

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Procedimiento general para la conformación de las estrategias
de desarrollo local en el municipio "Santo Domingo" de la provincia
Villa Clara

Autora: Daneysi Fernández Yon

Tutor: Dr. Ramón Sánchez Sánchez

Profesor Titular

Santa Clara, Junio 2019
Copyright©UCLV

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

Academic Department Industrial Engineering

DIPLOMA THESIS

Title: Procedimiento general para la conformación de las estrategias de desarrollo local en el municipio "Santo Domingo" de la provincia Villa Clara

Author: Daneysi Fernández Yon

Thesis Director: Dr. Ramón Sánchez Sánchez

Profesor Titular

Santa Clara, June, 2019
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:



Atribución- No Comercial- Compartir Igual

Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

Resumen

El presente trabajo tiene su base en la propuesta de un modelo general para la conformación de estrategias de desarrollo local en el municipio “Santo Domingo”, Villa Clara. El mismo está conformado por un grupo de etapas y pasos fundamentales, comenzando con la necesaria sensibilización y capacitación del personal del CAM y la AMPP, el planteamiento de la misión, visión y valores compartidos, el diagnóstico integral del gobierno, el desarrollo de estrategias, líneas de desarrollo local y territorial, alternativas tácticas y otras acciones así como su puntuación, la organización y ejecución de las estrategias y líneas de desarrollo local y territorial, para finalmente tratar el control y seguimiento de las líneas estratégicas. El trabajo se estructura en tres capítulos fundamentales, una primera parte dedicada a la profundización en los diferentes conceptos y tendencias relacionadas con la temática, en un segundo capítulo se realiza un diagnóstico organizacional en el gobierno objeto de estudio, mientras que el tercer capítulo trata sobre los diferentes pasos del procedimiento para la elaboración de estrategias de desarrollo local con su correspondiente validación por expertos.

Abstract

The present work is based on the proposal of a general model for the conformation of local development strategies in the municipality of Santo Domingo, Villa Clara. It consists of a group of stages and fundamental steps, beginning with the necessary awareness and training of CAM staff and the AMPP, the mission statement, shared vision and values, the comprehensive diagnosis of the government, the development of strategies, lines of local and territorial development, tactical alternatives and other actions as well as their score, the organization and execution of local and territorial development strategies and lines, to finally deal with the control and monitoring of strategic lines. The work is structured in three fundamental chapters, a first part dedicated to the deepening in the different concepts and tendencies related to the subject, in a second chapter an organizational diagnosis is made in the government object of study, while the third chapter deals with the different steps of the procedure for the development of local development strategies with their corresponding validation by experts.

Índice	
Introducción	8
Capítulo 1: Consideraciones generales sobre estrategia y su impacto en el desarrollo local de los municipios	13
1.1 Introducción	13
1.2 Estrategias. Conceptualización teórica	13
1.2.1 Concepto de estrategia	14
1.2.2 Las cinco P`s de la estrategia	15
1.2.3 Escuelas de pensamiento acerca de la estrategia	18
1.2.4 Los Contenidos de la Estrategia	20
1.2.5 Criterios para una estrategia eficaz	20
1.3 Tipos de estrategias	21
1.3.1 Estrategias competitivas	21
1.3.1.1. Estrategias de liderazgo en costes	22
1.3.1.2 Estrategia de diferenciación	23
1.3.1.3 Estrategia de enfoque o “nicho”	24
1.3.1.4 Otras estrategias	25
1.3.2 Estrategias con base en la industria	28
1.3.2.1 Estrategias para industrias nuevas o emergentes	29
1.3.2.2 Estrategias para industrias maduras	31
1.3.2.3 Estrategias para industrias en declive	32
1.3.2.4 Estrategias para sectores industriales fragmentados	33
1.3.3 Estrategias de desarrollo	34
1.3.3.1 Estrategias de diversificación	34
1.3.3.2 Estrategias de internacionalización	35
1.4 Modelos y procedimientos de dirección y planeación estratégica	35
1.5 La estrategia de desarrollo local en los municipios	39
1.6 Conclusiones parciales	47
Capítulo 2: Estudio del diagnóstico del municipio “Santo Domingo” orientado al desarrollo local	49

2.1	Introducción	49
2.2	Diagnóstico organizacional en los gobiernos.....	49
2.2.1	Objetivo del diagnóstico	49
2.2.2	Características del diagnóstico.....	50
2.2.3	Principios que sustentan los modelos de diagnóstico.....	52
2.3	Procedimientos para el desarrollo del diagnóstico en los gobiernos.....	53
2.4	Caracterización general del gobierno de Santo Domingo	56
2.4.1	Relieve.....	56
2.4.2	Suelos	57
2.4.3	Clima	57
2.4.4	Organización política y administrativa	58
2.4.5	Composición del Sistema de Asentamientos Humanos.....	60
2.4.6	Economía	61
2.5	Principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en el gobierno de Santo Domingo	62
2.5.1	Fortalezas	62
2.5.2	Debilidades	63
2.5.3	Amenazas	63
2.5.4	Oportunidades.....	64
2.6	Conclusiones parciales	64
Capítulo 3: Elaboración del procedimiento general orientado a la conformación de estrategias de desarrollo local en el municipio “Santo Domingo”		66
3.1	Introducción	66
3.2	Dendograma de los diferentes modelos y procedimientos para la conformación de la estrategia del gobierno municipal.....	66
3.3	Propuesta del procedimiento general a ser aplicado.....	66
3.4	Aplicación del método de expertos para la validación del procedimiento general.....	73
3.4.1	Definición y formulación de las funciones objetivo.....	73
3.4.2	Validación del procedimiento utilizando el método de expertos	77

3.5 Conclusiones parciales	77
Conclusiones generales.....	78
Recomendaciones	79
Bibliografía.....	80
Anexos.....	82
Anexo 1. Ubicación Del Municipio En la Provincia.....	82
Anexo 2. Organización- Política Administrativa	82
Anexo 3. Diagnostico Territorial Del Municipio	83
Anexo 4. Dendograma de los modelos y procedimientos para la conformación de estrategias.....	84
Anexo 5. Encuesta aplicada a los expertos para validar el procedimiento propuesto	86

Introducción

Los problemas del desarrollo han constituido, en los últimos cincuenta años, el centro de atención de políticos, estadistas, académicos y científicos de diversas partes del planeta, debido a que ha ido cobrando fuerza la idea de que en su solución se define la

propia existencia de la humanidad. Esto ha provocado que desde el punto de vista conceptual se haya acumulado un notable avance teórico del estudio de esta problemática y que, de forma práctica, se produzca un gran arsenal de modelos y estrategias con la pretensión de obtener respuestas.

En este sentido, la Cuba de la época revolucionaria no ha sido una excepción y los años transcurridos a partir de 1959 han sido testigos de un notable esfuerzo en la búsqueda de soluciones y en el establecimiento y defensa del proyecto político que se definió desde 1953 en *La historia me absolverá*, y que fue rediseñándose a partir de 1961 con la declaración del carácter socialista de la revolución. En todo este periodo se ha trabajado para lograr lo que se definió como el desarrollo integral del país y que ha estado orientado a solventar las graves deformaciones estructurales, heredadas tras varios siglos de dominación colonial y neocolonial.

El final de la década de los ochenta y toda la década de los noventa ha sido un periodo caracterizado por un notable esfuerzo para sobreponerse a una de las crisis económicas más profundas de su historia, y por una búsqueda constante de soluciones a los problemas que se han ido presentando. Esta crisis tiene sus causas en la transformación del escenario político, económico y social del mundo, a partir de la desintegración de la URSS y la desaparición del campo socialista; el recrudecimiento del bloqueo y la guerra económica de los Estados Unidos de Norteamérica, todo lo cual agotó las posibilidades del sistema centralizado de dirección y planificación de la economía que se venía aplicando desde 1975, y que se sustentaba en las relaciones de Cuba con el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME).

Es por ello que en la actualidad constituye un objetivo primordial la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrenta el país, apoyándose en sus propias posibilidades, considerando el aislamiento económico a que está siendo sometido y por la necesidad de que dichas soluciones tengan un carácter irreversible y auto sostenible. (Ávila Segreo et al., 2013)

Los municipios cubanos se conforman como célula de lo local/territorial desde inicios del siglo xx, con la aprobación de la Enmienda Platt al constituirse la República, cuando finaliza la guerra de independencia en el país.

La Constitución de 1940 legitima el municipio como base económica territorial y le concede ciertos atributos en el orden administrativo y económico que tratan de garantizar una relativa capacidad financiera propia para dar respuestas a las necesidades en términos de desarrollo, básicamente referidos a la infraestructura.

Con el triunfo de la Revolución se establece una nueva división política administrativa que reafirma el papel e importancia de los municipios como unidad básica de los procesos territoriales de desarrollo.

Los procesos de desarrollo local que comienzan a tomar auge en el país a partir de finales de la década de 1980 constituyen una forma de solución a las necesidades de los municipios los cuales se articulan y complementan con la estrategia de desarrollo nacional del país. La sistematización y generalización de estas experiencias por parte de los académicos cubanos va conformando una visión cubana propia del desarrollo local, que se nutre de la teoría del desarrollo endógeno local –proveniente principalmente de Europa– e incorpora las especificidades de estos procesos en un país con las condiciones y retos específicos de Cuba.

La celebración del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) en abril de 2011, en el cual fueron aprobados los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, inició el proceso de actualización del modelo económico cubano, lo que ha impulsado las iniciativas de desarrollo municipal; con lo cual no solo se pretende revitalizar la dimensión local/municipal de los procesos de desarrollo, sino también perfeccionar el modelo de gestión territorial cubano, otorgarles a los municipios y a sus gobiernos la necesaria descentralización en los marcos de una economía centralmente planificada, y desarrollar los instrumentos que posibiliten la aplicación integral de la concepción del desarrollo local y que permitan dar solución a las contradicciones que se sintetizan en el municipio como célula económica, o que se derivan del propio proceso en curso.(Segura, 2013)

Todo lo expuesto hasta aquí revela la necesidad de que los gobiernos municipales exploten en su gestión, de manera intensiva y con el rigor necesario, los proyectos de desarrollo en función del desarrollo actual y futuro, con enfoque autosustentable en su gestión y aprovechamiento óptimo de las ventajas que ello reporta en el logro de la misión y visión declaradas para el periodo. Sin embargo, la realidad dista aún de lo

que se necesita, para lograr alcanzar la eficacia y eficiencia de la gestión del desarrollo local.

En el municipio “Santo Domingo” de la provincia de Villa Clara no existe una estrategia de desarrollo local, además del desconocimiento de posibles escenarios a los que se tiene que enfrentar y el insuficiente nivel de comunicación e información de las estrategias de desarrollo local constituyendo así la **situación problemática** la carencia de un procedimiento general que permita la conformación de las estrategias de desarrollo local para lograr alcanzar la eficacia y eficiencia de la gestión de gobierno en el municipio “Santo Domingo” de la provincia de Villa Clara.

Partiendo de esta situación problemática se plantea como **problema de investigación** la carencia de un procedimiento general que permita la conformación de estrategias de desarrollo local en los municipios.

El **objetivo general** está orientado a diseñar un procedimiento general para la conformación de las estrategias de desarrollo local en el municipio “Santo Domingo”, Villa Clara.

Como **objetivos específicos** se encuentran:

1. Elaborar un marco teórico referencial sobre los aspectos vinculados con la formulación de estrategias de desarrollo y el conjunto de componentes que la conforman.
2. Diagnosticar el estado actual del municipio “Santo Domingo” perteneciente a la provincia de Villa Clara.
3. Diseñar un procedimiento general para la conformación de las estrategias de desarrollo local en el municipio “Santo Domingo” de la provincia Villa Clara.

Para dar solución al problema de investigación planteado se acudió a diferentes métodos teóricos y empíricos, además de técnicas y herramientas de la investigación científica, que contribuyeron de una forma sinérgica al desarrollo exitoso de la misma. Entre los métodos aplicados se destacan:

De carácter teórico:

1. **Histórico-lógico:** A partir del análisis que permite la aproximación a los referentes históricos del tema, así como analizar diferentes criterios de carácter evolutivo y tendencial relacionado con las estrategias de desarrollo.
2. **Análisis-síntesis:** Aplicado durante todo el desarrollo del proceso investigativo lo que posibilitó analizar la situación actual del problema, para seleccionar los

aspectos que debían integrar la investigación respecto a las estrategias de desarrollo.

3. **Inductivo-deductivo:** Utilizado para realizar generalizaciones entre los elementos investigados, derivando un proceso de inferencias referidas fundamentalmente a las estrategias de desarrollo.
4. **Sistémico-estructural:** Aplicado para la interrelación sistémica entre el diagnóstico y el desarrollo de las diferentes actividades observadas en los diferentes contextos.
5. **Estadístico y matemático:** Se utiliza el software MINITAB para el análisis de las encuestas realizadas.

Métodos empíricos aplicados:

1. **Análisis de documentos:** Para constatar el estado del problema de la investigación y lograr datos que posibilitaron la caracterización del municipio “Santo Domingo” de la provincia de Villa Clara.
2. **La observación:** Para obtener la información primaria acerca del municipio “Santo Domingo” de la provincia de Villa Clara.
3. **Las entrevistas:** Aplicada a los directivos seleccionados para obtener información acerca de sus criterios acerca de la situación actual que presentan el proceso de conformación de estrategias.
4. **Encuesta:** Aplicada a los principales directivos para conocer su criterio acerca del procedimiento propuesto.
5. **Análisis con expertos:** Para valorar la propuesta por el criterio de expertos y recopilar información, generar ideas y lograr consenso.

La investigación además posee valores:

1. **Valor teórico:** La investigación aporta una amplia revisión bibliográfica sobre las estrategias de desarrollo para su integración en los municipios por lo cual puede ser utilizada como referencia para otros estudios.
2. **Valor metodológico:** Porque brinda un procedimiento general y un conjunto de métodos y técnicas de investigación científica que puede ser utilidad en investigaciones similares en otros municipios del país.
3. **Valor práctico:** Radica en la factibilidad y pertinencia de aplicación del diseño de un modelo para la formación de estrategias de desarrollo en los municipios.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados anteriormente el trabajo se ha estructurado en una **introducción** y **tres capítulos**. En el **primer capítulo** se ha llevado a cabo un estudio teórico de los elementos conceptuales acerca de las

consideraciones generales sobre la estrategia y su impacto en el desarrollo local de los municipios. En el **segundo capítulo** se realiza un estudio del diagnóstico del municipio “Santo Domingo” de la provincia de Villa Clara orientado al desarrollo local. En el **tercer capítulo** la elaboración de un procedimiento general para la conformación de estrategias de desarrollo local en el municipio “Santo Domingo” de la provincia de Villa Clara. El trabajo cuenta, además, con **conclusiones** y **recomendaciones**, derivadas de la investigación realizada, así como con la **bibliografía** consultada y los **anexos** correspondientes.

Capítulo 1: Consideraciones generales sobre estrategia y su impacto en el desarrollo local de los municipios

1.1 Introducción

En este capítulo se abordan los aspectos fundamentales para el desarrollo teórico de referencia de la investigación. Para la consulta bibliográfica se realizó un estudio de los elementos necesarios consultándose tanto la literatura nacional como internacional actualizada con el objetivo de lograr un mayor conocimiento acerca de los temas abordados en el desarrollo de dicha investigación. En la figura 1.1 se define el hilo conductor como guía metodológica que permite establecer el marco teórico referencial para la evaluación del estado del arte y de la práctica sobre el tema objeto de estudio.



Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación. **Fuente:** Elaboración propia

1.2 Estrategias. Conceptualización teórica

En la actualidad, toda empresa competitiva u organización, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental: la estrategia. Estrategia para la guerra, para el deporte y, por supuesto, estrategia para la empresa en lo que se refiere a planificación, organización, gestión de sus recursos humanos, marketing.

La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma.

Es por esto que la cúpula de la empresa deberá planificar su estrategia en función de los objetivos que persiga, para lo que debe definir claramente lo que quiere conseguir, la forma de conseguir los objetivos fijados y un posterior sistema de control. Es lo que se denomina Formulación e Implantación de la estrategia, los cuales no se quedan sólo en el estudio previo sino que en la práctica se desarrollan al mismo tiempo.

Con la formulación de la estrategia, la dirección de la empresa define los objetivos que pretende alcanzar. Para ello parte de un análisis de su propia empresa así como del entorno que la rodea. Con la puesta en práctica del análisis anterior la empresa busca ser competitiva en el mercado y pretende lograr una ventaja competitiva que le permita obtener beneficios superiores a la competencia. (Anónimo, s.a.-a)

1.2.1 Concepto de estrategia

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. Diferentes autores la definen como:

Peter Drucker (1954): La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

Alfred Chandler Jr (1962): Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

Igor Ansoff (1965): La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

Kenneth Andrews (1969): Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

(Lavanda Reategui, s.a.)

Schendell y Hatten (1972): Afirman que la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno. (Contreras Sierra, 2014)

James Brian Quinn (1991): Una estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.(Lavanda Reategui, s.a.)

Carneiro Caneda (2010): La estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial. (Contreras Sierra, 2014)

La esencia de las definiciones del concepto estrategia se centran en:

- Expresa la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro.
- El enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y con su entorno.
- La dirección de los recursos hacia fines específicos.
- Una activa posición operacional con carácter proactivo.
- La de términos o plazos temporales.

1.2.2 Las cinco P's de la estrategia

Henry Mintzberg es quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término.

- **Estrategia como plan**

Para casi todos a quienes se les pregunte, la estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. Un niño tiene una "estrategia" para brincar una barda, una corporación tiene también una estrategia para captar un mercado. De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

- **Estrategia como pauta de acción**

Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una "maniobra" para ganar la partida al contrincante o competidor. El niño puede usar la barda como una treta para atraer a un rufián al interior de su jardín, donde su Doberman espera a los intrusos. De igual manera, una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia (y que se torna como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra.

- **Estrategia como patrón**

Si bien las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas), por supuesto también pueden elaborarse. En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. Según esta definición, durante un tiempo Picasso pintó en azul, esto era una estrategia, como lo fue el comportamiento de la Ford Motor Company, cuando Henry Ford ofreció su Modelo T sólo en color negro. En otras palabras, de acuerdo a esta definición, la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es. Lo cierto es que, mientras que casi nadie define la estrategia en esta forma, mucha gente en una u otra ocasión suele enunciarla como si así la definiera. Cada vez que un periodista atribuye una estrategia a una corporación o gobierno, y cada vez que un gerente hace lo mismo con un competidor o con algún directivo de su propia firma, implícitamente están definiendo la estrategia como un patrón de comportamiento, esto es, infiriendo consistencia en el actuar y etiquetándola como estrategia. Es indudable que se puede imputar intencionalidad a esa consistencia, o sea, suponer que existe un plan detrás del patrón. Sin embargo, se trata de una suposición que puede resultar falsa. Por consiguiente, las definiciones de estrategia como plan o como patrón pueden ser independientes una de la otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo.

