal de Estadística. Diciembre 2012.

**Anexo No.14** Producción agrícola para el sector no estatal.

<b>CULTIVOS</b>	<b>NIVEL DE PRODUCCION (t)</b>
<b>Hortalizas</b>	<b>14264.2</b>
Cebolla	8498.2
Tomate	4252.2
Calabaza	712.4
Pimiento	351.4
Otras hortalizas	122
Ajo	122.2
Pepino	103.4
Melón	67.2
Col	35.2
<b>Heno</b>	<b>955</b>
<b>Plátano</b>	<b>1262.4</b>
Plátano de vianda	202.1
Plátano de fruta	1060.3
<b>Tubérculos y Raíces</b>	<b>2979</b>
Yuca	2068.6
Boniato	587.5
Malanga	321.7
Ñame	1.2
<b>Arroz cáscara húmedo,</b>	<b>351.7</b>
<b>Arroz de consumo</b>	<b>180</b>
<b>Frutales</b>	<b>765.1</b>
<b>Frijol</b>	<b>590.1</b>
<b>Café</b>	<b>0.1</b>
<b>Cítricos</b>	<b>6.1</b>
<b>Girasol</b>	<b>1.8</b>

**Fuente:** Informe Estadístico de la Oficina Municipal de Estadística. Diciembre 2012.

## **Anexo No.15** Cuestionario aplicado en el sector Agropecuario y la Pesca

Este cuestionario tiene como objetivo recoger información acerca de algunos aspectos relacionados con el Sector Agropecuario y la Pesca. Es por ello que se considera de gran importancia su opinión sobre el tema.

Nota: La información que se solicita en el cuestionario es anónima y los resultados se presentarán de manera integral.

Muchas Gracias.

### **CUESTIONARIO:**

1. ¿Considera usted que las producciones del municipio satisfacen las necesidades alimentarias del mismo?

\_\_\_ Si     \_\_\_ No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

2. ¿Qué renglones considera usted que son deficitarios en el municipio?

3. ¿Qué potencialidades considera usted que tiene el sector al que pertenece y que no son utilizadas plenamente?

4. ¿Qué causas usted considera que este influyendo en esto y que alternativa (s) de solución usted propone para minimizarlas?

5. ¿Conoce usted qué producciones del sector generan ingresos en MLC ?

\_\_\_ Si     \_\_\_ No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

6. ¿Qué aspectos considera hoy además del sector al que pertenece que son importantes de la economía del municipio?

**Anexo No.15** Cuestionario aplicado en el sector Comercio, Gastronomía y Servicio , el sector de Transporte y el del Turismo.

Este cuestionario tiene como objetivo recoger información acerca de algunos aspectos relacionados con el sector Comercio, Gastronomía y Servicio, el sector de Transporte y el del Turismo es por ello que se considera de gran importancia su opinión sobre el tema.

Nota: La información que se solicita en el cuestionario es anónima y los resultados se presentarán de manera integral.

Muchas Gracias.

**CUESTIONARIO:**

1. ¿Considera usted que en su sector se prestan servicios que hoy son deficitarios y que existen alternativas locales para solucionarlos o garantizar algún nivel de solución?

\_\_\_Si \_\_\_No

¿Cuáles?\_\_\_\_\_

3. ¿Qué potencialidades considera usted que tiene el sector y que no son utilizadas plenamente?

4. ¿Qué causas usted considera que este influyendo en esto y que alternativa (s) de solución usted propone para minimizarlas?

5. ¿Conoce usted que servicios del sector generan ingresos en MLC ?

\_\_\_Si \_\_\_No

¿Cuáles?\_\_\_\_\_

6. ¿Qué aspectos considera hoy además del sector al que pertenece que son importantes de la economía del municipio?

**Anexo No.15** Cuestionario aplicado en los sectores de la Construcción, Cultura, Educación y Salud Publica

Este cuestionario tiene como objetivo recoger información acerca de algunos aspectos relacionados con el Sector de la Construcción, Cultura, Educación y Salud Publica .Es por ello que se considera de gran importancia su opinión sobre el tema.

Nota: La información que se solicita en el cuestionario es anónima y los resultados se presentarán de manera integral.

Muchas Gracias.

**CUESTIONARIO:**

1. ¿Qué potencialidades considera usted que tiene el sector y que no son utilizadas plenamente?
2. ¿Qué causas usted considera que este influyendo en esto y que alternativa (s) de solución usted propone para minimizarlas?