- **Estrategia como posición**

La cuarta definición establece que la estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un "medio ambiente". De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o "acoplamiento" entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo. En términos ecológicos, la estrategia representa un

"nicho"; en términos económicos, un lugar que genera "rentas", esto es, ingresos [surgidos de] un lugar "único"; en términos de administración formales, un "dominio" del producto de mercado, o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos. Nótese que esta definición de estrategia puede ser compatible con cualquiera de las anteriores (o con todas); se puede aspirar, incluso, a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, a través de un patrón de comportamiento. En términos militares o de la teoría de juegos, la estrategia en general se aplica dentro del contexto llamado "juego de dos personas", mejor conocido en el ámbito de los negocios como competencia abierta (donde las pautas de acción son muy comunes). La estrategia como posición puede ampliarse más allá de la competencia, bien sea económica o de otra índole.

- **Estrategia como perspectiva**

Mientras la cuarta definición de la estrategia mira hacia afuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, la quinta mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí, la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella (una de ellas es la IBM); otra la Hewlett-Packard que ha desarrollado el "modo H-P", sustentado en su cultura de ingeniería, en tanto que McDonald's se ha hecho famosa con base en su énfasis en la "calidad, el servicio y la limpieza". En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo.

Sobre todo esta quinta definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen sólo en la mente de las partes interesadas. Es importante recordar que nadie ha visto o tocado una estrategia; cada estrategia constituye una invención, un sistema creado por mentes imaginativas, ya sean estrategias concebidas con la intención de regular un comportamiento determinado antes que tenga lugar, o conceptualizadas como patrones para describir un comportamiento que haya ocurrido.

Sin embargo, lo que resulta clave en esta quinta definición, es que la perspectiva es compartida. Como lo implican las palabras *Weltanschauung*, cultura e ideología (respecto una sociedad), y al contrario de la palabra personalidad, la estrategia es una perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus

intenciones y sus acciones. En efecto, cuando se habla de estrategias en este contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamientos o ambos. En el estudio del desarrollo de las estrategias uno de los aspectos fundamentales es, por tanto, cómo leer y desempeñar los mecanismos de la mente colectiva y así entender cómo se difunden las intenciones por medio del sistema que llamamos la organización luego de ser compartidas, y cómo son ejercidas las acciones que se articulan sobre bases colectivas, y que deseen ser, al mismo tiempo consistentes.(Mintzberg, 2006)

1.2.3 Escuelas de pensamiento acerca de la estrategia

Mintzberg (1999) considera diez escuelas de pensamiento acerca del concepto de estrategia:

1. **Escuela de diseño:** Visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántico. Esta escuela tiene sus orígenes con Selznick (1957) y Andrews (1971), entre otros.
2. **Escuela de planificación:** La estrategia es vista como un proceso formal. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódico e incremental. Esta escuela tiene sus orígenes con Ansoff (1965, 1976), entre otros.
3. **Escuela de posicionamiento:** Visualiza a la estrategia como un proceso analítico, se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales es graduales y frecuentes. Esta escuela tiene sus orígenes con Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter (1980, 1985), entre otros.
4. **Escuela empresarial:** Es vista la estrategia como un proceso visionario. Algunos autores notables han asociado a la estrategia como la empresa, y han descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran líder. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Líder, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, oportunista y revolucionario.

Esta escuela tiene sus orígenes con Schumpeter (1934), Cole (1959), entre otros.

5. **Escuela cognoscitiva:** La estrategia es vista como un proceso mental. Si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Esta escuela procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la mente, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente. Esta escuela tiene sus orígenes con Simon (1957), entre otros.
6. **Escuela de aprendizaje:** La estrategia se convierte en un proceso emergente. El mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto, deben emerger de a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. El elemento clave para definir el rumbo de la organización son los que aprenden, cualquiera puede hacerlo y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual. Esta escuela tiene sus orígenes con Lindblom (1959, 1968), Cyert y March (1963), Weick (1969), Quinn (1980), Prahalad y Hamel (1990), entre otros.
7. **Escuela de poder:** Es vista la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuentes y graduales. Esta escuela tiene sus orígenes con Allison (1971), Pfeffer y Salancik (1978), Astley (1984), entre otros.
8. **Escuela cultural:** Como un proceso colectivo se considera la formación de estrategia, además de estar arraigada en la cultura de la organización. El proceso es visto fundamentalmente colectivo y cooperativo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la colectividad, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente. Esta escuela tiene sus orígenes con Rhenan y Normann (1968), entre otros.
9. **Escuela ambiental:** Teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el entorno. Esta escuela tiene sus orígenes con Hannan y Freeman (1977), entre otros.

10. **Escuela de configuración:** Los investigadores que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del management estratégico – el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos – en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la información y práctica sobre “cambio estratégico”. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera, en transformaciones el Director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionario e incremental. Esta escuela tiene sus orígenes con Chandler Álvarez, L. y G. Bolaños (1962), Grupo McGill (1965), Mintzberg y Miller (1979), Miles y Snow (1978), entre otros. (Álvarez Castañón and Bolaños Evia, 2011)

1.2.4 Los Contenidos de la Estrategia

La estrategia deberá estar constituida de la siguiente información:

- **Alcance:** Corresponde al dominio de la organización, indica los negocios en que la empresa quiere participar.
- **Asignación de Recursos:** Cómo distribuir los recursos entre las distintas áreas que conforman la empresa.
- **Ventajas Competitivas:** Factor que le permita destacarse como empresa o sus productos, dado el alcance propuesto y la asignación de recursos planeada. Una ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene "algo" que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten, no sólo tiene una ventaja competitiva sino que esta es "sostenible" al mediano o largo plazo. (Freytes, s.a)

1.2.5 Criterios para una estrategia eficaz

No hay una guía que nos garantice el éxito al momento de aplicar una estrategia, cada situación estratégica es única, por ende el hecho de que una estrategia haya funcionado no es aval suficiente para juzgar cualquier otra estrategia. Algunos estudios sugieren ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia (Ibídem, 1995) entre ellos destacan:

- **Objetivos claros y decisivos:** No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero si deben entenderse bien y ser decisivas, es decir, el logro de esas metas debe asegurar la viabilidad y vitalidad continuas de la empresa u organización frente a sus contrincantes.
- **Conservar la iniciativa:** Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo y los intangibles a los contrincantes. Por último, tal posición incrementa los costos, disminuye el número de opciones disponibles y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y la continuidad.
- **Concentración:** Una competencia diversificada permite mayor éxito con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias (o utilidades) que los competidores.
- **Flexibilidad:** El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja.
- **Liderazgo coordinado y comprometido:** Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. Las estrategias exitosas requieren de compromisos, no sólo de aceptación.
- **Sorpresa:** La velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes. Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar u éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada, y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.
- **Seguridad:** Se debe tomar en cuenta si la estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa, si desarrolla la logística imprescindible para sustentar cada uno de los impulsos principales. (Ossa, 2012)

1.3 Tipos de estrategias

El tipo de estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

1.3.1 Estrategias competitivas

Podemos desarrollar tres tipos de estrategias competitivas:

- Las de liderazgo en costes
- La diferenciación de productos
- Las de nicho o segmentación de mercado

1.3.1.1. Estrategias de liderazgo en costes

Con esta estrategia se intenta conseguir una ventaja competitiva en costes, es decir, conseguir unos costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Por tanto, la empresa intentará conseguir los costes más reducidos posibles, lo que situará a la empresa en ventaja sobre sus competidores, proveedores y clientes. La ventaja en costes le permite a la empresa reducir sus precios hasta anular el beneficio de su competidor más próximo. Frente a los clientes, la empresa también estará en mejor situación, porque ellos no conseguirán precios por debajo de los costes de los competidores y, a esos precios, se seguirá teniendo beneficios. Frente a los proveedores, la empresa podrá absorber con mayor facilidad incrementos en el coste de los recursos que adquiere.

Para obtener un liderazgo en costes es preciso producir un alto volumen de productos, ello permitirá a la empresa beneficiarse del efecto experiencia del que hablábamos anteriormente. Por tanto, existen toda una serie de factores que posibilitan a la empresa alcanzar ese liderazgo, entre ellos cabe destacar los siguientes:

- *Las economías de escala.* Representa que el aumento en la escala de producción produce una disminución de los costes totales unitarios. Ello es debido a que los gastos fijos de estructura no evolucionan al mismo ritmo que los costes variables, ya que quedan diluidos en un mayor número de unidades; éstos, a su vez, evolucionan a un ritmo similar que los ingresos. Las economías de escala pueden surgir de tres principales fuentes: la relación técnica input-output, de modo que en algunas actividades, los incrementos en outputs no requieren incrementos proporcionales en inputs; una elevada cuota de mercado permite colocar grandes volúmenes de producción y obtener reducciones de costes; y la especialización por división del trabajo que es un factor muy importante para la consecución de economías de escala ya que produce un incremento de las habilidades y permite la mecanización y automatización.
- *El efecto experiencia.* También permite una reducción de los costes. La principal fuente de reducción de costes basada en la experiencia es el efecto aprendizaje que es el resultado del establecimiento y perfeccionamiento de las rutinas organizativas dentro de una empresa.

- *Una nueva tecnología productiva.* Cada vez más, los procesos de innovación son adoptados rápidamente por los competidores, de manera que para poderse mantener como líder en costes, la empresa debe de estar constantemente avanzando en el proceso de innovación.
- *Rediseño de productos.* Se produce como consecuencia de la aplicación de una nueva tecnología productiva, que puede ir encaminada a facilitar tanto los procesos de automatización como a ahorrar en el coste de los materiales empleados.
- *Acceso a las materias primas.* Si se disponen de un fácil acceso a las materias primas permitirá conseguir esta estrategia.
- *Localización.* Si existen unas condiciones favorables de localización de la empresa en el sentido que éstos no repercutan o repercutan en menor medida las diferencias salariales, costes energéticos o de transporte, también puede contribuir a obtener el liderazgo en costes.
- *Relaciones con clientes o proveedores.* Si se establece una cooperación con ellos, contribuirá al liderazgo.

Esta estrategia es especialmente recomendable para la empresa cuando:

- La competencia de precios entre las empresas es una fuerza competitiva dominante.
- El producto está estandarizado y es ofrecido por múltiples oferentes.
- Existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos que sean significativas para los compradores.
- Se incurre en bajos costes por cambio de proveedor.
- Son muchos los compradores y tienen un importante poder de negociación para bajar los precios.

1.3.1.2 Estrategia de diferenciación

Esta estrategia persigue la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa o de alguno de sus elementos como la atención del cliente, la calidad, etc. haciendo que sea percibido como único en el mercado. De esta forma, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra.

Una empresa puede diferenciar su oferta a los clientes en un número limitado de formas, siendo determinado el potencial de diferenciación por las características técnicas de un producto, por las características de sus mercados y por las características de la propia empresa.

- La diferenciación de productos puede estar basada en las características observables de un producto o servicio, tales como el tamaño, color, forma, peso, diseño, material, tecnología, etc. todas ellas son características relevantes en el proceso de decisión del cliente. También es relevante el rendimiento del producto o servicio en términos de fiabilidad, seguridad, consistencia, durabilidad, etc. Y, por último también inciden los complementos al producto principal tales como el servicio de preventa y postventa, accesorios, disponibilidad y rapidez de entrega y crédito.
- La diferenciación de productos puede estar basada también en las características del mercado al que se dirige. El mercado que tiene una amplia variedad de necesidades y gustos permite la diferenciación como consecuencia de la mejor adaptación de una empresa a los gustos y necesidades específicas de los consumidores. Pero es muy importante, que los consumidores perciban el producto como diferente, de modo que estén dispuestos a pagar un sobreprecio por dicho producto o servicio.
- Por último, esta estrategia de diferenciación de productos puede estar basada en las características de la empresa que fabrica el producto o presta el servicio. Ello puede ser consecuencia de la forma en la cual la empresa concibe o realiza sus negocios, la forma en que se relaciona con sus clientes. Si la empresa es capaz de mantener una reputación, un prestigio, un estilo frente a sus clientes, le permitirá a la empresa mantener esa diferenciación.

Existen algunos factores que facilitan a una empresa la obtención de una ventaja por diferenciación de productos. Estos factores pueden ser los siguientes:

- Importancia de la calidad del producto para el comprador.
- Posibilidad de aplicar diferentes tecnologías.
- Utilización del producto para diferenciarse.
- Imposibilidad de apreciar la calidad directamente.
- Posibilidad de mejorar un servicio mediante una tecnología compleja.

1.3.1.3 Estrategia de enfoque o “nicho”

Esta estrategia consiste en centrarse en un segmento de mercado. Se trata de reducir su ámbito de competencia. Una vez situados en una estrategia de nicho, ésta puede ser o de liderazgo en costes o de diferenciación. Por uno u otro medio, la empresa pretende conseguir una ventaja competitiva en el segmento o nicho en el que compete.

(Anónimo, s.a.-b)

1.3.1.4 Otras estrategias

Entre estas estrategias tenemos:

- El reloj estratégico.
- La estrategia de respuesta rápida.
- Las estrategias defensivas y ofensivas.

El reloj estratégico

Para superar las limitaciones de estas estrategias, algunos autores proponen el modelo del reloj estratégico que consiste en presuponer que los productos o servicios de diferentes negocios están más o menos disponibles, los clientes escogen proveedor u otro teniendo en cuenta que: a) el precio del producto o servicio es menor que el de otra firma, o que b) el producto o servicio es valorado más alto por el cliente de una empresa que de otra. Aquí puede ser utilizado el término “valor añadido percibido”. Combinando estos dos criterios aparecen las ocho opciones estratégicas competitivas que ilustramos a continuación:

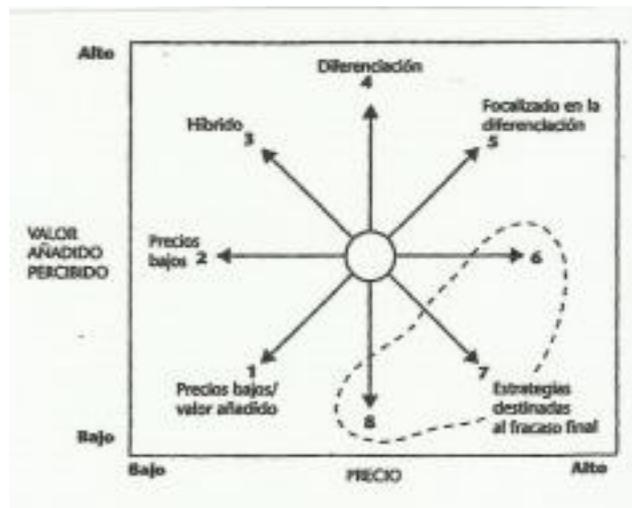


Figura 1.2: El reloj de las estrategias. **Fuente:** Adaptación de Johnson, G. y Scholes, K (2006)

Estas ocho opciones pueden agruparse en cinco grupos o categorías de estrategias:

- *Estrategias tendentes a incrementar el valor añadido percibido.* Corresponde a la opción 4. Se trata de ofrecer el valor añadido percibido sobre los competidores a un precio similar o un poco más alto. La intención será alcanzar una más alta participación en el mercado y, por ello, un volumen más alto que sus competidores, ofreciendo mejores productos o servicios, o mejorando los márgenes con precios ligeramente superiores. Esta estrategia puede alcanzarse, o bien siendo únicos o mejores en los productos como por ejemplo mediante inversiones en investigación y desarrollo, diseños expertos o bien

mediante enfoques en marketing, demostrando cómo los productos o servicios propios cubren las necesidades de los clientes mejor que la competencia. Aquí la estrategia es construir sobre el poder de la marca o enfoques promocionales singularmente potentes.

- *Estrategia híbrida.* Corresponde a la opción 3. Consiste en proporcionar a los clientes productos con alto valor añadido percibido pero manteniendo precios relativamente bajos. Esta estrategia puede ser ventajosa, bien si pueden obtenerse volúmenes más altos que la competencia, manteniéndose aún márgenes atractivos a causa de la baja base de costes, bien como estrategia de entrada en un mercado donde ya existen competidores consolidados. Este es un enfoque estratégico para el desarrollo de nuevos mercados, que a menudo utilizan como base global empresas japonesas.
- *Diferenciación enfocada.* Corresponde a la opción 5. Esta estrategia es posible en el caso de que una empresa compita ofreciendo un valor superior a los consumidores, a un precio significativamente mayor. Si se sigue esta estrategia, las empresas compiten por un segmento concreto del mercado y esto, en realidad, puede ser una ventaja real.
- *Estrategias equivocadas.* Corresponden a las opciones 6, 7 y 8. Estas estrategias están condenadas al fracaso definitivo. La opción 6 sugiere incrementos de precio sin aumentar el valor percibido por el consumidor. A menos que la organización esté en una situación de monopolio, es muy improbable que esta estrategia pueda sostenerse. La opción 7 tiene un alcance más desastroso que la opción anterior ya que tiene lugar la reducción en valor de un producto o servicio mientras incrementa su precio relativo. La opción 8 reduce el valor en tanto mantiene el precio.
- *La estrategia orientada a precios bajos.* Corresponde a la opción 2. Se trata de ofrecer precios bajos pero manteniendo un cierto nivel de calidad de los productos. Esta opción es especialmente viable cuando la empresa es líder en costes, ya que, en ese caso, los competidores no pueden imitar dicha actuación salvo que quieran entrar en una guerra de precios en la que normalmente saldrían perdiendo.

Estrategias de respuesta rápida

Que consiste en actuar mucho más rápido que los competidores. Se basa en que en diversos tipos de industrias, no es a menudo suficiente conseguir una ventaja en costes u ofrecer un producto diferenciado, sino que también es muy importante estar

capacitado para responder con prontitud a las necesidades cambiantes de los consumidores.

La estrategia de respuesta rápida puede tomar diversas formas:

- Reducción del tiempo empleado en la aparición de nuevos productos.
- Mejora de los productos existentes.
- Entrega inmediata a los clientes de los productos solicitados.
- Productos a medida, facilitados por la aplicación de las nuevas tecnologías de la producción.
- Respuesta inmediata a cuestiones planteadas por los clientes que les eviten pérdidas de tiempo.

La aplicación de esta estrategia permite mejorar los resultados conseguidos con las estrategias convencionales genéricas.

Estrategias defensivas y ofensivas

La ventaja competitiva puede ser incrementada, conservada y fortalecida a través de estas dos estrategias.

Las *estrategias defensivas* persiguen como objetivo disminuir el riesgo de un ataque por parte de un competidor hacia nuestra empresa, evitando los impactos negativos que pudiera ocasionar e influyendo en dicho competidor para que dirija sus esfuerzos hacia otros rivales. Esta estrategia no aumenta la ventaja competitiva de una empresa pero ayuda a conservarla y fortalecerla.

La empresa tiene distintas formas para impedir las acciones de los atacantes a través de las siguientes actuaciones:

- Ampliar la línea de productos para ocupar segmentos vacíos que pudieran tomar los atacantes.
- Firmar acuerdos exclusivos con proveedores o distribuidores para que los competidores no puedan acudir a ellos.
- Mantener precios reducidos en aquellos productos similares a los de los competidores.
- Conceder a proveedores y distribuidores facilidades especiales mejores que los demás participantes a través de descuentos, financiación, plazos y condiciones de entrega, etc.
- Proteger los conocimientos propios sobre las tecnologías que disponga la empresa.

Otra forma sería la de realizar una contraofensiva hacia los competidores para hacerlos disuadir de llevar a cabo sus amenazas y para que elijan otras opciones con menores impactos negativos hacia nuestra empresa, a través de campañas publicitarias, nuevos productos o marcas, innovaciones tecnológicas, etc. Ello permite retrasar las actuaciones de los competidores e incluso hacerlos desistir de su idea.

Las *Estrategias ofensivas* tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra los rivales, como forma de aprovecharse de una situación ventajosa antes que los rivales puedan establecer acciones defensivas. Existen dos formas para conseguir estas estrategias:

- Realizar un ataque a los puntos fuertes de los rivales retándolos con un producto igual de bueno o mejor que el suyo, pero con un precio más bajo o mejores servicios adicionales. Con ello, se consigue anular la ventaja competitiva de un rival, actuando al mismo nivel del representado por las fortalezas del competidor. Pero es importante que la empresa disponga de los recursos y capacidades suficientes para poder igualar, al menos, los puntos fuertes del competidor.
- Realizar un ataque a los puntos débiles de los competidores de varias maneras distintas:
 - Actuando en áreas geográficas donde el rival tiene una débil participación.
 - Actuando en segmentos descuidados por los competidores.
 - Lanzando campañas de imagen frente a aquellos que tienen escaso reconocimiento público.
 - Sobrepassando a los competidores que no hayan dado un buen servicio a sus clientes, en calidad, características o rendimiento del producto.
 - Completando líneas de productos no desarrolladas completamente por los competidores.
 - Introduciendo mejoras en los productos para satisfacer necesidades ignoradas por los rivales.

En general, atacar a los puntos débiles es una estrategia más fácil que atacar a los puntos fuertes, y, por tanto, existen más probabilidades de éxito. (Anónimo, s.a.-c)

1.3.2 Estrategias con base en la industria

Las estrategias con base en la industria se dividen en:

- Estrategias para industrias nuevas o emergentes.

- Estrategias para industrias maduras.
- Estrategias para industrias en declive.
- Estrategias para sectores industriales fragmentados.

1.3.2.1 Estrategias para industrias nuevas o emergentes

Los sectores industriales que nacen son generalmente sectores industriales nuevos o reformados que surgen por innovaciones tecnológicas, por cambios en los costes relativos, por la aparición de nuevas necesidades del consumidor, o por otros cambios económicos o tecnológicos que elevan el nuevo problema o servicio, al nivel de una oportunidad comercial potencialmente viable.

La característica esencial de un sector industrial que emerge, desde el punto de vista de la formulación de la estrategia, es que no existen reglas de juego. El problema competitivo en un sector industrial de este tipo es que se deben establecer las reglas con las que la empresa pueda enfrentarse y prosperar. La ausencia de reglas es tanto un riesgo como una fuente de oportunidades, en todo caso, deben de ser manejadas.

La formulación de estrategias en las industrias nacientes debe enfrentarse a la incertidumbre y riesgo de este período de desarrollo. Entre las estrategias que pueden adoptarse teniendo en cuenta todos estos aspectos que acabamos de señalar son, entre otras:

- *Elementos externos en el desarrollo de la empresa.* El punto estratégico clave, es el equilibrio que la empresa logre de la industria en general y la búsqueda de sus propios y reducidos intereses. Debido a los problemas potenciales de imagen y credibilidad de la nueva empresa y a la confusión de los compradores en la fase en que la empresa emerge, depende en gran parte de la reacción de otros competidores para su propio éxito. El problema dominante para la nueva empresa es inducir la sustitución y atraer a los compradores de primera vez, asimismo, durante esta fase le conviene a la empresa promover la estandarización, vigilar a los fabricantes irresponsables que no cuiden de la calidad, y presentar un frente uniforme a proveedores, clientes, gobierno y comunidad financiera. Las conferencias y asociaciones industriales pueden ser un instrumento útil, lo mismo que el evitar estrategias que degraden a los competidores.
- *Cambio en las barreras a la movilidad.* La empresa debe estar preparada para encontrar nuevas formas de defender su posición o no debe confiar sólo en cosas tales como tecnología propia y una variedad de productos única, con la cual ha triunfado en el pasado. Respondiendo a las cambiantes barreras a la

movilidad puede implicar compromisos de capital que excedan con mucho lo que fue necesario en las primeras fases. Las tempranas barreras a la movilidad se pueden erosionar rápidamente en una empresa que emerge, para ser reemplazadas por otras muy distintas, en tanto crece la empresa en tamaño y madura su tecnología.

- *Posición cambiante de los proveedores y canales de distribución.* Estratégicamente, la empresa de reciente creación debe estar preparada para un posible cambio en la orientación de sus proveedores y canales de distribución cuando la empresa crezca en tamaño y se esté probando a sí misma. Los proveedores pueden llegar a estar cada vez más dispuestos a responder a las necesidades especiales de la competencia en términos de variedades, servicios y entregas. En forma similar, los canales de distribución pueden llegar a ser más receptivos a la inversión en instalaciones, publicidad, etc. en sociedad con las empresas. La aceptación temprana de estos cambios en orientación puede proporcionar a la empresa una ventaja estratégica.
- *Configuración de la estructura de la empresa.* El punto estratégico dominante en la empresa naciente se centra en su habilidad para formar su estructura. Mediante su elección, la empresa puede intentar fijar las reglas de juego en áreas como la política de mercado, enfoque comercial y la estrategia de precios.
- *Oportunidad del ingreso.* Una elección estratégica para competir en un sector industrial por parte de una empresa naciente es el momento apropiado del ingreso. El ingreso precoz o pionero implica un alto riesgo, pero en otra forma puede implicar barreras de ingreso bajas y puede ofrecer un rendimiento mayor.

El ingreso precoz es apropiado cuando la imagen y la reputación de la empresa son importantes para el comprador y la empresa puede aumentar su reputación siendo pionera, cuando el ingreso precoz puede iniciar el proceso de aprendizaje en el cual es importante la curva de aprendizaje ya que la experiencia es difícil de imitar y no será utilizada por generaciones sucesivas de tecnología, cuando la lealtad del cliente será grande, de manera que los beneficios se acumulen para la empresa que venda primero al cliente y cuando se pueden obtener ventajas de coste absoluto por un compromiso temprano en cuanto al abastecimiento de materias primas, canales de distribución, etc.

1.3.2.2 Estrategias para industrias maduras

Como parte de su proceso evolutivo, muchas industrias pasan de períodos de crecimiento rápido a un crecimiento más lento que comúnmente se llama madurez de la industria. La madurez no se presenta en un punto fijo del desarrollo de la misma, y puede demorarse por las innovaciones y por otros eventos que alimentan el continuo crecimiento de las empresas participantes en el sector industrial. Más aún, en respuesta a las irrupciones estratégicas, las industrias maduras pueden recuperar su crecimiento rápido y pasar por más de una transición a la madurez. Sin embargo, consideramos el caso en el cual la transición a la madurez está ocurriendo, y que las posibilidades de impedir tal transición se han agotado.

Por lo que la empresa madura puede aplicar una serie de estrategias, a saber:

- *Innovación y diseño en el proceso para la fabricación.* La importancia relativa de las innovaciones, así como los resultados del diseño del producto y del sistema de distribución para facilitar la fabricación y el control a un coste menor beneficia a las empresas que se encuentran en esta fase.
- *Compra de activos baratos.* En ocasiones se pueden adquirir activos muy baratos como resultado de las dificultades de una empresa al pasar de la transición a la madurez. La estrategia de adquirir empresas en dificultades o de comprar activos liquidados, puede mejorar las utilidades y crear una posición de coste bajo si el ritmo del cambio tecnológico no es demasiado rápido.
- *Racionalización de la mezcla de productos.* Es necesaria o bien una cierta mejora en la sofisticación del coste del producto para permitir la eliminación de los artículos no provechosos de la línea o bien centrar la atención en los artículos que tienen una ventaja distintiva como tecnología, coste, imagen, etc., o bien centrar la atención sobre los “buenos” compradores.
- *Fijación de precios correctos.* Aunque en la etapa de desarrollo podía calcularse el coste del producto de acuerdo con el coste promedio, en la etapa de la madurez tiene que calcularse el coste del producto de forma individual y fijar los precios de acuerdo con ello.
- *Selección del cliente.* En tanto los compradores se vuelven más conocedores y aumentan las presiones competitivas en la madurez, la selección del cliente en ocasiones puede ser clave para la rentabilidad continuada. Los compradores que pueden no haber ejercido su poder de negociación en el pasado, o que tenían menos poder debido a la limitada disponibilidad del producto, por lo general, no se molestarán en ejercer ese poder en la madurez. Por lo que asegurar mantener a los buenos compradores resulta vital.

- *Competencia internacional.* Una empresa puede escapar de la madurez compitiendo internacionalmente en donde la industria esté favorablemente estructurada. En ocasiones, el equipo obsoleto en el mercado nacional puede utilizarse con bastante efectividad en los mercados internacionales, bajando mucho los costes de entrada en ellos, existiendo compradores menos sofisticados y poderosos, existiendo menos competidores, etc.
- *Esfera de acción creciente de las compras.* El aumento de las compras por la clientela existente puede ser más conveniente que buscar nuevos compradores. El incremento de las ventas a los compradores existentes en ocasiones puede lograrse proporcionando equipo y servicio de periferia, aumentando la calidad de la línea de productos, ampliando la línea, etc. Esta estrategia suele ser menos costosa que la búsqueda de nuevos clientes ya que el ganar nuevos clientes en esta fase significa luchar con los competidores por la participación en el mercado y, en consecuencia, resulta bastante costoso.
- *Diferentes curvas de coste.* A menudo hay más de una curva de coste posible en una empresa. La que no es líder en costes globales en un mercado maduro, en ocasiones puede encontrar nuevas curvas de coste que en realidad lo pueden convertir en un productor de bajo coste para ciertos tipos de compradores, variedades de productos o tamaño de los pedidos. Este paso es clave para implantar la estrategia genérica del enfoque o nicho.

1.3.2.3 Estrategias para industrias en declive

Las empresas en declive son aquellas que están sufriendo una reducción absoluta en ventas unitarias durante un largo periodo de tiempo, por lo tanto, deben crearse estrategias para el final del juego.

Las estrategias alternativas de que se disponen giran en torno a la desinversión o cosecha. Cabe señalar cuatro estrategias distintas:

- *La estrategia del liderazgo.* Busca una posición de liderazgo en términos de participación en el mercado y está dirigida a aprovechar la empresa declinante cuya estructura es tal que si decide permanecer en el sector tenga potencial para lograr beneficios por arriba del promedio, y es factible el liderazgo frente a los competidores
- *La estrategia de cosecha.* Que persigue como objetivo administrar una desinversión controlada aprovechando sus puntos fuertes, de tal manera que la empresa busca optimizar el flujo de efectivo del negocio. Hace esto eliminando o reduciendo las nuevas inversiones, reduciendo el mantenimiento de las

instalaciones y aprovechando cualquier punto fuerte residual o bien recogiendo los beneficios del crédito pasado, en ventas continuadas, incluso aunque la publicidad y la investigación hayan sido reducidas.

- *La estrategia de nicho.* Su objetivo es identificar un segmento del mercado que no sólo mantenga una demanda estable, sino que también tenga las características estructurales que permitan elevados rendimientos. Entonces la empresa invierte en establecer su posición en ese segmento.
- *La estrategia de retiro rápido.* Se basa en que la empresa puede maximizar la recuperación de su inversión neta en el negocio, vendiéndolo pronto en la situación de declive, en vez de aplicar cualquiera de las otras estrategias y venderlo después. La venta temprana de una empresa maximiza el valor que la empresa puede lograr por su venta, debido a que cuanto más pronto se venda, mayor será la incertidumbre respecto a si ciertamente declinará su demanda, e incluso los compradores estarán más dispuestos a negociar. Algunas veces es preferible vender la empresa en su fase de madurez. Pero por otro lado, el apresurarse también entraña el riesgo de que sus expectativas respecto al futuro sean erróneas.

1.3.2.4 Estrategias para sectores industriales fragmentados

Un sector fragmentado se produce cuando en el entorno estructural compiten muchas empresas, por lo que ninguna empresa tiene una participación importante en el mercado y no pueden ejercer suficiente influencia sobre el resultado del sector industrial.

La superación de la fragmentación está dictada en los cambios que liberan los factores económicos fundamentales que conducen a la estructura fragmentada. Algunas de las alternativas más comunes que pueden servir para superar la fragmentación pueden ser las siguientes:

- *Crear economías de escala o curva de experiencia.* Las innovaciones que conducen a la mecanización y a una mayor intensidad de capital, pueden producir la consolidación de la industria.
- *Neutralizar o separar los aspectos que inciden más en la fragmentación.* En ocasiones, las causas de la fragmentación del sector industrial están centradas en una o dos áreas, tales como diseconomías de escala en la producción o los gustos fragmentados del comprador. Una estrategia para superar la fragmentación es separar de alguna forma dichos aspectos del resto del

negocio. Ello puede realizarse mediante la franquicia, de la cual hablaremos más adelante.

- *Estandarizar diversas necesidades del mercado.* Mediante las innovaciones en el producto o en la comercialización pueden estandarizarse las diversas necesidades del mercado.
- *Hacer adquisiciones para una masa crítica.* En algunos sectores industriales puede haber algunas ventajas en tener una participación de importancia, pero es en extremo difícil construir la participación en forma incremental, debido a las causas de la fragmentación. No obstante, la empresa puede lograr una participación mínima, que le permita comenzar a disfrutar algunas importantes ventajas de escala. (Cáceres and Vásquez, 2003)

1.3.3 Estrategias de desarrollo

Las estrategias de desarrollo pueden ser:

- De diversificación.
- De internacionalización.

1.3.3.1 Estrategias de diversificación

La diversificación supone agregar nuevas actividades distintas a las ya existentes en una empresa. Son empresas con actividades múltiples, relacionadas o no relacionadas entre sí. La diversificación es relacionada cuando existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas o, cualquier intento tangible de explotar de forma conjunta factores de producción, si no existen estas relaciones entonces se trata de una diversificación no relacionada.

Existen cuatro tipos de estrategias alternativas a aplicar en la diversificación:

- *La estrategia de la integración horizontal.* Que consiste en la venta de nuevos productos en mercados similares a los tradicionales de la empresa. Al encontrarse en el mismo entorno económico desde el punto de vista comercial, la empresa generalmente usará los mismos sistemas de distribución, aunque puede que sea necesario introducir algunos cambios.
- *La estrategia de la integración vertical.* Que consiste en asegurar la colocación de los productos, relacionados con el ciclo completo de explotación del sector base de la empresa matriz, dentro de la propia unidad económica. Es decir, la empresa se convierte en su propio proveedor o cliente emprendiendo actividades que antes eran cubiertas con operaciones de mercado. Existen dos

tipos de integración vertical: cuando la empresa integra actividades de los proveedores, se dice que la integración es “hacia atrás”, si la empresa emprende actividades antes desarrolladas por los clientes, la integración es “hacia adelante”.

- *La estrategia concéntrica o relacionada.* Consiste en la producción de nuevos productos, relacionados o no tecnológicamente con los anteriores, y su venta en nuevos mercados similares o diferentes de los tradicionales. Las empresas que adoptan esta vía de crecimiento y diversificación suelen establecer un núcleo central, el cual es en definitiva el punto fuerte de la empresa y, a su alrededor y en orden decreciente, según ventajas competitivas, el resto de las áreas de actuación.
- *La estrategia conglomerada o no relacionada.* Supone que los productos y mercados nuevos no tienen ninguna relación con los tradicionales. Representa la estrategia más ambiciosa con mayor riesgo. La actividad de la empresa se diluye en el conglomerado y se suele llevar a cabo mediante crecimiento externo más que interno.

1.3.3.2 Estrategias de internacionalización

El fin de la internacionalización puede ser una disminución de costes, un incremento de la diferenciación o una disminución del riesgo global de la empresa.

Existen dos estrategias básicas a aplicar en la internacionalización: La global y la multidoméstica.

La global considera a todas las industrias en las que compite como una única industria, es decir, integrando las actividades de la cadena de valor sobre una base mundial. Esto puede lograr una ventaja competitiva en relación con una empresa que compita de forma independiente en las distintas industrias domésticas.

La multidoméstica supone que la competencia de un país es esencialmente independiente de la competencia en otros países. Se trata de una industria internacional compuesta por un conjunto de industrias nacionales o domésticas, en las que la empresa puede competir de forma autónoma - país a país - en un país, en relación con los otros países. (Cevilla de Olivieri, 2007)

1.4 Modelos y procedimientos de dirección y planeación estratégica

Existen diferentes modelos para la planificación y dirección estratégica abordados por distintos autores. Cada uno refleja los criterios de su autor según el país donde

realizaron sus investigaciones y las condiciones organizativas de las empresas. Algunos de estos modelos son:

- Modelo de Heinz Weinz (1990)
 1. Examinar recursos para la planeación estratégica.
 2. Definir el perfil de la empresa.
 3. Analizar el ambiente externo: amenazas y oportunidades.
 4. Preparación de un pronóstico con predicciones del ambiente.
 5. Análisis del ambiente interno: ventajas y desventajas.
 6. Desarrollo de estrategias y alternativas tácticas y otras acciones.
 7. Evaluación y elección de estrategias.
 8. Prueba de consistencia.
- Modelo de Harold Koontz (1991)
 1. Los diversos insumos organizacionales.
 2. El perfil de la empresa.
 3. Orientación de la alta gerencia.
 4. Propósitos y objetivos principales.
 5. El ambiente externo presente y futuro.
 6. El ambiente interno presente y futuro.
 7. Alternativas estratégicas.
 8. Evaluación de las estrategias.
 9. Planeación a mediano y a corto plazo. La implantación de los planes y el control.
 10. Prueba de consistencia y preparación para planes de contingencia
- Modelo de Eugenio Yanes (1991)
 1. Definición de la misión de la organización.
 2. Identificación de los grupos implicados.
 3. Determinación de los factores claves.
 4. Determinación de las unidades y direcciones estratégicas.
 5. Construcción y análisis de la matriz DAFO.
 6. Definición del problema estratégico general.
 7. Definición de soluciones estratégicas generales.
 8. Descripción de posibles escenarios de actuación.
 9. Determinación de la visión.
 10. Generación de las opciones de acción estratégica.
 11. Selección y determinación de las decisiones estratégicas.
 12. Barreras a superar.