## Anexo No.16 Indicadores no obtenidos.

VARIABLES	INDICADORES
<b>Población</b>	Pirámide de edades
<b>Economía</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 .Estructura de propiedad de la tierra</li> <li>2. Superficie agrícola por tipo de propiedad</li> <li>3. Superficie cultivada por tipo de propiedad</li> <li>4. Superficie no agrícola por tipo de propiedad</li> <li>5. Superficie sembrada por tipo de propiedad</li> <li>6. Pirámide de edades de los trabajadores directos por tipo de propiedad</li> <li>7. Déficit de fuerza de trabajo por categoría ocupacional</li> <li>8. Producciones y servicios que actualmente generan ingresos en MLC (detallarlas y volumen de ingresos netos en MLC). De este indicador solo se encontraron las producciones y los servicios que generan ingresos en MLC, no encontró el volumen de ingresos netos por producciones y servicios.</li> <li>9. Déficit de fuerza de trabajo por categoría ocupacional</li> <li>10 .Balance de ingresos y gastos del municipio</li> </ol>
<b>Vivienda (por asentamientos poblacionales)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Déficit de viviendas por asentamientos poblacionales</li> <li>2. Estado técnico de las viviendas existentes Cantidad y por ciento</li> <li>3.Estructura de acuerdo a los materiales techo y paredes, cantidad y por ciento</li> </ol>
<b>Otros servicios</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 .Acueducto y Alcantarillado</li> <li>2. Servicios comunales</li> <li>3. Transporte de la población</li> </ol>
<b>Vínculos con otros municipios que requieren coordinación</b>	1.Económicos, sociales, servicios y culturales

**Anexo No.17** Relación del Salario Medio Mensual por municipios.

<b>SALARIO MEDIO MENSUAL POR MUNICIPIOS(PESOS)</b>			
<b>PROVINCIA/MUNICIPIOS</b>	<b>PLAN 2011</b>	<b>REAL 2012</b>	<b>POR CIENTO</b>
<b>Total Provincial</b>	452,7	500,4	110,536779
Yaguajay	421,3	428,1	101,614052
Jatibonico	433,2	461,9	106,625115
Taguasco	435,1	433,5	99,6322684
Cabaiguán	459,4	444,2	96,6913365
Fomento	325,8	336,1	103,161449
Trinidad	420	439	104,52381
<b>Sancti Spiritus</b>	<b>473,1</b>	<b>484,7</b>	<b>102,451913</b>
La Sierpe	594,4	1274,8	214,468371

**Fuente:** Informe Estadístico de la Oficina Municipal de Estadística. Diciembre 2012.

**Anexo No.18** Cantidad de alumnos controlados por la Dirección de Educación por presentar desventaja social por municipios.

PROVINCIA/MUNICIOS	TOTAL DE ALUMNOS POR MUNICIPIOS
<b>Total Provincial</b>	<b>248</b>
Yaguajay	13
Jatibonico	-
Taguasco	30
Cabaiguán	25
Fomento	12
Trinidad	69
<b>Sancti Spíritus</b>	<b>108</b>
La Sierpe	-

**Fuente:** Informe Estadístico de la Oficina Municipal de Estadística. Diciembre 2012.

**Anexo No.19** Determinación del déficit o el superávit presupuestario por municipios.

**MILES DE PESOS**

<b>PROVINCIA/MUNICIOS</b>	<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>SUPERÁVIT(DÉFICIT)</b>
<b>Total Provincial</b>	<b>632688.2</b>	<b>506589.80</b>	<b>126098.4</b>
Yaguajay	65834,2	76290,4	-10456.2
Jatibonico	49215,6	50807,9	- 1592.3
Taguasco	43138,7	36148,2	69905
Cabaiguán	74881,1	57885,8	16995.3
Fomento	42570	43960,3	-1390.3
Trinidad	106593	70630,1	35962.9
<b>Sancti Spíritus</b>	<b>221938,3</b>	<b>150162,8</b>	<b>71775.5</b>
La Sierpe	28517,3	20704,3	7813