13. Programa de acción.

- Modelo de Koontz y Weirich (1995)
 1. Insumos organizacionales.
 2. Perfil de la empresa (dónde se encuentra la organización y hacia dónde debe ir).
 3. Orientación de la alta dirección (el clima organizacional y la dirección de la empresa).
 4. Propósitos y objetivos principales.
 5. Ambiente externo: actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. Ambiente interno.
 6. Desarrollo de estrategias alternativas: estas se desarrollan a base de un análisis de los ambientes externo e interno.
 7. Evaluación y selección de estrategias: antes de elegir se deben evaluar con cuidado las diversas estrategias.
 8. Planeación a mediano y corto plazo, implantación y control.
 9. Coherencia y contingencia
- Modelo de Unidad Comercial Estratégica (UCE) de James Stoner (1996)
 1. ¿Qué queremos?
 2. ¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos?
 3. ¿Qué es aquello que necesitamos hacer?
 4. ¿Qué somos capaces de hacer?
 5. ¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer?
 6. ¿Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, podremos llegar a dónde queremos?
 7. Esto es lo que haremos para lograr lo que queremos.
 8. Hazlo.
 9. Verificar frecuentemente para asegurarnos de lo que estamos haciendo bien.
- Modelo de Jarrillo (1996)
 1. Consideraciones sobre el entorno. Tamaño y crecimiento del mercado. Principales competidores. Tendencias fundamentales para el futuro: tecnologías, nuevos competidores, necesidades cambiantes de los clientes, entre otras.
 2. Metas para la empresa. Es fundamental que estas metas sean simultáneamente, genéricas y concretas: hay que decidir cuál va a ser la ventaja competitiva de la empresa, tiene también que haber objetivos

a largo, a corto o si prefiere objetivos estratégicos y objetivos operativos.

3. Acciones concretas que se van a emprender para alcanzar los objetivos estratégicos definidos.
4. Desglose presupuestario y de control de las acciones anteriores, siempre en variables presupuestarias (menos gastos, más ingresos) o, en otras variables de control.

- Modelo de Martínez (1997)

1. Misión.
2. Factores internos y externos.
3. Ambiente organizacional.
4. DAFO.
5. Objetivos estratégicos.
6. Visión.
7. Opciones estratégicas.
8. Planes de acción.
9. Control y evaluación.
10. Implantación.

5. Modelo de Gárciga (1999)

1. Determinación de misión.
2. Diagnóstico estratégico, (análisis del entorno interno y externo).
3. La cultura organizacional.
4. Determinación de la visión.
5. Análisis de las estrategias actuales.
6. Determinación de la brecha estratégica.
7. Formulación de las estrategias.
8. Evaluación y selección.
9. Implementación y evaluación.
10. Control del avance.

6. Modelo del MINTUR (2001)

1. Misión.
2. Visión.
3. Valores compartidos.
4. Escenarios.
5. Diagnóstico estratégico.
6. Áreas de resultados claves.

7. Objetivos estratégicos, con sus criterios de medidas y estrategias correspondientes a cada objetivo. (Godet, 2007)
7. Modelo de (Ronda Pupo and Marcané Laserra, 2004)
 1. Análisis estratégico.
 2. Valores compartidos.
 3. Definición de los valores finales de la organización.
 4. Formulación y alineación de las estrategias.
 5. Implantación de la estrategia.
 6. Control estratégico proactivo.
8. Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia de Ward (2006)
 1. Tener una radiografía del estado actual de la empresa (FODA).
 2. Establecer el compromiso familiar con el futuro de la empresa que asegure la planificación.
 3. Elaborar un análisis financiero para conocer la salud del negocio.
 4. Realizar un análisis del mercado para identificar diversas alternativas que pueden seguir en la empresa en términos administrativos, geográficos, calidad y productividad.
 5. Conocer las metas que desea cumplir la familia.
 6. Seleccionar la estrategia: exploración de pequeños mercados, enfatizarse en el cliente, entre otras.
 7. Evaluar los intereses que tiene la familia. (Araya Leandro, 2017)

1.5 La estrategia de desarrollo local en los municipios

En Cuba se ha venido elaborando un enfoque propio de desarrollo local que tiene en cuenta las particularidades del país, las cuales dimanar de su condición de país subdesarrollado, insular, pequeño y con un proyecto de construcción del socialismo. El país cuenta con condiciones excepcionales para impulsar estos procesos, al articularlos coherentemente a la estrategia de desarrollo nacional, lo cual se concreta en: una fuerte voluntad política encaminada a perfeccionar el modelo económico cubano; el gran potencial humano creado; la infraestructura económica, productiva y social acumulada por la Revolución; y la enorme capacidad movilizativa y de compromiso de los actores políticos. El municipio cubano ha sido el espacio históricamente configurado en el que se materializan la identidad cultural y los recursos intangibles de los diferentes territorios. Las contradicciones en él dificultan su capacidad de convertirse en el espacio idóneo

para gestionar las estrategias de desarrollo local y limitan la pertinencia de las acciones desarrolladas con este propósito, su eficacia, la participación de los diferentes actores y el papel protagónico de la sociedad local en el diagnóstico y solución de los problemas del municipio. (Segura, 2013)

Por lo que se puede decir que es el municipio la máxima expresión para el desarrollo local en Cuba, el escenario clave donde la sociedad espera encontrar respuestas a sus aspiraciones, donde se pueden satisfacer más directamente las necesidades de la población, crear condiciones de integración en la aplicación de los principios del desarrollo económico y social, el espacio donde gana terreno el aprendizaje como cultura de la localidad y transcurre el vínculo más directo entre el pueblo y el gobierno. (Vega et al., 2010)

La elaboración de estrategias constituye un momento importante en el proceso de análisis del municipio, pero resulta insuficiente en cuanto a la posibilidad de dar solución a los problemas existentes en la misma, se hace necesario elaborar proyectos que implementen dichas estrategias como la vía para alcanzar este objetivo.

En este proceso de elaboración de la estrategia de desarrollo se requiere no solo de la activa participación de los actores sino también su compromiso con respecto a esta tarea. Para lo cual es necesario considerar las iniciativas de desarrollo local, que como lo delimita Katia Gálvez, estas iniciativas tienen como objetivo: generar actividades, empresas o nuevos empleos a través de:

- El estímulo de la innovación creativa y las iniciativas empresariales para facilitar, mediante una decidida política desde la oferta, el necesario micro ajustes en la actividad productiva local.
- La organización de redes de interdependencia entre empresas y actividades ligadas a los mercados.
- El impulso de la diversificación productiva basada, por un lado, en una diferenciación y calidad de productos y de procesos productivos; y por otro, en una mejor identificación de la segmentación de la demanda y la emergencia de nuevas necesidades y mercados.
- La valorización de los recursos endógenos existentes.
- La búsqueda de nuevas fuentes de empleo, dejando de lado el supuesto tradicional que vincula la solución de los problemas del desempleo o el subempleo a la recuperación del crecimiento económico. Actualmente este

supuesto, que subordina las políticas de empleo a las de crecimiento económico del producto, es cuestionado por la incesante incorporación de innovaciones tecnológicas y de gestión que ahorran mano de obra y generan crecimiento económico y desempleo neto al mismo tiempo.

Teniendo en cuenta las necesidades del municipio y su disponibilidad de recursos, los actores son los encargados de trazar iniciativas que impulsen el desarrollo. Este proceso requiere que se tome en consideración la capacidad productiva, empresarial y de innovación tecnológica que presenta la localidad o pueda asumir esta, sin comprometer su futuro, respondiendo de forma eficiente a los cambios que se desean. Con el despliegue de estas iniciativas locales se pretende: la creación de empleo, el desarrollo de nuevas empresas o el desarrollo económico local en un sentido amplio.

Las Iniciativas Locales de Empleo deben establecerse para satisfacer la demanda de empleo de acuerdo con los requerimientos de cada localidad. Son sensibles a los procesos innovadores que nacen de la revolución tecnológica, ante lo cual se requiere una calificación más alta en la fuerza de trabajo y no responden a los intereses de los individuos.

Las Iniciativas Locales de Desarrollo Empresarial nacen en correspondencia con las Iniciativas Locales de Empleo, dando respuesta a las necesidades de la oferta de puestos de trabajo mejor remunerados que posibiliten un alza en los ingresos per cápita de los habitantes de la localidad. Cobra importancia el papel de la pequeña y mediana empresa que viabiliza la diversificación de la estructura económica de la localidad revirtiéndose en la calidad y nivel de vida de sus habitantes. Con esta modalidad se puede facilitar empleo a la población dando solución a los procesos migratorios por concepto de empleo y a la población que no tiene vínculo laboral, contribuyendo a la disminución de los subsidios y a potenciar las capacidades existentes en el territorio. Lograr un proceso sistémico e integral que favorezca al desarrollo local no solo requiere del aspecto económico que se abordan en las Iniciativas Locales de Empleo y las Iniciativas de Desarrollo Empresarial sino, se hace necesario el despliegue de iniciativas que abarquen aspectos ambientales, socioculturales, políticos y con enfoque de género que dinamicen el sistema.

Las Iniciativas de Desarrollo Local, con sus matices integrales, comprenden los aspectos económicos implícitos en las Iniciativas Locales de Empleo y las Iniciativas Desarrollo Empresarial. Es importante la implementación de las iniciativas de desarrollo local en cada uno de los aspectos mencionados anteriormente dando respuesta a las necesidades del municipio, para lo cual se requiere de la

implementación de estrategias que viabilicen la puesta en práctica de proyectos donde se materialicen acciones en función del desarrollo del territorio y del ser humano en su individualidad. Es por ello que dentro de los programas de desarrollo local el municipio tiene una nueva dimensión en el momento de formular estrategias para promover el proceso, pues los aspectos físicos, ambientales, socioculturales, organizativos, territoriales, contextuales y el grado de desarrollo de sus estructuras, determinan las posibilidades de progreso de las comunidades. En consecuencia, los agentes comprometidos con el desarrollo local deben tener conocimiento relacionado con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del municipio para emprender el proceso.

Las estrategias de desarrollo económico local conciben, pues, el municipio como un agente de transformación social y no únicamente como simple espacio o soporte funcional del despliegue de actividades. El municipio socialmente organizado y sus rasgos sociales, culturales e históricos propios, son aspectos muy importantes desde la perspectiva del desarrollo local. Igualmente, la sociedad local no se adapta de forma pasiva a los grandes procesos y transformaciones existentes, sino que despliega iniciativas propias, a partir de sus particularidades territoriales en los diferentes niveles, económico, político, social y cultural.

El diseño e implementación de estrategias de desarrollo resulta un complejo proceso teniendo en cuenta las especificidades del municipio, donde los actores locales juegan un papel central en el diseño, ejecución y control de los proyectos de desarrollo para acordar iniciativas y elaborar acciones que integran la estrategia de desarrollo local dando respuestas a los nuevos retos, desafíos y oportunidades que se presente. La estrategia debe basarse en los recursos locales pero sin dejar de excluir los recursos externos que pudieran favorecer el proceso de desarrollo.(Martínez Pérez et al., 2016)

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

1. *Económica*: En tanto que las empresas locales muestren capacidad suficiente para organizar los factores productivos con unos niveles de productividad suficientes para poder competir en los mercados.
2. *Socio-cultural*: En tanto que los valores y las instituciones locales sirvan de base al proceso de desarrollo y a su vez se fortalezcan durante el mismo.
3. *Político-administrativa*: En la que los poderes locales sean capaces de crear un clima local estimulante, capaz de favorecer e impulsar el desarrollo del

potencial socioeconómico local, enfrentando y resolviendo los bloqueos administrativos, económicos y políticos que existen en las economías que han seguido durante muchos años los modelos tradicionales de desarrollo. (Méndez Rodríguez, 2011)

A continuación se enumeran una serie de aspectos que son característicos de los procesos de desarrollo local y que es importante mantener como referentes al momento de discutir las distintas acciones que podrían dar forma a una estrategia de desarrollo local:

1. Son procesos de naturaleza endógena.

Emergen desde dentro en la medida en que existen, estén desarrolladas o se puedan desarrollar las capacidades que permiten su surgimiento como respuesta a la situación actual. Por tanto, revalorizan el conjunto de recursos locales y buscan una utilización óptima de su potencial. Vale decir que se trata de procesos que se impulsan conscientemente, en los cuales la presencia de algún actor local ha sido relevante para su impulso y la activación del potencial de recursos internos se entiende como una posibilidad cierta de ser alcanzada.

2. Basan su estrategia en una solidaridad con el territorio.

Esto, mediante la afirmación de la identidad cultural como medio de lograr una imagen de marca diferenciada y atractiva que signifique la reactivación de un proceso de desarrollo. Es, por tanto, esencial entender la importancia del territorio y de su gente como protagonistas de este proceso, ya que de lo que se trata es de descubrir si sobre estas bases se puede producir una reactivación que le dé imagen de marca diferenciada al proceso.

La primera especificidad del desarrollo local respecto a otros modelos de desarrollo se refiere a su ámbito de aplicación espacial. En este sentido, partiendo de que la ambigüedad del término local recubre en la práctica diferentes realidades, ella se puede entender como un espacio de dimensión institucional (o sociocultural) subregional, sin perjuicio de que en algunas circunstancias pueda abarcar la propia órbita regional completa. Desde esta perspectiva, lo local no debe verse como una mera demarcación administrativa, sino como un espacio geográfico con unas características similares que se traducen en una problemática socioeconómica común. Sus problemas y necesidades, sus tradiciones y cultura, valorables desde el punto de vista de potencialidades de desarrollo, deben ser recogidas en el análisis prospectivo que se haga.

3. Responden a una voluntad de gestión partenarial o asociativa entre representantes públicos y privados.

Esto es posible por una identificación previa de necesidades delimitadas territorialmente que hace que surja la identidad. El partenariado asocia autoridades públicas locales y supralocales, empresas, centros de formación, y demás asociaciones diversas. Ésta es una particularidad de la mayor relevancia, ya que lo que aquí está expresado se refiere a comprender que no es posible desarrollarse aisladamente. No es posible que lo haga el sector público solo, o el privado por su cuenta. De lo que se trata es de ver como consensuar una imagen objetivo común de lo que debiera ser nuestro proyecto de desarrollo de corto, mediano y largo plazo, y detrás del cual se sumen todos los esfuerzos.

Dado que los procesos de desarrollo endógeno afectan a todos los niveles de la vida (económico, social, cultural, ambiental, educacional e institucional), parece acertado involucrar en el proceso a toda la sociedad civil, de manera que el proyecto tenga una mayor legitimidad al aparecer respaldado por gran parte de los agentes locales. Aunque este método de trabajo es necesario en cualquier proyecto, es aún más evidente en un proceso de desarrollo local, donde la existencia de una actitud positiva por parte de la población local contribuye a facilitar la adaptación a las pautas marcadas en la estrategia.

4. Liderazgo y animación del proceso.

Dinamizar y dirigir a los actores socioeconómicos es fundamental para el surgimiento de iniciativas y su integración dentro de unos objetivos estratégicos, así como para motivar a la población para que participe en el proceso. Esta labor de liderazgo requiere un soporte de algún tipo político o institucional. Las instituciones gubernamentales son quienes normalmente van a contar con esos atributos, y en esa medida pueden ser adecuadas para dirigir el proceso de animación y dirección del desarrollo. No obstante, no sólo las instituciones gubernamentales se muestran adecuadas para realizarlo. Existe una amplia lista de agentes de desarrollo local (empresarios, líderes sindicales, universidades, agencias públicas o privadas) que pueden tomar la iniciativa de dinamización y liderazgo de los procesos locales, o al menos colaborar para que sean un éxito. No está de más decir, sin embargo, que donde estos procesos han sido exitosos, detrás de ellos ha existido un fuerte liderazgo de la autoridad pública local respectiva, llámese alcalde, intendente, prefecto o gobernador.

5. La originalidad de las experiencias locales consiste en que permiten recoger y estimular todos los elementos endógenos dinámicos desde una perspectiva integral.

Esto incluye los recursos humanos, físicos y financieros locales, pero también los exteriores, en vista de suscitar nuevos proyectos. Este carácter integrador se muestra con estructuras que valorizan las estrategias de los actores y la solidaridad entre éstos. Se trata en definitiva de mantener una permanente actitud de diagnóstico, control y seguimiento de lo que se está haciendo y de lo que se puede hacer para incorporar al proceso todas las potencialidades internas disponibles y estimular la capacidad de atracción de las externas que sean consecuentes con este enfoque.

6. Difícilmente encajables en modelos o estructuras de gestión muy rígidas o cerradas.

La propia naturaleza endógena y espontánea de las iniciativas económicas supone que sean, lo que demanda una postura de flexibilidad y de gran creatividad para enfrentar con posibilidades de éxito estos desafíos.

7. Acciones que se pueden emprender y que se transforman en características específicas de estos procesos.

Entre las acciones que se pueden emprender para la consecución del desarrollo local, está en primer lugar la función de las pequeñas y medianas empresas (*pyme*). Las nuevas empresas deben beneficiarse de una situación geográfica y de un entorno económico favorable a su implantación. Por ello, se debe informar a los posibles empresarios para que elijan correctamente los lugares de implantación en función del tipo de tejido empresarial y servicios existentes, de los ejes geográficos, de la evolución industrial y tecnológica y de la adecuación de la producción en función de los mercados.

Este planteamiento es muy central en las recomendaciones asociadas a los impulsos de procesos de desarrollo local y, por lo tanto, es muy importante que en localidades que, a priori, parecería que no reúnen buenas condiciones para fomentar la renovación, creación e impulso de empresas de pequeño tamaño, sea ampliamente discutido. Se trata, en definitiva, de averiguar si es posible incentivar el desarrollo de algún tipo de redes productivas que pudieran generar actividad económica y empleo estable. Y, de no ser así, con qué alternativas de propuestas se puede contar para asegurar la viabilidad de algún tipo de proceso de desarrollo alternativo. En otras palabras, que hacer, ya que olvidarnos no podemos ni es humana ni éticamente aconsejable, en aquellas localidades pobres, con muchos problemas sociales, con

escaso número de empresas formales, con muchas microempresas sumergidas, con baja calificación de la mano de obra, y donde la búsqueda de otras alternativas es esencial.

Teniendo presente todas estas consideraciones, es que se propone pensar en estrategias de desarrollo local, que haciendo uso de distintas técnicas para encauzar la discusión, procuren no perder de vista estos aspectos esenciales y característicos de estos procesos. Por ello es que antes de comenzar siquiera una primera evaluación diagnóstica de la localidad que se analice sería conveniente que cada grupo de trabajo reflexionara sobre estas particularidades y se hiciera algunas preguntas que pueden ser pertinentes.

La lógica de formulación de una estrategia de desarrollo debe estar integrada por los siguientes aspectos:

- Determinación de unos objetivos estratégicos a partir del conocimiento del potencial económico local, análisis de los recursos y potencialidades de la zona, así como de las principales carencias y obstáculos que pueden existir para que surjan y se desarrollen actividades económicas.
- Creación de los medios que involucren a todos los agentes económicos en este proceso. Se trata en este caso de introducir la dinámica y la estructura del asociativismo (partenariado) y de cooperación en torno a una institución de seguimiento y ayuda a las iniciativas y acciones de desarrollo.
- Creación de las condiciones generales e infraestructura adecuada para permitir y facilitar el surgimiento de las iniciativas económicas teniendo en cuenta las necesidades detectadas y los objetivos perseguidos, creando así un entorno favorable para las empresas y negocios. Aquí se debe incorporar también todo lo que tiene que ver con la infraestructura social que debe ofrecer el municipio.
- Medidas de acompañamiento relacionadas con formación de los recursos humanos adecuado a las demandas del mercado de trabajo que hayan de surgir, información continua de cuáles son y cómo utilizar los programas de promoción del desarrollo lanzados por cualquier nivel institucional y, sobre todo, mejorar los aspectos que puedan afectar a las potencialidades de desarrollo.
- Medidas de acompañamiento relacionadas con programas de índole social, subsidios específicos y aspectos relacionados con los sectores de salud y educación. (Lira, 2003)

Un aspecto de vital importancia y sobre el que se debe poner especial énfasis, es la observación de algunos principios que rigen todo el proceso de acciones para el desarrollo local:

- El primero es que se deben identificar, fortalecer y dinamizar los potenciales endógenos existentes. Esto permite movilizar actores de la localidad a partir de sus prioridades y no aspirar inútilmente a grandes expectativas fuera del control de estos.
- El segundo es que se debe potenciar la creación de ventajas competitivas locales, a partir de la identificación de las ventajas comparativas locales. Esto se logra formulando las alianzas estratégicas con los diferentes actores y agentes del desarrollo tanto internos como externos y puede formularse estratégicamente mediante la concepción y diseño de “Ejes centrales de desarrollo”, los que influyen transversalmente en todas las decisiones estratégicas de la localidad.
- El tercero es que se debe promover el trabajo en redes “networking”, que permitan la integración en cadenas productivas. Estas deben integrar en procesos horizontales las actividades de empresas e instituciones en función de lograr objetivos que satisfagan necesidades sociales. Esta integración puede efectuarse en cadenas de valor internacionales, que refuercen las ventajas competitivas de la localidad. (Vento et al., 2007)

1.6 Conclusiones parciales

1. La esencia de las definiciones del concepto estrategia se centran en expresar la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro, el enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y con su entorno, la dirección de los recursos hacia fines específicos y una activa posición operacional con carácter proactivo.
2. El autor Henry Mintzberg es quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término: estrategia como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición y como perspectiva.
3. El tipo de estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico. Algunas pueden ser competitivas, con base en la industria o de desarrollo.
4. Existen diferentes modelos para la planificación y dirección estratégica abordados por distintos autores. Cada uno refleja los criterios de su autor, de

acuerdo a las condiciones organizativas y funcionales de las empresas y países donde realizaron sus investigaciones.

5. La propuesta de estrategias para el desarrollo local y las acciones para su cumplimiento facilitan la identificación de las áreas de mayores dificultades, sobre las cuales las autoridades deben establecer mecanismos adecuados, buscando soluciones viables en el corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos.
6. Del estudio teórico de los aspectos vinculados con la estrategia de planificación y dirección estratégica se orienta el estudio de la misma en el gobierno del municipio “Santo Domingo” por el valor e importancia socioeconómico de este aspecto que se profundizará en el próximo análisis.

Capítulo 2: Estudio del diagnóstico del municipio “Santo Domingo” orientado al desarrollo local

2.1 Introducción

El presente capítulo se orienta a la definición de las consideraciones metodológicas para la realización del estudio en el municipio “Santo Domingo” para conocer el estado actual de la orientación al desarrollo local. Para ello se realiza un recuento del diagnóstico organizacional en los gobiernos y de los procedimientos existentes para el desarrollo de este diagnóstico.

2.2 Diagnóstico organizacional en los gobiernos

El diagnóstico es un proceso cognitivo que permite realizar conclusiones prospectivas a partir del análisis de distintas circunstancias, condiciones o situaciones que inciden en el desarrollo de un proceso, con vistas a su perfeccionamiento. Debe considerarse como un proceso de evaluación-intervención que potencia el análisis, la valoración e interpretación y hace posible instrumentar estrategias, de acuerdo con los factores socializadores del proceso, sobre la base de la interpretación de los resultados obtenidos y mediante una investigación sistémica dirigida intencionalmente a determinar el estado real y potencial del proceso. (Gómez Luna and Estrada Frómela, 2009)

2.2.1 Objetivo del diagnóstico

El objetivo del diagnóstico es examinar las condiciones de las asambleas municipales del poder popular y de sus consejos de administración. Dentro de sus principales propósitos se encuentran los aspectos siguientes:

1. Describir, identificar y definir el qué, cuando, quien y por qué.
2. Describir en qué grado las situaciones actuales de las condiciones de trabajo, están en correspondencia con los nuevos requerimientos.
3. Poner al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan los problemas.
4. Preparar la información necesaria para adoptar decisiones, sobre como orientar el trabajo encaminado a la solución de los problemas.
5. Examinar cabalmente las relaciones que tienen importancia entre los problemas en cuestión, los objetivos de la organización y el rendimiento logrado.
6. Evaluar la capacidad potencial para introducir modificaciones, y las reservas existentes, para resolver los problemas con eficacia.

2.2.2 Características del diagnóstico

Sus características principales radican en que:

1. El diagnóstico se desarrolla en todas las áreas y estructuras de los consejos de administración municipal.
2. En principio, el diagnóstico no incluye la actividad destinada a resolver los problemas encontrados, pues esta actividad corresponde a la fase de desarrollo del estudio.
3. Sin embargo, en la práctica, a menudo resulta difícil o inadecuado, hacer una distinción estricta y trazar una línea divisoria, entre las fases de diagnóstico y de estudio, pues también el diagnóstico, además de constituir la base para la fase de estudio, en muchas ocasiones, permite determinar las posibles soluciones a los problemas detectados, sobre todo aquellos cuya solución no depende de un profundo estudio u obedecen al cumplimiento de algo establecido y que en la práctica ha sido incumplido. Por ello, resulta poco práctico limitarse solamente a los problemas y a sus causas, evitando abordar las soluciones posibles derivadas del diagnóstico. Por lo que podemos concluir que, en el diagnóstico podrán aplicarse soluciones a problemas detectados, siempre y cuando estas soluciones no conlleven a estudios detallados a realizar en esta etapa, y que estas soluciones estén en correspondencia con las facultades, que en estos momentos, tiene el presidente de la asamblea municipal y su consejo de administración.
4. En el proceso de diagnóstico, el propio hecho de que exista un equipo de trabajo, interactuando con los integrantes de la organización gubernamental, desarrollando y formulando preguntas y encuestas, pone en marcha el proceso de cambio, lo que repercute inmediatamente en la organización.
5. Al elaborar de modo gradual, el cuadro completo de la situación de los consejos de administración municipales (CAMs), basados en datos fehacientes, el diagnóstico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica, de manera más concreta, los tipos de modificaciones que se necesitarán.
6. En el proceso de diagnóstico, debe organizarse bien el acopio y análisis de los datos, logrando una activa participación de los miembros de la organización, de forma que se logre promover en ellos, la sensación de ser, " las personas a quienes atañe el problema, lo que prepara mejor a la organización para hacer frente a los cambios necesarios.

7. Se hace imprescindible, en el proceso de diagnóstico, poner en práctica el principio de la evidencia, lo que impone al equipo que diagnostica, la necesidad de investirse en la práctica de " creer en lo que se dice, pero también comprobar lo que se dice ".
8. En el proceso de elaboración del diagnóstico, también es necesario que el equipo que desarrolla este trabajo, logre cuantificar los resultados de los temas que se estudian, de manera que pueda servir de patrón de comparación en el momento de la proyección del nuevo sistema.
9. Es también importante, que los resultados del diagnóstico elaborado, marquen la tendencia de los temas estudiados, así como la tendencia económica de la organización.
10. La capacidad potencial de los miembros de la organización, para resolver los problemas, se incrementa en el proceso de elaboración del diagnóstico, con su más activa participación, ya que se sienten que están descubriendo toda la verdad sobre su organización, y que están aprendiendo a diagnosticar los problemas por si solos, si se pierde esta oportunidad, puede resultar demasiado tarde, para solicitar la participación del personal, en la etapa de estudio.
11. También es importante que durante el proceso de diagnóstico, se preparen bien, no solo el equipo que va a desempeñar esta tarea, sino todos los integrantes, en las técnicas existentes para diagnosticar, y en las características del objeto de estudio.
12. Esta preparación de todos los participantes, en el proceso de diagnóstico, permitirá que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.
13. El grupo que realiza el diagnóstico, deberá estar a disposición del personal de la organización que desee entrevistarse con ellos, sobre cualquier duda que tenga del proceso, siendo cuidadoso y aplicar la cultura de la escucha, sin cuestionamiento y enjuiciamiento sobre lo planteado, generando en los diálogos un ambiente de comodidad y de discreción, trasladando en todo momento, confianza en que el objetivo es, generar un cambio que favorezca a toda la organización, y que por lo tanto es importante conocer las principales deficiencias y como resolverlas.
14. Durante el proceso de diagnóstico, es posible que se descubran problemas, de los cuales la organización no se sienta orgullosa y hubiese preferido que nunca se supiera esa dificultad, es por ello que se necesita mucho tacto, por parte del

grupo que desarrolla el diagnóstico, para evitar que se pueda producir una tendencia a ocultar deficiencias existentes.

15. El diagnóstico debe ser capaz de detectar, no sólo todo lo que limita una actuación diferente y superior, sino además, en qué grado la limita. Esto debe permitir, a su vez, el establecimiento de prioridades, en la solución de los problemas detectados y precisar, quiénes y cuándo deberán ejecutarla.
16. En la realización del diagnóstico, no se debe limitar la aplicación de cuantos instrumentos y métodos complementarios y de ayuda, esté en capacidad de desarrollar la propia empresa, incluidos las encuestas y entrevistas, puesto que sólo es posible especificar y concretar todos los elementos en el propio lugar. (Zerquera Pérez, 2016)

2.2.3 Principios que sustentan los modelos de diagnóstico

Los principios que sustentan los modelos de diagnóstico son:

1. *Enfoque al ciudadano, gobernabilidad y participación.* Los órganos de gobierno local deben comprender las necesidades y expectativas actuales y futuras de los ciudadanos que conviven en el municipio, a fin de satisfacerlas dentro de los límites de su competencia y en función de los recursos disponibles. Por medio de la gobernabilidad se regulan las relaciones entre el gobierno local y los distintos sectores de la sociedad; se determina la manera de gestionar el desarrollo, armonizar criterios y satisfacer las necesidades de los habitantes de la localidad y de las otras partes interesadas en la gestión de la calidad y el medio ambiente a este nivel. Mediante la participación, los grupos de personas toman parte, dan sus criterios, adquieren conciencia y desarrollan valores en el compromiso de organizar acciones para la mejora, así como para proponer soluciones a las insuficiencias derivadas del trabajo de los órganos de gobierno local. Al ser la participación un elemento relevante en el ejercicio de la gobernabilidad se crean las bases para aumentar la eficacia de los órganos de gobierno local, por cuanto se incrementa el compromiso de los ciudadanos para el cumplimiento de los objetivos propuestos y del órgano de gobierno para trabajar en función de satisfacer las necesidades de la comunidad.
2. *Liderazgo.* La dirección de los órganos de gobierno local establece la unidad de propósito y la orientación de estos órganos. En este sentido, es preciso crear y mantener un ambiente en el cual el personal del órgano se involucre totalmente en el logro de los objetivos. La dirección de los órganos de gobierno local debe ser capaz de influir en los demás miembros y ser seguida por estos de forma genuina.

3. *Enfoque de sistema en la gestión para el fortalecimiento de la institucionalidad.* La gestión de los órganos de gobierno local como sistemas contribuye a la mejora de su eficacia y eficiencia para el logro de los objetivos propuestos. Por medio de este enfoque se concreta la institucionalidad de los órganos de gobierno local, sobre la base del reconocimiento y aceptación de los diferentes procesos de dirección de estos órganos y sus interrelaciones para el logro de la satisfacción de las necesidades de la comunidad.
4. *Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.* Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Esto permite definir estrategias y programas de gestión, así como acciones correctivas, preventivas y planes de acción, enfocados en la mejora continua del desempeño de los órganos de gobierno local y en el desarrollo de los municipios.
5. *Enfoque hacia la mejora continua.* La mejora continua es un proceso de solución de problemas, para eliminar las causas que los generan, a partir de lo cual se alcanza un mejor nivel de desempeño. La mejora continua del desempeño debe ser un objetivo permanente de los órganos de gobierno local. Su aplicación se fundamenta en la implementación de acciones derivadas del seguimiento, medición y evaluación de los resultados de la implementación de la política, la estrategia, los programas y procesos de gestión de estos órganos. El monitoreo del comportamiento del entorno también constituye fuente de información importante para la definición de tales acciones.
6. *Sostenibilidad.* La meta suprema del desarrollo se enfoca en la calidad de vida de los ciudadanos y su mejora continua. Para ello, es necesario lograr un equilibrio entre las formas de uso de las riquezas y los conocimientos, la satisfacción de las necesidades de la sociedad y las condiciones naturales de vida. La intervención de los órganos de gobierno para garantizar un balance adecuado entre bienestar social y medio ambiente es indispensable. (Pérez García et al., 2013)

2.3 Procedimientos para el desarrollo del diagnóstico en los gobiernos

Existen diferentes procedimientos para el desarrollo del diagnóstico en los gobiernos abordados por distintos autores. Algunos son:

- Procedimiento de Kurt Lewin
 1. Determinar los problemas.
 2. Identificar y describir la situación la situación actual.

3. Identificar la meta a alcanzar o el cambio deseado en términos concretos.
 4. Listar todos los factores que pueden estar influyendo sobre la situación.
 5. Identificar las fuerzas impulsoras y restrictivas.
 6. Desarrollar una estrategia para lograr el cambio. (Zerquera Pérez, 2016)
- Procedimiento de Liliana María Gómez Luna y Alejandro Estrada Frómela (Gómez Luna and Estrada Frómela, 2009)
 1. Identificar y evaluar los principales asuntos ambientales, sociales e institucionales y sus implicaciones.
 2. Identificar actores claves e intereses.
 3. Seleccionar los asuntos claves en función del desarrollo local.
 4. Verificar la factibilidad y el liderazgo gubernamental y no gubernamental sobre los asuntos seleccionados.
 5. Definir sistemas de indicadores.
 6. Establecer metas de desarrollo.
 - Procedimiento de Waldo Pérez García (Pérez García et al., 2013)
 1. Evaluar condiciones externas.
 2. Evaluar condiciones internas.
 3. Evaluar línea estratégica de trabajo.
 4. Verificar política de gestión integrada.
 5. Verificar objetivos estratégicos.
 6. Identificar áreas de resultado.
 7. Verificar objetivos por áreas de resultado.
 8. Identificación de requisitos legales y reglamentos aplicables.
 9. Determinación de aspectos y evaluación de impactos.
 10. Definición de acciones de gestión.
 11. Evaluar implementación de programas de gestión.
 12. Satisfacción de los pobladores y otras partes interesadas.
 13. Revisión de auditorías internas (autoevaluaciones).
 14. Revisión desempeño de los procesos.
 15. Evaluación del cumplimiento de los programas de gestión.
 16. Evaluación del cumplimiento de la estrategia.
 17. Revisión de planes de mejora.
 18. Revisión de acciones correctivas.
 19. Revisión de acciones preventivas.
 20. Revisiones del desempeño del órgano del gobierno local.

21. Análisis de datos.
 22. Toma de decisiones.
- Procedimiento de Pavel Benedicto Ávila Segreo (Ávila Segreo et al., 2013)
 1. Conformación del grupo.
 2. Capacitación y evaluación.
 3. Selección de la muestra de organizaciones a diagnosticar.
 4. Aplicación de los cuestionarios.
 5. Conformación de la matriz inicial de datos.
 6. Características fundamentales de la manifestación de los factores clave.
 7. Selección de las dimensiones estratégicas.
 8. Análisis y presentación de resultados.
 - Procedimiento de Edeinier Zerquera Pérez (Zerquera Pérez, 2016)
 1. Estudio integral del municipio.
 2. Recolección de datos.
 3. Misión, visión y valores.
 4. Grupo de trabajo.
 5. Métodos y técnicas.
 6. Procesamiento y análisis.
 - Procedimiento de Marisleidys García Rodríguez (García Rodríguez et al., 2017)
 1. Formación del equipo o grupo de gestión y capacitación del personal.
 2. Análisis de la situación para cada uno de los componentes.
 3. Identificación de los problemas existentes por cada uno de los componentes.
 4. Seguimiento y control.

A continuación, se expone el procedimiento de diagnóstico utilizado en la investigación. (**Figura 2.1**)



Figura 2.1 Procedimiento de diagnóstico del municipio “Santo Domingo”

Fuente: Elaboración Propia

2.4 Caracterización general del gobierno de Santo Domingo

El municipio “Santo Domingo” está ubicado al noroeste de la Provincia de Villa Clara, en una zona llana que forma parte de la llanura central Habana-Colón, y sus límites son los siguientes: **Anexo 1**

Al Norte: Con los municipios de Corralillo, Sagua la Grande y Quemado de Güines.