**Fuente:** Informe Estadístico de la Oficina Municipal y Territorial de Estadística. Diciembre 2012.

**Anexo No.20** Cantidad de habitantes por médico y por estomatólogo por municipios.

**MUNICIPIOS**

INDICADORES	YAGUAJAY	JATIBONICO	TAGUASCO	CABAIGUAN	FOMENTO	TRINIDAD	SANCTI SPÍRITUS	LA SIERPE
Total de Habitantes	56526	43548	36436	67610	32875	75043	136964	17048
Médicos	308	150	140	312	173	344	1639	75
Habitantes por médicos	183	290	260	217	190	218	83	227
Estomatólogos	67	51	37	71	39	65	224	28
Habitantes por estomatólogos	843	853	985	952	843	1155	611	609

**Fuente:** Informe Estadístico de la Oficina Municipal y Territorial de Estadística. Diciembre 2012.

**Anexo No.21** Terminación de viviendas por organismos constructores por municipios.

<b>VIVIENDAS TERMINADAS POR ORGANISMOS CONSTRUCTORES POR MUNICIPIOS</b>			
<b>PROVINCIA/MUNICIPIOS</b>	<b>PLAN 2011</b>	<b>REAL 2012</b>	<b>POR CIENTO</b>
<b>Total Provincial</b>	2281	261	11,4423498
Yaguajay	304	28	9,21052632
Jatibonico	184	21	11,4130435
Taguasco	246	29	11,7886179
Cabaiguán	178	36	20,2247191
Fomento	149	11	7,38255034
Trinidad	366	30	8,19672131
<b>Sancti Spíritus</b>	<b>803</b>	<b>104</b>	<b>12,9514321</b>
La Sierpe	51	2	3,92156863

**Fuente:** Informe Estadístico de la Oficina Municipal de Estadística. Diciembre 2012.

**Anexo No.22** Relación de entidades del municipio Sancti Spíritus en Perfeccionamiento Empresarial. (Diciembre 2012).

NOMBRE DE LA ENTIDAD
1. Empresa de Talleres Agropecuarios y Desmote y Construcción Sancti Spíritus
2. Empresa Gráfica de Sancti Spíritus
3. Empresa de Materiales de Construcción de Sancti Spíritus
4. Empresa Cárnica Sancti Spíritus
5. Empresa Porcina Sancti Spíritus
6. Empresa Avícola Sancti Spíritus
7. Empresa de Servicios de Ingeniería y Diseño de Sancti Spíritus
8. Empresa Forestal Integral Sancti Spíritus
9. Empresa Provincial de Abastecimiento Técnico Material Sancti Spíritus
10. Empresa Pesquera de Sancti Spíritus PESCASPIR
11. Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Sancti Spíritus
12. Empresa Eléctrica de Sancti Spíritus
13. Empresa de Recuperación de Materias Primas de Sancti Spíritus
14. Empresa de Producción Industrial de Sancti Spíritus
15. Empresa de Calderas ALASTOR
16. Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus
17. Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus
18. Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Sancti Spíritus
19. Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No. 49
20. Empresa de Servicios a Trabajadores de Sancti Spíritus
21. Empresa de Seguridad y Protección de Sancti Spíritus, ESPROT
22. Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus
23. Sucursal CIMEX Sancti Spíritus
24. Islazul Sancti Spíritus

**Fuente:** Informe Estadístico de la Oficina Municipal y Territorial de Estadística. Diciembre 2012.

**Anexo No. 23** Cuestionario para evaluar la disponibilidad de instrumentos para el control de la gestión del desarrollo local en la provincia Sancti Spíritus.

Compañero(a):

Este cuestionario tiene como objetivo conocer la existencia de instrumentos para el control de la gestión del desarrollo local en la provincia Sancti Spíritus y los obstáculos que entorpecen el mismo. Es por ello que se considera de gran importancia su opinión sobre el tema.

Nota: La información que se solicita en el cuestionario es anónima y los resultados se presentarán de manera integral y en forma porcentual.

Muchas Gracias.

**CUESTIONARIO:**

1. La planificación del desarrollo del municipio se realiza:

- a. Hasta 1 año. \_\_\_\_\_
- b. De 1 a 3 años. \_\_\_\_\_
- c. De 3 a 5 años. \_\_\_\_\_
- d. Mayor de 5 años. \_\_\_\_\_

2. ¿Qué acciones conoce que se están llevando a cabo en el municipio para contribuir al desarrollo local?

3. ¿Conoce usted el empleo de algún mecanismo para controlar estas acciones?