Al Este: Con los municipios de Cifuentes y Ranchuelo.

Al Sur: Con los municipios de Lajas y Rodas, en la provincia de Cienfuegos.

Al Oeste: Con el municipio Los Arabos, en la provincia de Matanzas.

Tiene una **extensión de 880,6 kilómetros cuadrados**, por lo que ocupa el segundo lugar en la provincia por este concepto con el 11,1 % de la superficie de ésta.

Otras características del territorio.

Su población es de 51 013 habitantes para una densidad poblacional de 61 habitantes por kilómetro cuadrado, así como 19 387 viviendas

2.4.1 Relieve

El territorio se caracteriza por tener una topografía llana, y ondulada en algunas partes y está atravesado por una importante red hidrográfica, principalmente en la zona Este del municipio: el río Sagua la Grande, y otros ríos de menos importancia; al

Norte, su región limítrofe con Sagua y Quemado de Güines está ocupada por la presa Alacranes con capacidad para 352,4 millones de m³. Hacia el Sur de la cabecera municipal, y próximo a los límites con el municipio Ranchuelo, en el asentamiento “El Colorado” perteneciente al “Consejo Popular 26 de Julio”, está la presa C-39 que se construyó para una capacidad de almacenaje de 6,2 millones de m³ y más tarde, por deficiencias en su construcción ---, ya que en ella se utilizaron materiales no idóneos -- -, se llevó a 4 millones de m³ para evitar el rompimiento de su talud. Actualmente se encuentra totalmente seca, en espera de que algún organismo, capacitado económicamente, - teniendo en cuenta que es muy costoso su arreglo -, pueda restablecer su función original, o se le dé otro uso que beneficie, de alguna manera, a la población local.

Esta presa inicialmente fue del MINAZ y después pasó a ser administrada por Recursos Hidráulicos, cuya Dirección Nacional valora, en estos momentos, cuál va a ser su futuro.

2.4.2 Suelos

Los suelos representativos del territorio, en más del 90%, son los plásticos y semirrocosos con formaciones arcillo-arenosas y algunas veces los hay carbonatados; esto implica, generalmente, un drenaje deficiente con peligro de inundaciones por intensas lluvias, aunque los arroyos que tributan al río Sagua han sido beneficiados con limpiezas y ampliación de sus cauces para paliar esta situación.

En la Empresa Azucarera Carlos Baliño abundan los ferralíticos cuarcíticos, los sialitizados cálcicos y los aluviales, pero en Rodrigo específicamente dentro de las áreas de la propia Empresa, existen los suelos ferralíticos cálcicos, los sialitizados no cálcicos y los vertisuelos.

Las extensas áreas de la Empresa de Cultivos Varios “Manacas” cumplen, en general, con los parámetros para los tipos de suelos que caracterizan al municipio, pero en zonas como Jiquiabo, gran productora de pimienta y tomate, los hay pardos típicos con carbonatos, húmicos carbonáticos, oscuros plásticos gleysados, ferralíticos cuarcíticos amarillo lixiviados y ferralíticos cuarcíticos amarillo-rojizos lixiviados.

2.4.3 Clima

Los eventos hidrológicos extremos que nos afectan en nuestro municipio son los ciclones y las inundaciones por intensas lluvias. Presentando dos períodos, uno de lluvias intensas y otro de escasas lluvias (sequía). Para el estudio de estos eventos tenemos una estación climática en el INIVIT y 13 pluviómetros distribuidos en todo el

territorio. Entre las variables climáticas que se analizan tenemos las precipitaciones, la humedad relativa y la temperatura.

2.4.4 Organización política y administrativa

El máximo órgano de gobierno del territorio es la Asamblea Municipal del Poder Popular integrada por 88 delegados y una dirección encabezada por una Presidente, un Vicepresidente y una Secretaria. Su Consejo de la Administración se encarga de conducir la política administrativa y está integrado por una Presidente, cuatro vicepresidentes, una secretaria más directores del territorio que suman y 21 miembros en total.

El municipio “Santo Domingo” cuenta con 10 consejos populares de ellos 2 urbanos, 1 rural y el resto son mixtos. **Anexo 2.**

Existen además 3 circunscripciones directas; Punta Felipe, El Triángulo y Jiquí; estas antes conformaban el consejo popular Punta Felipe.

- La Palma (Urbano)
- El Jardín (Urbano)
- Carlos Baliño (Rural)
- 26 de Julio (Mixto)
- Rodrigo-Amaro (Mixto)
- Washington (Mixto)
- Manacas (Mixto)
- Sabino Hernández (Mixto)
- Mordazo (Mixto)
- Cascajal (Mixto)

*Los 10 Consejo Populares que integran el municipio se describen de la siguiente forma: **Figura 2.2***

1. Consejo Popular “**La Palma**”, Urbano, uno de los dos consejos que pertenecen al poblado de Santo Domingo; colinda por el Norte con los CP Baliño y Washington, por el Sur con el CP 26 de Julio, por el Este con los CP El Jardín y 26 de Julio y por el Oeste con el CP Washington y la provincia de Cienfuegos. Posee una extensión de 18.55Km².
2. Consejo Popular “**El Jardín**”, Urbano, el segundo de los dos consejos que pertenecen al poblado de Santo Domingo; colinda por el Norte con el CP Baliño, por el Sur con el CP 26 de Julio, por el Este con el CP Baliño y por el Oeste con los CP La Palma y Baliño. Posee una extensión de 20.58Km².

3. Consejo Popular “**Baliño**”, Rural; colinda por el Norte con el Municipio de Sagua, por el Sur con los CP 26 de Julio, el Jardín y Washington, por el Este con el CP Rodrigo-Amaro y por el Oeste con el CP Washington. Posee una extensión de 130.33Km².
4. Consejo Popular “**26 de Julio**”, Mixto; colinda por el Norte con los CP Baliño y El Jardín, por el Sur y el Este con el Municipio de Ranchuelo y por el Oeste con el CP La Palma y la provincia de Cienfuegos. Posee una extensión de 72.25Km²
5. Consejo Popular “**Rodrigo-Amaro**”, Mixto; colinda por el Norte con el Municipio de Sagua, por el Sur con el CP Baliño, por el Este con el Municipio de Cifuentes y por el Oeste con el CP Baliño. Posee una extensión de 42.32Km².
6. Consejo Popular “**Washington**”, Mixto; colinda por el Norte con el CP Sabino Hernández, por el Sur con la Provincia de Cienfuegos, por el Este con los CP La Palma y Baliño y al Oeste con los CP Sabino Hernández y Manacas. Posee una extensión de 103.83Km².
7. Consejo Popular “**Manacas**”, Mixto, colinda por el Norte con los CP Sabino Hernández y Washington, por el Sur con la Provincia de Cienfuegos y el CP Washington, por el Este con el CP Washington y al Oeste con el CP Mordazo. Posee una extensión de 68.12Km².
8. Consejo Popular “**Sabino Hernández**”, Mixto, colinda por el Norte con el Municipio de Quemados, por el Sur con el CP Manacas, por el Este con el CP Washington y al Oeste con el CP Mordazo y con las Circunscripciones Directas. Posee una extensión de 112.33Km².
9. Consejo Popular “**Mordazo**”, Mixto, colinda por el Norte con las Circunscripciones Directas, por el Sur con la Provincia de Cienfuegos, por el Este con los CP Sabino Hernández y Manacas y al Oeste con el CP Cascajal. Posee una extensión de 59.31Km².
10. Consejo Popular “**Cascajal**”, Mixto, colinda por el Norte con las Circunscripciones Directas, por el Sur con la Provincia de Cienfuegos, por el Este con el CP Mordazo y al Oeste con la Provincia de Matanzas. Posee una extensión de 158.18Km².
- Las “**Circunscripciones Directas**”, Pta Felipe, El Triángulo y Jiquí, colindan por el Norte con el Municipio de Corralillo, por el Sur con los CP Cascajal y Mordazo, por el Este con el CP Sabino Hernández y con el Municipio de Corralillo y al Oeste con la Provincia de Matanzas. Posee una extensión de 95.6Km².

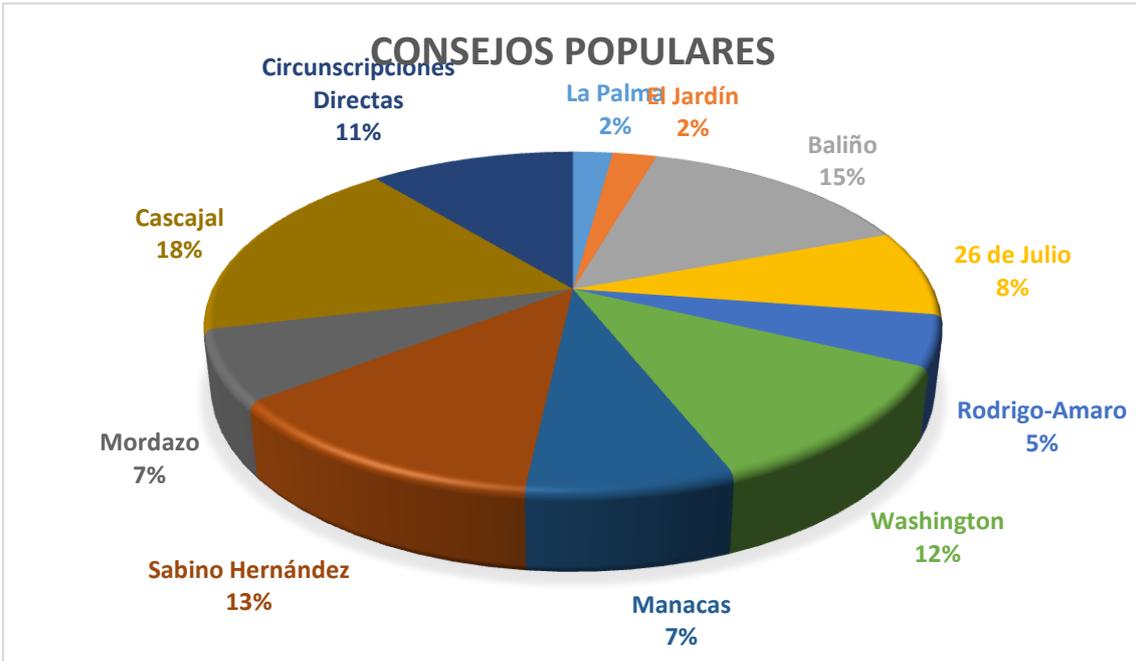


Figura 2.2 Extensión de los consejos populares del Municipio “Santo Domingo”.

Fuente: Elaboración Propia

2.4.5 Composición del Sistema de Asentamientos Humanos

El Sistema de Asentamientos Humanos, mantuvo los 43 asentamientos que componen el municipio, 8 asentamientos urbanos y 35 rurales.

El municipio posee una población urbana de 33 246 habitantes con un grado de urbanización de 65,17%, residiendo en la cabecera municipal el 29.6%, el resto pertenece a los asentamientos urbanos de base. Además posee una población rural de 17 767 habitantes para un 34,83% de la población, como se muestra en la **figura 2.3**.

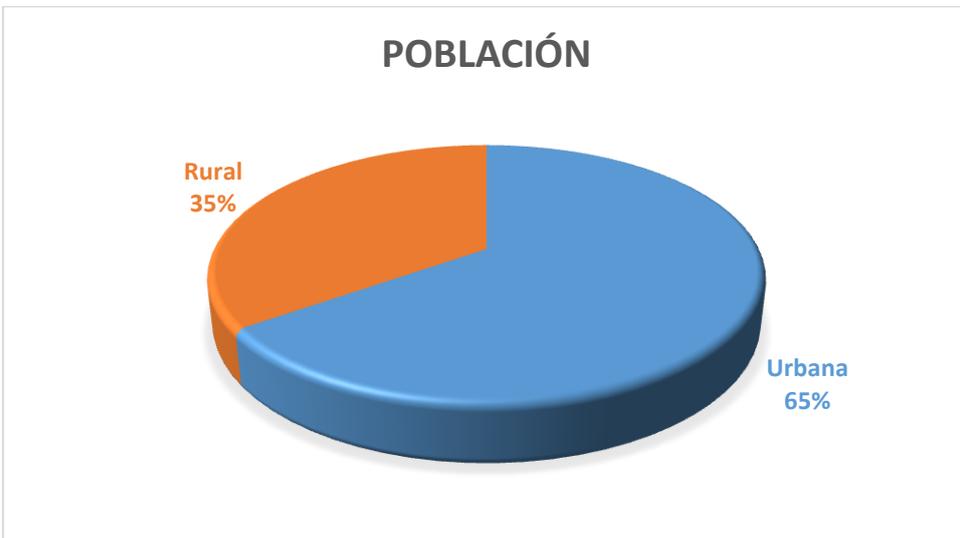


Figura 2.3: Distribución de la población del municipio “Santo Domingo”.

Fuente: Elaboración Propia

Asentamientos urbanos: Santo Domingo (como cabecera municipal), Manacas, Cascajal, Mordazo, Sabino Hernández, Washington, 26 de Julio y Rodrigo.

Asentamientos Rurales Concentrados, con más de 200 habitantes; clasifican: Amaro, Baliño, Las Casimbas, Panqué Manacas, Palo Bonito, Cayo Bejuco, Copa, La Criolla, Espinal, Las Nieves, Puerto Escondido, Jiquí, Plantada 1, Punta Felipe, San Juan de Amaro, El Cerrito, Tres Carolinas, Jagüey, Pajarito y Filipinas.

Asentamientos Rurales Concentrados con menos de 200 habitantes; clasifican: La Arboleda, , El Triángulo, Defensa, Las Delicias, Digna, Eureka, Cuba Libre, Jiquiabo, Las Maderas, Empalme, Los Marcelos, Plan Hortícola, San Pedro y Bermejál.

2.4.6 Economía

Su base económica es **agroindustrial** distribuida de la siguiente forma: **Anexo 3.**

Base económica agropecuaria.

- Estatal:
 - 1 Empresas Agropecuaria Santo Domingo.
 - 1 Granja Pecuaria.
 - 1 Unidad Silvícola.
 - Granjas avícolas de subordinación provincial.
 - 18 UBPC.
 - CPA.
 - 4 Granjas Estatales.
- Sector No Estatal: 6 CPA; 17 CCS.

Actividad Agrícola

- Agricultura urbana
 - Organopónicos: 19
 - Huertos intensivos: 4
 - Semiprottegidos: 5
 - Parcelas: 427
 - Patios: 463
- Agricultura Suburbana

Pertencen a este grupo las **2 CPA** y las **4 Granjas** pertenecientes al sector estatal, además de las **17 CCS** y las **2 UBPC** pertenecientes al sector no estatal.

2.4.6.1 Base económica Industrial

- Industrias:
 - 4 UEB Azucareras(2 Centrales y 2 Atención a Productores).
 - 1 Fábrica de cervezas.
 - 1 Ronera Central.
 - 1 Embotelladora de agua.
- Industrias locales:
 - 1 Fábrica de conservas (Mady).
 - 1 Fábrica de hielo.
 - 1 Tabaquería de subordinación nacional.
 - 11 Panaderías.
 - 2 Dulcerías.
 - 1 Galletería.
 - 1 Bloquera perteneciente a la EPCM.

Unido a esto, el desarrollo que ha ido alcanzando el trabajo por cuenta propia.

En nuestro municipio existen además el INIVIT (Instituto Nacional de Investigaciones de Viandas Tropicales), (EPPF) Estación Experimental de Pastos Y Forrajes y El AGROFAR (centro de producción y desarrollo con apoyo agropecuario a las FAR), Tres instalaciones cuyo objetivo fundamental no es la producción, sin embargo constituyen una notable fuerza de empleo para el municipio.

2.5 Principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en el gobierno de Santo Domingo

Existen tanto potencialidades como barreras a derribar que repercuten sobre el desarrollo del municipio y que se listan a continuación:

2.5.1 Fortalezas

1. Preparación científica, tecnológica e intelectual del potencial humano, revolucionario, laborioso, etc; con la cooperación de la universidad y los centros de Investigación, incluye además a innovadores, racionalizadores, artesanos y alfareros.
2. Producción de materiales de la construcción a partir de la industria local y los trabajadores por cuenta propia, aserío.

3. Recursos hídricos, cuenca Sagua la grande.
4. Agricultura que desarrolla producciones diversificadas de plantas medicinales, frutas, hortalizas, materia orgánica, flores y caña de azúcar.
5. Accesibilidad vial, carretera central, ferrocarril, terraplenes, en todo el municipio, así como de otras vías de comunicación telefónica, Wi-fi, internet con acceso a las redes sociales.
6. Instalaciones de comercio y gastronomía y red alimentaria municipal, panaderías, producción de conserva.
7. Desarrollo cultural, deportivo y recreativo con la utilización de recursos locales, clubes de computación, instalaciones culturales, proyectos comunitarios, tradiciones culturales y desarrollo del deporte.
8. El Banco: red bancaria con tres bancos y 1 cadeca o casa de cambio.
9. Red educacional con 46 escuelas que favorecen la orientación vocacional, varios círculos de interés.
10. Red de salud, con tres policlínicos y 56 consultorios y colaboradores en el exterior.
11. Red de acueducto y alcantarillado.
12. Más del 99.4 % de la población electrificada.
13. Preparación para la defensa.
14. Áreas protegidas, Monte Ramonal.
15. Servicios comunales.

2.5.2 Debilidades

1. Insuficientes niveles de producción.
2. Falta de tecnologías de avanzada.
3. Falta de medios de transporte de pasajeros y de carga y equipos pesados.
4. Deterioro de la infraestructura vial e hidráulica.
5. Existencia de tierras ociosas y deficientemente explotadas.
6. Insuficientes opciones culturales y recreativas.
7. Restricciones energéticas que limitan la producción.
8. Éxodo de recursos humanos y materiales.
9. Bajo nivel de diversificación productiva y obsolescencia tecnológica.

2.5.3 Amenazas

1. Condiciones climáticas desfavorables.
2. Centralización de los recursos.
3. Insuficiente implementación de la gestión de la ciencia en las entidades.

4. Degradación de valores en la población.
5. Constante promoción de cuadros a otros niveles que genera inestabilidad en la dirección del municipio.
6. Decisiones a priori sin diagnóstico previo de Impactos.
7. Bloqueo de EEUU contra Cuba.
8. Crisis mundial.

2.5.4 Oportunidades

1. Disponibilidad de tierras ociosas y fértiles, presencia de un polígono de suelo Municipal.
2. Contar con un programa de desarrollo integral.
3. Desconcentración de la población
4. Voluntad política de los factores del municipio y cooperación de las estructuras del gobierno con el apoyo de las organizaciones políticas y de masas hasta el nivel de comunidad.
5. Cercanía de la capital provincial.
6. Implementación del perfeccionamiento empresarial.
7. Industrias locales.
8. Programa de Municipal de Innovación Tecnológica.
9. Programa Municipal Integral de Medio ambiente.

2.6 Conclusiones parciales

1. El diagnóstico es un proceso cognitivo que permite realizar conclusiones prospectivas a partir del análisis de distintas circunstancias, condiciones o situaciones que inciden en el desarrollo de un proceso, con vistas a su perfeccionamiento.
2. Entre los principios que sustentan los modelos de diagnóstico se encuentran el enfoque al ciudadano, gobernabilidad y participación; el liderazgo; el enfoque de sistema en la gestión para el fortalecimiento de la institucionalidad; el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones; el enfoque para la mejora continua; y la sostenibilidad.
3. Existen diferentes procedimientos para el desarrollo del diagnóstico en los gobiernos abordados por distintos autores entre los cuales se encuentran el de Kurt Lewin, el de Liliana María Gómez Luna y Alejandro Estrada Frómela y el de Pavel Benedicto Ávila Segre.
4. El máximo órgano de gobierno del municipio “Santo Domingo” es la Asamblea Municipal del Poder Popular, cuenta con 10 consejos populares de ellos 2

urbanos, 1 rural y el resto son mixtos y existen además 3 circunscripciones directas.

5. Entre las principales fortalezas del municipio “Santo Domingo” se encuentra la preparación científica, tecnológica e intelectual del potencial humano, con la cooperación de la universidad y los centros de investigación y entre sus debilidades los insuficientes niveles de producción.
6. El análisis del estudio diagnóstico del municipio “Santo Domingo” ha permitido arribar a la conclusión que es necesario la creación de un procedimiento metodológico que se estructure por etapas o pasos para la conformación de estrategias de desarrollo local.

Capítulo 3: Elaboración del procedimiento general orientado a la conformación de estrategias de desarrollo local en el municipio “Santo Domingo”

3.1 Introducción

Teniendo en cuenta las características específicas de los gobiernos municipales, el entorno donde estos actúan y los objetivos que se persiguen en este capítulo se ha conformado un procedimiento general para orientar a los presidentes de los gobiernos municipales y sus consejos de administración sobre la conformación de estrategias de desarrollo local.

3.2 Dendograma de los diferentes modelos y procedimientos para la conformación de la estrategia del gobierno municipal

Ante la necesidad de diseñar una estrategia que permita definir grupos de objetos homogéneos se definió un dendograma (**Anexo 4**) basado en la idea de similitud entre las asociaciones y estructuras entre los numerosos modelos y procedimientos que pueden ser utilizados para la realización de estrategias que no son evidentes a priori pero que pueden ser útiles una vez que son encontrados. Así contribuyendo a la realización del procedimiento que se describe a continuación.

3.3 Propuesta del procedimiento general a ser aplicado

Se elaboró un procedimiento que cuenta con 7 etapas las cuales se muestran en Figura 3.1 necesarias en la conformación de estrategias de desarrollo local. Este parte desde la sensibilización del personal para el cambio y del análisis de la preparación del personal encargado de este proceso. Entre sus etapas también se cuentan la realización de un diagnóstico integral del gobierno y el desarrollo de estrategias, líneas de desarrollo local y territorial, alternativas tácticas y otras acciones a partir de este diagnóstico. Además de un control y seguimiento de estas líneas estratégicas.

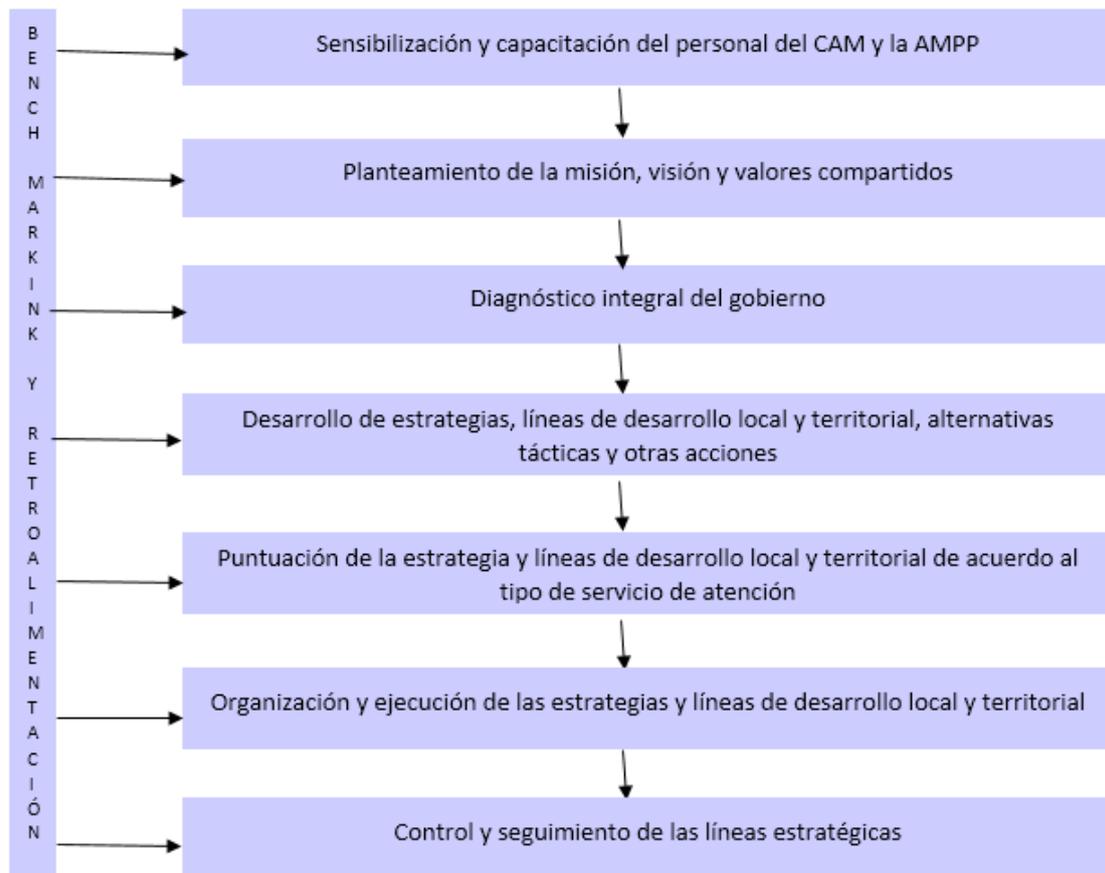


Figura 3.1 Procedimiento para la conformación de estrategias de desarrollo local.
Fuente: Elaboración Propia

1. Sensibilización y capacitación del personal del Consejo de Administración Municipal (CAM) y de la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP)

Se debe convencer al personal de la necesidad de cambiar debido a que los cambios en el entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar y la estructura y forma de funcionamiento actual están retrasando su adaptación a estos, deben existir argumentos evidentes que indiquen lo insostenible de la actual situación ya que mientras estos no sean ostensibles las personas no desearán cambiar y todo resultará poco útil, a menos que el cambio se imponga por un agente externo a la persona u organización que no ha sentido tal necesidad. La calidad de los argumentos dependerá de la profundidad del diagnóstico y de las investigaciones realizadas. Es necesario tener bien definido el estado nuevo y los objetivos que se desean lograr. Es imposible dar los primeros pasos y seleccionar el camino cuando no se sabe dónde se quiere llegar. Si se sabe dónde se quiere llegar, entonces será necesario conocer los pasos prácticos y el programa que conducirá al cambio.

Al personal que participa en el proceso también hay que prepararlo para que sepan y entiendan lo que se quiere lograr y lo que deben hacer para esto y a su vez motivarlos. Las personas se estimularán a iniciar un proceso de cambio si se sienten capaces de poder realizarlo, porque creen disponer de los conocimientos y habilidades requeridas o adquirirlos en el futuro. Estimular el cambio es también saber compartir beneficios y considerar las expectativas de las personas. El sistema de recompensas intrínsecas y extrínsecas se convierte en elemento clave para descongelar la situación actual, y es fundamental para asumir el cambio con mayor energía y dedicación, por el contrario, si las personas presumen que se verán afectadas aumentará la resistencia.

Objetivo: Sensibilizar a los diferentes niveles del gobierno del territorio sobre la necesidad e importancia del estudio a realizar y capacitarlo para que se pueda lograr el proceso de cambio.

Métodos y técnicas: entrevistas, encuestas, la participación en reuniones y Consejos de dirección y la gestión itinerante entre otros.

2. Planteamiento de la misión, visión y valores compartidos

Se debe plantear la misión ya que es la razón de ser o ¿para qué? de la unidad estratégica y está profundamente relacionada con el sentido del gobierno, tanto a nivel económico como social. La comunicación explícita de la misión es muy importante para la atribución colectiva de orgullo de pertenencia y da sentido al esfuerzo por el trabajo bien hecho. También se debe dar importancia a la visión ya que es el planteamiento de lo que quiere llegar a ser en el futuro en una consigna que ha de ser suficientemente ambiciosa, realista e ilusionante para todos los miembros. La visión debe ser bien conocida y dominada para que obtenga verdadero valor. Además de dar a conocer los valores que deben compartir todos los miembros para realizar la tarea asignada.

Objetivo: Determinar los diferentes elementos vinculados con la misión, la visión y valores del gobierno.

Los **métodos y técnicas** que pueden ser utilizados son los conversatorios, el trabajo creativo en grupo, los trabajos de mesa.

3. Diagnóstico integral del gobierno

Se debe realizar un diagnóstico integral del gobierno para conocer dónde se encuentra, hacia donde se puede mover y cómo debe hacerlo. Todo diagnóstico debe ir unido a una planificación estratégica en la que se definan los objetivos a corto y mediano plazo de la empresa, el camino para alcanzar esos objetivos, y los controles

intermedios necesarios. Así permitiendo tomar decisiones oportunas y ajustarnos al entorno, en constante cambio

Objetivo: Conocer cómo se encuentra verdaderamente el gobierno, así como identificación de las potencialidades para el desarrollo del municipio y las barreras que lo pueden limitar.

Entre los **métodos y técnicas** que se pueden utilizar se encuentra el análisis del ambiente interno y externo a través de la realización de una matriz DAFO, las entrevistas, los cuestionarios, entre otros.

4. Desarrollo de estrategias, líneas de desarrollo local y territorial, alternativas tácticas y otras acciones

Una vez realizado el diagnóstico estratégico municipal se formulan las Líneas Estratégicas de desarrollo local que a continuación se concretan en los Objetivos estratégicos. Estos últimos, a su vez, se logran mediante Misión y la herramienta que se cuenta para desarrollarla.

Las Líneas Estratégicas se definen sobre la base de los potenciales del municipio para el desarrollo y la visión que se declaró, así como las barreras detectadas. Se determinan a partir del contraste entre el escenario tendencial y los activos, priorizan aquellas direcciones hacia donde se aglutinarán los esfuerzos fundamentales y recursos, para conseguir mayores resultados, avalados por una mayor sostenibilidad.

Generalmente se define un número reducido de líneas o ejes estratégicos sobre los que es factible interactuar en correspondencia con las demandas más apremiantes del contexto local.

La determinación de las líneas estratégicas exige de objetividad, manifiesta en la concentración de la gestión del desarrollo en actividades que puedan ser manejadas por el municipio. Para ello es imprescindible conjugar las potencialidades, barreras, escenarios y visión en función del equilibrio entre gestión y desarrollo, facilitadas por el carácter anticipatorio de la primera, es decir de su orientación estratégica.

La estrategia municipal de desarrollo y su gestión particular, deben aglutinar y organizar el pensamiento local y deshacerse de la operatividad cotidiana para pensar en objetivos concretos a alcanzar en tiempos relativamente cortos, con eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos.

Objetivo: Desarrollar las estrategias, las líneas de desarrollo local y territorial, las alternativas tácticas y otras acciones que beneficien al municipio.

Los **métodos y técnicas** a utilizar son el trabajo en grupo, los trabajos de mesa, las entrevistas al personal, entre otras.

5. Puntuación de la estrategia y líneas de desarrollo local y territorial de acuerdo al tipo de servicio de atención

Al elaborarse los proyectos municipales debe tenerse en cuenta las prioridades del país y provincia en la asignación presupuestaria para determinar cuáles se presentarán a convocatorias de fuentes alternativas de financiamiento nacionales y de la cooperación internacional. En todos los caso se debe estimular el autofinanciamiento a partir de los recursos locales, la creación de valor agregado y la rentabilidad económica que permita ingresar recursos al beneficiario y al gobierno local, mediante la producción y comercialización de los bienes y servicios que produzcan. Se buscará cerrar el ciclo productivo y atender las necesidades de inversión para que la iniciativa de desarrollo se convierta en un proceso verdaderamente endógeno y que los recursos que generen los proyectos económicos financien nuevos proyectos económicos.

Objetivo: Determinar que estrategias y líneas de desarrollo local y territorial que se van a ejecutar de las anteriormente desarrolladas.

Entre los **métodos y técnicas** se encuentran la elaboración de escenarios (positivo, neutro y negativo), la elaboración de perfiles de proyectos, la participación en reuniones, la discusión en grupo y los análisis estadísticos.

6. Organización y ejecución de las estrategias y líneas de desarrollo local y territorial

La ejecución de las estrategias, genera una habilidad mucho más rápida de acceder a la transformación aumentando los niveles de crecimiento del municipio utilizando nuevas tecnologías, métodos modernos de aprendizaje, explotando las potencialidades y creando nuevas, eliminando las barreras existentes y de cierta forma brindar mayor alcance de conocimiento, sobre la base de capacitaciones, cursos, o entrenamientos vigorosos para fortalecer el desarrollo profesional y mejorar la calidad de vida.

Objetivo: Lograr la organización y ejecución de las estrategias de desarrollo local y territorial.

Los **métodos y técnicas** son la realización de los planes de acción y la fijación de objetivos.

Las **principales líneas de desarrollo** del municipio “Santo Domingo” son las siguientes:

1. Mejorar la funcionalidad del espacio productivo de la agricultura y su ordenamiento a escala territorial.
2. Potenciar el desarrollo industrial que fomente y desarrolle las capacidades instaladas.
3. Potenciar el desarrollo de la infraestructura para un desarrollo territorial sostenible.
4. Desarrollar políticas que protejan el medio ambiente y minimicen peligros, riesgos y vulnerabilidades.
5. Desarrollar políticas sociales que respondan a la evolución sociodemográfica.

Mejorar la funcionalidad del espacio productivo de la agricultura y su ordenamiento a escala territorial

Aprovechar la potencialidad que aporta la fertilidad de los suelos en el territorio en correspondencia con su vocación natural, está dentro de los objetivos fundamentales para llevar a cabo el Plan de Desarrollo Integral en el municipio, que concibe el desarrollo de la producción de alimentos.

En este sentido se propone incluir en los Planes de Inversiones aquellos proyectos que de forma inmediata vayan creando las condiciones para el desarrollo alimentario del territorio, a partir de la producción de viandas, hortalizas, vegetales, frutas, carnes y leche.

El desarrollo agrícola abarca la agricultura cañera, la agricultura no cañera y la rama pecuaria. Tomando en consideración los altos precios del azúcar en la actualidad en el mercado mundial, el país se encamina a una recuperación de tierras aptas para la caña, fundamentalmente por medio del proceso de reordenamiento de las áreas cañeras (acercamiento de la caña a los centrales).

En cuanto a la agricultura no cañera se muestran señales de recuperación, principalmente con el proceso de entrega de tierras ociosas por el Decreto Ley 259 y 300.

Potenciar el desarrollo industrial que fomente y desarrolle las capacidades instaladas

En el municipio están creadas las condiciones para el desarrollo de la industria tradicional y no tradicional. En el primer grupo se fortalecería el desarrollo de la industria azucarera a partir de la reactivación de la agricultura cañera, aprovechando la

actual coyuntura de los precios del azúcar en el mercado mundial, dado que esta tendencia, según pronósticos, debe prolongarse por un espacio considerable de tiempo, la proyección del desarrollo local tiene como tarea interesarse en el logro de las diversas producciones derivadas de la caña de azúcar, en especial de aquellas que pudieran servir para satisfacer necesidades locales (cachaza, ceniza, guarapo, bagazo sobrante del proceso de generación de energía eléctrica en los centrales, alcohol, etc).

Y en el segundo grupo estaría el desarrollo de las pequeñas industrias denominadas artesanales, que, por sus propias características, resultan más adaptables a las necesidades de los proyectos de desarrollo local y a la satisfacción de necesidades locales, tales como: producciones de conservas y alimentos y materiales de la construcción, acorde con el crecimiento de las producciones agrícolas.

Potenciar el desarrollo de la infraestructura para un desarrollo territorial sostenible

Esta política está encaminada al mejoramiento del estado de los viales internos de los asentamientos, así como las vías de interés económico (cuya importancia crece en correspondencia con la reactivación de la agricultura cañera, que en su mayoría están en mal estado); los trabajos de restauración que sean capaces de reducir radicalmente el % de pérdidas de agua que existe en la actualidad.

Al mismo tiempo, es necesario extender y completar las redes de acueducto y alcantarillado en aquellos asentamientos que lo poseen y los que carecen de tales servicios.

En la infraestructura telefónica se debe lograr aumentar las capacidades para este tipo de servicio y en la eléctrica eliminar las tendederas y las zonas de bajo voltaje.

Desarrollar políticas que protejan el medio ambiente y minimicen peligros, riesgos y vulnerabilidades

El municipio debe eliminar todo peligro de contaminación al suelo, la atmósfera y sobre todo a las aguas, ya que el mismo es atravesado por el río Sagua la Grande y se encuentra sobre su cuenca por lo que se deben activar las lagunas de oxidación que se encuentran inactivas, así como construcción de ellas en los lugares que no existan como escuelas e industrias, realizar el RSM (relleno Sanitario Manual) en los microvertederos, establecer los lugares para los vertimientos de los carros fosas según las regulaciones y condicionales asignadas en estos casos.

Desarrollar políticas sociales que respondan a la evolución sociodemográfica

La tendencia sociodemográfica actual del municipio reside en el continuo envejecimiento y decrecimiento de la población. Esta situación requiere la creación de facilidades sociales para una población con un por ciento elevado de personas mayores de 60 años, que requieren de necesidades tanto en términos de instituciones (casas de abuelos), especialidades médicas (geriatría), medicamentos y equipos médicos demandados por los ancianos, e incluso de opciones recreativas, que debe quedar plasmado en las líneas de desarrollo social para los próximos años. Así como la creación de condiciones para la estabilidad de la población, evitando las migraciones internas y externas.