\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_ No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

4. ¿Quiénes participan en el proceso de control de las acciones realizadas para contribuir al desarrollo local (puede marcar varios):

- a. El Consejo de la Administración Municipal \_\_\_\_\_
- b. Los cuadros de las empresas, establecimientos y unidades más importantes del municipio \_\_\_\_\_
- c. Todos los cuadros del municipio \_\_\_\_\_
- d. Todo el personal técnico o su mayoría \_\_\_\_\_
- e. El consejo técnico asesor del gobierno \_\_\_\_\_
- f. Los profesores universitarios \_\_\_\_\_
- g. Otros: \_\_\_\_ ¿cuáles? \_\_\_\_\_

5. ¿Qué obstáculos entorpecen el desarrollo local en el municipio. (marque con una X)?. (Puede marcar varios)

- a) Escasez de recursos financieros \_\_\_\_\_
- b) Falta de comunicación y vinculación con la dirección del CAM  
\_\_\_\_\_
- c) Situación geográfica del municipio \_\_\_\_\_
- d) Problemas de comunicación interna entre las empresas \_\_\_\_\_
- e) Insuficientes mecanismos de incentivos que motiven \_\_\_\_\_
- f) Débil clima de creatividad \_\_\_\_\_
- g) Problemas de disponibilidad y uso de medios informáticos \_\_\_\_\_
- h) Deficiente gestión de los proyectos que se ejecutan en el municipio \_\_\_\_\_
- i) Falta de autonomía en la toma de decisiones \_\_\_\_\_
- j) La no concesión de apoyo y recursos a organizaciones emprendedoras \_\_\_\_\_
- k) Burocracia y excesiva centralización en algunas empresas \_\_\_\_\_
- l) Carencia de mecanismos eficientes de financiación \_\_\_\_\_
- m) Insuficiente información científico-técnica \_\_\_\_\_
- n) Poca cooperación e integración entre las empresas \_\_\_\_\_
- o) Insuficiente calificación y actualización de los recursos humanos \_\_\_\_\_
- p) La no determinación de los puntos fuertes y débiles del municipio \_\_\_\_\_
- q) La falta de determinación de las oportunidades y amenazas del entorno \_\_\_\_\_
- r) Falta de conocimiento en gestión de proyectos \_\_\_\_\_
- s) Barreras intersectoriales para materializar un proyecto. \_\_\_\_\_

**Anexo No.24** Procesamiento de la información a partir del cuestionario aplicado a los 15 asesores de CAP y del CAM.

1. Horizonte temporal de la planificación del desarrollo del municipio

b) De 1 a 3 años. **(4)**

c) De 3 a 5 años. **(11)**

2. Acciones llevadas a cabo en el municipio para contribuir al desarrollo local

a) Desarrollo de proyectos de desarrollo local. **(15)**

3. Mecanismos para controlar las acciones llevadas a cabo para el desarrollo local

a) Sí **(4)** (Las auditorías que se les realizan a los proyectos de desarrollo local)

b) No **(11)**

4. Participantes en el proceso de control de las acciones realizadas para contribuir al desarrollo local

a) El Consejo de la Administración Municipal. **(3)**

5. Obstáculos que entorpecen el desarrollo local en el municipio

a) Escasez de recursos financieros. **(15)**

b) Falta de comunicación y vinculación con la dirección del CAM. **(15)**

c) Situación geográfica del municipio. **(3)**

d) Problemas de comunicación interna entre las empresas **(15)**

e) Insuficientes mecanismos de incentivos que motiven **(15)**

f) Débil clima de creatividad **(15)**

g) Problemas de disponibilidad y uso de medios informáticos **(0)**

h) Deficiente gestión de los proyectos que se ejecutan en el municipio **(15)**

i) Falta de autonomía en la toma de decisiones **(12)**

j) La no concesión de apoyo y recursos a organizaciones emprendedoras **(8)**

k) Burocracia y excesiva centralización en algunas empresas **(13)**

l) Carencia de mecanismos eficientes de financiación **(15)**

m) Insuficiente información científico-técnica **(11)**

n) Poca cooperación e integración entre las empresa **(13)**

o) Insuficiente calificación y actualización de los recursos humanos **(9)**

p) La no determinación de los puntos fuertes y débiles del municipio **(15)**

q) La falta de determinación de las oportunidades y amenazas del entorno **(15)**

- r) Falta de conocimiento en gestión de proyectos. **(12)**
- s) Barreras intersectoriales para materializar un proyecto **(15)**