De otra parte, el déficit de fuerza de trabajo para los próximos años, implicará la elaboración de una política muy cuidadosa de calificación de la juventud, en aquellas labores que serán necesarias en la producción y los servicios prospectivos, que hará indispensable una reconversión de los servicios educacionales desde la enseñanza primaria hasta la superior, que incluye la educación técnica y profesional.

7. Control y seguimiento de las líneas estratégicas

Las líneas de estrategias deben ser controladas y evaluadas de manera que se cuente con retroalimentación suficiente para tomar las debidas correcciones en caso de ser necesario. El control de la estrategia se realizará cualitativamente aplicando los instrumentos de diagnóstico correspondientes para evaluar la efectividad de las acciones desarrolladas y el cumplimiento de los objetivos establecidos por la estrategia que se clasificará en total, parcial, o nulo respecto a los indicadores relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

Objetivo: Controlar, evaluar y dar seguimiento a las líneas estratégicas.

Los **métodos y técnicas** que pueden ser utilizados son las observaciones de momentos, las reuniones, las entrevistas y encuestas

3.4 Aplicación del método de expertos para la validación del procedimiento general

3.4.1 Definición y formulación de las funciones objetivo

Para que del procedimiento propuesto se obtenga como resultado la validación del mismo, se requiere de una concepción adecuada acorde a su realidad.

Esto requiere el **trabajo en grupo de expertos**, por lo que se hizo necesario el cálculo de la cantidad requerida de estos. Teniendo en cuenta que el objetivo fundamental del trabajo de los expertos estaba relacionado con aprobación del procedimiento

propuesto, se decidió realizar este cálculo a partir de un método basado en esta distribución (**expresión 1**).

$$n_e = \frac{p(1-p)k}{i^2} \quad (1)$$

Donde:

ne: Cantidad necesaria de expertos.

p: error estimado.

i: Precisión deseada en la estimación.

k: Constante computarizada que depende del nivel de confianza (1-α). **Tabla 3.2**

Tabla 3.2: Valores de la constante K para diferentes valores de niveles de confianza.

Fuente: Elaboración propia.

(1- α)	K
0.90	2.6896
0.95	3.8416
0.99	6.6564

El número de expertos (**siete**) fue calculado a partir de establecer los valores siguientes: p = 0,01; i = 0,114 y 1-α = 0,99. Se seleccionaron, como miembros del grupo de expertos, a un grupo de directivos con un promedio de alrededor de 10 años de experiencia en el sector.

El equipo se constituyó por las personas que ocupan los cargos que se relacionan a continuación, partiendo del resultado anterior y teniendo en cuenta el interés de participación, actividad que realizan, objetividad, voluntariedad, veracidad, los conocimientos y habilidades adquiridas durante el desarrollo de su vida laboral en el gobierno, haber cursado estudios superiores en alguno de los casos, además de tener conocimientos de los elementos que integran la elaboración de estrategias:

- Presidenta CAM: Ileana Orlandi González
- Vicepresidente Primero CAM: Jorge Luis Véliz Cepero
- Vicepresidente CAM. Inversiones: Alfredo García Villalobos
- Vicepresidente CAM. Distribución: Manuel Hernández Núñez
- Vicepresidenta CAM. Defensa: Susana Mederos Ravelo
- Vicepresidente CAM. Economía: William López González
- Director de Economía y Planificación: Félix Bravo Mederos

Inicialmente, a partir de un estudio exhaustivo de la literatura científica especializada, se presentó a los expertos una **propuesta de funciones objetivo** (Nivel de comprensión del procedimiento, posibilidades de generalización, flexibilidad ante los cambios del entorno, valor práctico y metodológico y capacidad de ser asumido y compartido por el gobierno entre otras). En el **Anexo 5** se observa la encuesta realizada para la evaluación del procedimiento general propuesto.

Seguidamente, los expertos emitieron, de forma individual, sus criterios sobre el nivel de importancia de cada función objetivo, utilizando para ello una escala de uno (1) a cinco (5), siendo (1) el valor más desfavorable referido a la inclusión de esa función objetivo en el modelo. Esta escala se estableció de acuerdo al **consenso de los expertos** sobre su ajuste al nivel de detalle requerido, así como a la importancia de la decisión que se aborda.

Finalmente, se condensó la información aportada por los expertos (**Tabla 3.3**), calculándose, además, los valores medios de las puntuaciones otorgadas por los expertos a cada función objetivo, así como el del nivel de consenso logrado entre estos en la valoración de cada función objetivo. El cálculo del nivel de consenso se realizó a partir del **indicador Índice de Consenso (expresión N° 2)**, el cual establece una comparación entre dos desviaciones típicas: la presente en las puntuaciones dadas por los expertos y la máxima posible de acuerdo a la cantidad de expertos y a la escala utilizada. Se consideró como adecuado, un índice mayor que el 80%. Dicho valor límite se establece sobre la base de experiencias de aplicaciones en tesis doctorales, trabajos de diploma e innumerables proyectos de curso de estudiantes de Ingeniería.

Tabla 3.3: Juicio emitido por los expertos para la validación del procedimiento

Fuente: Elaboración propia

Funciones Objetivos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Valor Promedio.	Índice de consenso
1. ¿Se ajusta el procedimiento a las necesidades actuales?	5	5	5	5	4	5	5	4	4.75	90
2. ¿Es factible su aplicación?	5	4	4	5	5	4	5	5	4.625	87

3. ¿Existe claridad y precisión en su forma de presentación?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
4. ¿Considera usted que con su aplicación pueden obtenerse resultados satisfactorios?	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4.875	96
5. ¿Puede conllevar la estrategia propuesta a cambio en cuanto a la mejora de su desempeño?	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4.75	90
6. ¿Considera que los medios y métodos propuestos contribuyen al logro de los objetivos?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100

En el análisis de la tabla anterior se observa un nivel consenso total por parte de los expertos en las diferentes funciones objetivos utilizadas en la investigación ya que se observan valores por encima de un 80%.

$$ICS_{ri} = \left(1 - \frac{S_{ri}}{S_L}\right) \times 100\% \quad (2)$$

Donde:

CSi: Índice de Consenso entre los expertos con relación a la función objetivo "i".

sL: Desviación estándar máxima posible. **(Tabla 3.4)**

sri: Desviación estándar del juicio de los expertos con relación a la función "i".

Tabla 3.4: Valores de la desviación estándar máxima posible para el juicio de los expertos dados a las distintas funciones objetivo.

n _e	...	7	8	9	10	11	12	13	14	15	...
s _L	...	2,673	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,5	2,5	2,5	...
			73	35	35	11	11	94	94	82	...

Fuente: Elaboración propia

3.4.2 Validación del procedimiento utilizando el método de expertos

Para determinar el número de expertos (m) se empleó la (Expresión N^o1), utilizando un nivel de precisión del 10% y un nivel de confianza del 95%, parámetros que se consideran adecuados para este tipo de procedimiento según el trabajo de Tesis de doctorado de Ramón Sánchez Sánchez (1999). Se estima una proporción de error del 2%, pues se considera que los especialistas que intervendrán en el análisis poseen un elevado nivel de conocimiento sobre el tema, debido a que algunos han participado en investigaciones y cursos que se enmarcan dentro del contexto y otros laboran durante muchos años. Finalmente el número de expertos fue igual a 7 expertos.

3.5 Conclusiones parciales

1. La realización del dendograma definió grupos de objetos homogéneos entre los numerosos modelos y procedimientos para la realización de estrategias de desarrollo entre los que se encuentran el ambiente interno y externo, los programas de acción y la gestión de recursos disponibles.
2. El procedimiento general propuesto se basa esencialmente sobre la base del ciclo administrativo de dirección que tienen en cuenta la planificación, organización, mando y control.
3. La implementación exitosa del procedimiento requiere del conocimiento y aplicación consciente del conjunto de leyes y principios que respaldan el mismo.
4. El conocimiento y estudio de las exigencias a satisfacer y de las direcciones que deben tenerse en cuenta para la puesta en práctica del procedimiento es de vital importancia para poder alcanzar con eficacia su aplicación.

Conclusiones generales

1. Las estrategias de desarrollo constituye una importante herramienta en el logro de la eficiencia del trabajo de dirección, y de las condiciones de salud física y mental del personal directivo.
2. El dominio de las estrategias de desarrollo permite el buen desarrollo de los planes, las pautas de acción, los patrones, la posición y la perspectiva.
3. El procedimiento general elaborado posee carácter sistemático y dinámico ya que está constituido por un grupo de procedimientos específicos que pueden ser utilizados de manera independiente, su éxito requiere de la integración armónica de los mismos y del necesario proceso de retroalimentación
4. El procedimiento general para la conformación de estrategias de desarrollo local cuenta con posibilidades de aplicación a en otros municipios del país independientemente del valor de su norma potencial porque se parte del análisis de las informaciones que son comunes.

Recomendaciones

1. Continuar la presente investigación en aras de perfeccionar el proceso de conformación de estrategias de desarrollo local.
2. Ampliar y profundizar el estudio de las condiciones del municipio, considerando todos los aspectos que se proponen en el procedimiento, pues serviría para la mejora del desempeño del mismo.
3. Desarrollar una herramienta informática con el objetivo de incluir la tecnología, que permita realizar las valoraciones correspondientes.
4. Llevar a cabo la aplicación del procedimiento en el municipio.

Bibliografía

- ÁLVAREZ CASTAÑÓN, L. D. C. & BOLAÑOS EVIA, G. R. 2011. Innovación y estrategia: dos conceptos aparentemente contradictorios. *Nova scientia*, 3, 118-142.
- ANÓNIMO. s.a.-a. *Estrategia* [Online]. Available: <http://www.liderazgoymercadeo.com/>.
- ANÓNIMO s.a.-b. Management estratégico. Su aplicación en la gestión del conocimiento y el capital humano.
- ANÓNIMO s.a.-c. Sesión 7 Tutorial Administración Estratégica.
- ARAYA LEANDRO, A. 2017. Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec Empresarial*, 11.
- ÁVILA SEGREO, P. B., FRÓMETA ZALDIVAR, M., BÁRZAGA ALMIRA, P. P. & GARCÍA SOTO, L. M. 2013. Procedimiento metodológico para fundamentar la estrategia del SGC para el desarrollo local.
- CÁCERES, T. G. & VÁSQUEZ, Y. N. 2003. Estrategias de modernización empresarial: Procesos, productos y fuerza de trabajo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8.
- CEVILLA DE OLIVIERI, M. A. 2007. Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano. *Revista de Ciencias Sociales*. Maracaibo, Venezuela.
- CONTRERAS SIERRA, E. R. 2014. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista científica Pensamiento y Gestión*.
- FREYTES s.a. Estrategia, Organización y Negocios. *Ser2000*.
- GARCÍA RODRÍGUEZ, M., GARCÍA VILAU, O. & ODIO COLLAZO, A. 2017. Metodología para el diagnóstico de la seguridad alimentaria y nutricional desde los gobiernos locales en un municipio. *Retos de la Dirección*, 11(2).
- GODET, M. 2007. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos.
- GÓMEZ LUNA, L. M. & ESTRADA FRÓMELA, A. 2009. Los diagnósticos integrales como punto de partida en la gestión del desarrollo local. *Ciencia en su PC*, 2.
- LAVANDA REATEGUI, D. G. s.a. *Estrategia* [Online]. Available: <https://www.monografias.com/plus>.
- LIRA, I. S. 2003. *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*, United Nations Publications.
- MARTÍNEZ PÉREZ, Y., MACHADO TRELLES, Y. & DÍAS MACHADO, K. 2016. Estrategias de desarrollo local en el contexto territorial de la provincia de Cienfuegos. *Revista Conrado*, 12.
- MÉNDEZ RODRÍGUEZ, Y. 2011. *Estudio del condicionamiento para el desarrollo local en el municipio de Cifuentes*. Posgrado, UCLV.
- MINTZBERG, H. 2006. Las cinco Ps de la Estrategia. *O processo da estratégia. Conceitos, contextos e casos selecionados (Cap. 1.1, pp. 24-29)*. Porto Alegre: Bookman.
- OSSA, J. A. G. 2012. Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano. *Estudios Gerenciales*, 28, 153-167.
- PÉREZ GARCÍA, W., BELLO HERNÁNDEZ, M. A., RODRÍGUEZ MORFFI, A. & MARTINEZ LLEBREZ, V. R. 2013. Modelo de gestión integrada de la calidad y el medio ambiente aplicable a los órganos del gobierno local. *Revista Avanzada Científica*, 16.
- RONDA PUPO, G. & MARCANÉ LASERRA, J. Á. 2004. De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Segunda parte. *Ciencias de la Información*, 35.
- SEGURA, C. M. L. 2013. El municipio y los procesos de desarrollo local en Cuba. *Economía y Desarrollo*, 150, 141-153.
- VEGA, S. B., DÍAZ, C. M. C. & CID, A. S. 2010. Modelo de gestión para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación en Cuba. *Ingeniería Industrial*, 30.
- VENTO, C. L., LORENZO, R. L. F. & ORTEGA, Y. C. 2007. Concepciones sobre desarrollo local. Experiencias en el Sistema de Dirección en Pinar del Río. *Economía y Desarrollo*, 141, 11-34.

ZERQUERA PÉREZ, E. 2016. *Procedimiento general para la mejora de la gestión de los gobiernos municipales soportado en un sistema de indicadores de eficiencia en la provincia de Villa Clara*. Pregrado, UCLV.

Anexos

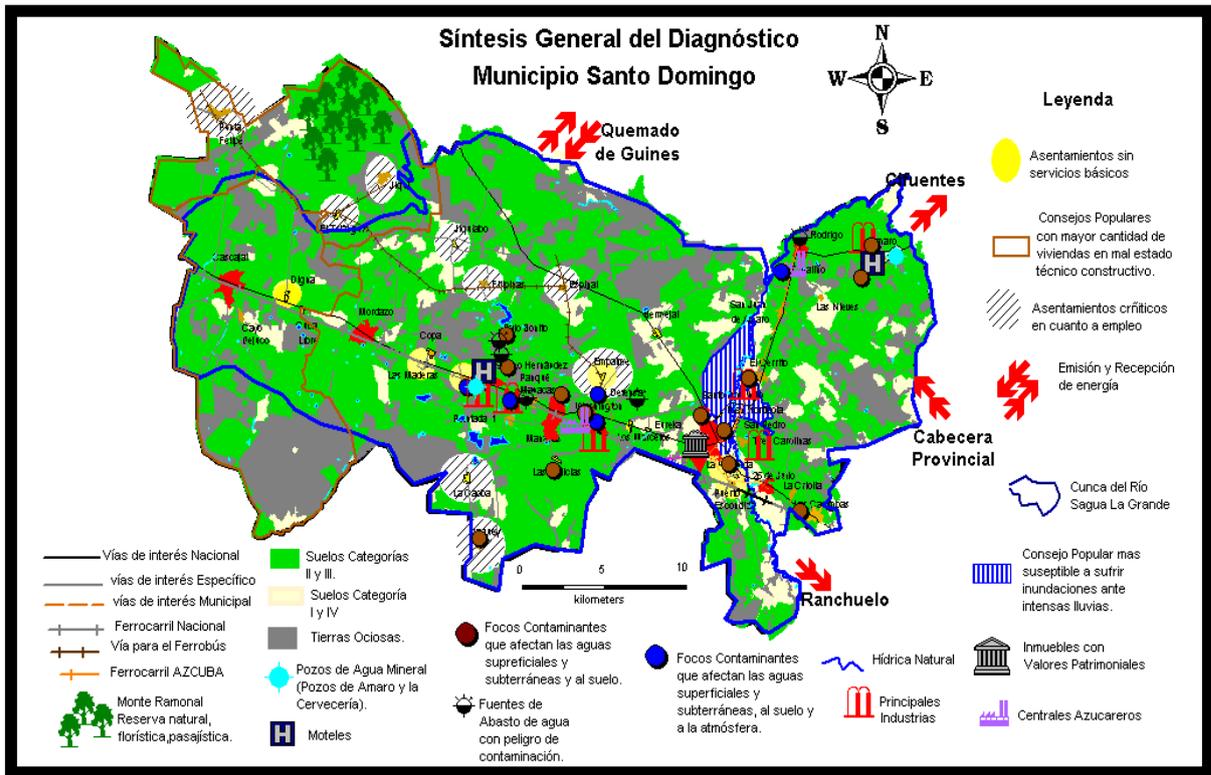
Anexo 1. Ubicación Del Municipio En la Provincia



Anexo 2. Organización- Política Administrativa



Anexo 3. Diagnostico Territorial Del Municipio



Anexo 4. Dendograma de los modelos y procedimientos para la conformación de estrategias

	Weinz n1990	Koont z1991	Yanes 1991	Koontz y Weihrec h 1995	Jarrillo 1996	Martín ez 1997	Garcig a1999	Ronda Pupo 2004	Acosta y Gómez 2004	Ward 2006	Laseri e 2010	Ramos García 2011	Gómez Salinas 2012	Rodrig uez 2012	Vega 2012	Santana Hernánde z 2012	Barreto García 2014
Ambiente interno y externo	X	X		X	X	X	X						X	X			
Valores compartidos						X	X	X									
Grupos implicados			X														
Factores claves de éxito			X	X													
Programa de acción						X								X			
Metas trazadas					X					X							
Gestión de recursos disponibles	X	X		X									X				
Cultura organizacional							X										
Calidad											X		X				
Comunicación												X		X			

institucional																		
Liderazgo									X									
Logística															X			
Control de gestión												X						
Sistema de indicadores																		X
Programa de Formación y Desarrollo																X		

Anexo 5. Encuesta aplicada a los expertos para validar el procedimiento propuesto

Cuestionario para evaluar la actitud del procedimiento propuesto:

A partir de la información y el conocimiento sobre el procedimiento presentado se le solicita evaluar cada uno de los criterios siguientes en una escala de 1 a 5 donde 1 es poco adecuado y 5 muy adecuado.

Nº	Preguntas	Calificación
1	El procedimiento propuesto es comprensible y flexible para el logro de los objetivos del trabajo.	
2	El procedimiento propuesto es útil para el trabajo.	
3	Se corresponde el procedimiento general propuesto con las orientaciones de los organismos superiores.	
4	El procedimiento propuesto apoya la gestión del gobierno de la provincia.	
5	El procedimiento influye en el logro de los resultados de la gestión.	