



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE LICENCIATURA EN ECONOMIA

PROYECTO DE TRABAJO DE DIPLOMA

**TÍTULO: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE
DESARROLLO LOCAL DEL MUNICIPIO
SANTO DOMINGO**

Autor: Lis Yanet Monzón Villarreal

Tutor: Msc. Ing. Aliesky González Pérez

Santa Clara, 2012

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Pensamiento



“La denominada “Era del Conocimiento”, hija y sustento del mundo globalizado, con sus impetuosas transformaciones tecnológicas y organizacionales, enlazado por redes e instantáneo, gracias a las infotelecomunicaciones, exige una alta preparación profesional, una capacitación continua y el desarrollo de nuevas formas de vinculación entre las universidades, instituciones de investigación y el tejido empresarial a escala nacional e internacional.”

Fidel Castro Díaz Balart

Dedicataria



Dedico este trabajo de diploma a todas las personas que quiero, especialmente:

A mis padres, quienes me regalaron el privilegio de vivir y han sido guía y sostén durante toda mi vida y mi etapa de estudiante, apoyándome cuando todo parecía imposible, cuando no tenía fuerzas para continuar. Por ofrecerme todo su amor, dedicación y comprensión.

A todos mis amigos y compañeros que han contribuido de muchas formas a materializar mis sueños.

Agradecimientos



Agradecimientos

“...El verdadero agradecimiento es aquel que no se puede expresar con palabras; pero que constituye el compromiso callado y firme de todo hombre en devolver a otro el bien recibido”

Agradezco a todos los que de una forma u otra han colaborado con este trabajo, especial gratitud para mi tutor Aliesky González Pérez; ya que gracias a él se pudo llevar a cabo la realización de este proyecto brindado su valiosa experiencia su apoyo incondicional en la realización de mi objetivo con la calidad deseada que tienen a continuación.

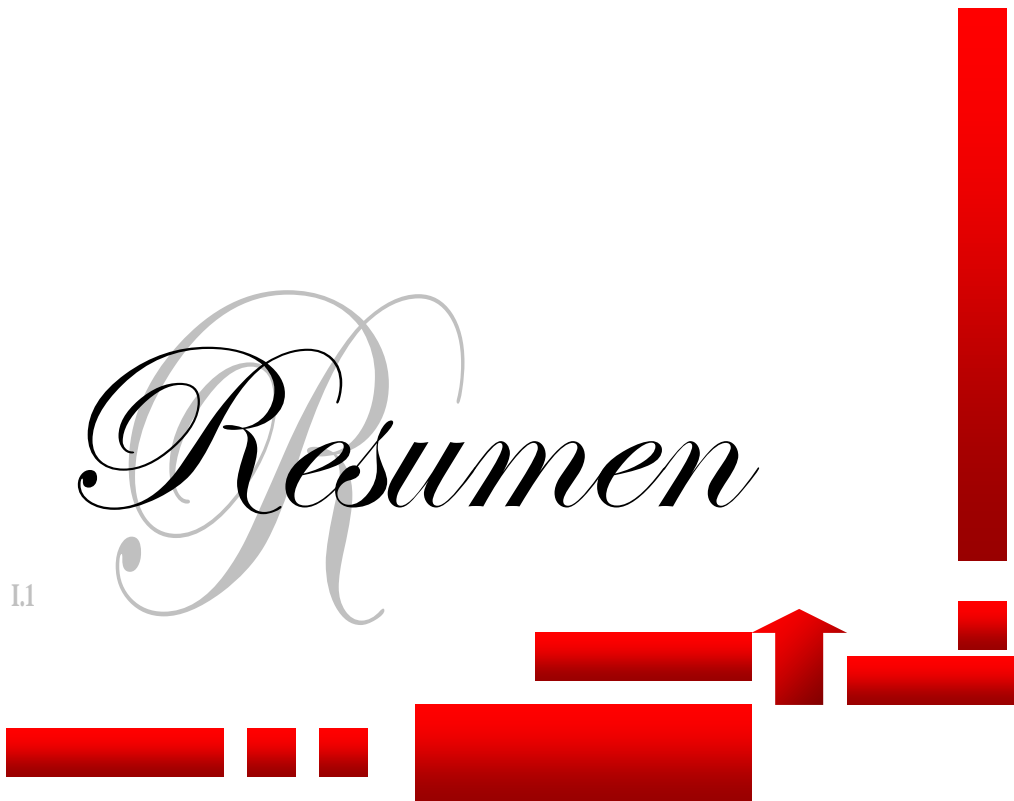
A mis padres que me forjaron en el amor al estudio y al trabajo, por el apoyo incondicional y la dedicación que me brindaron y que, en momentos determinados, me inyectaron el ánimo para llegar hasta aquí.

A mis compañeros de estudios, por estar siempre unidos ante cualquier tarea y brindarme su mano cuando los necesité.

A todos, Muchas Gracias.

Resumen

I.1



La presente investigación se realiza en el municipio de Santo Domingo, en la cual se identificaron un grupo de problemas que obstaculizan el desarrollo local del mismo, concentrados desde el punto de vista ambiental, productivo y monetario, así como social. Se diseñó una estrategia de desarrollo para el municipio analizando los métodos y metodologías existentes al respecto en la bibliografía, con vista a identificar los posibles proyectos de inversión que traen una implicación positiva en el nivel de vida de la localidad.

En la investigación se emplean varios métodos teóricos y la metodología para el desarrollo local. El análisis – síntesis para obtener una comprensión y visión más amplia del objeto de estudio; el histórico – lógico con el fin de analizar la evolución de la teoría relacionada con la medición de la eficiencia técnica y conocer el estado del arte relacionado con la misma. El inductivo – deductivo para el uso y tratamiento de los datos y el teórico – práctico para demostrar las potencialidades de la matriz DAFO.

Como principales resultados se logró trazar las líneas directrices en las cuales debe centrarse el territorio para potenciar su desarrollo identificando los posibles proyectos que responden a la misión, visión, valores y objetivos estratégicos trazados para que el municipio funcione como un ente acorde con los cambios económicos, políticos y sociales que se lleva adelante en el país.

Summary



The present investigation comes true at the municipality of St. Domingo, in which were identified a group of problems that obstruct the local development, concentrated from the environmental point of view, productive and monetary, as well as social. A strategy of development for the municipality was designed analyzing procedures and existent methodologies in the bibliography, in order to identify the possible projects of investment that bring a positive implication in the level of living of the locality.

In the research are used several theoretic methods and the methodology for the local development

Analysis – synthesis to get a compression and a better vision of the object of study; the historic – logician with the aim of analyzing the evolution of the related theory with the measurement of the technical efficiency and knowing the status of the art related. The inductive – deductive for use and treatment of the data and the theoretician – practical to demonstrate the potentialities of the womb DAFO.

As principal results it was achieved the directrix in which must focus the territory to increase its development identifying the possible projects that answer to the mission, vision, moral values and strategic objectives drawn in the municipality in order to work as an entity concerning economic, political and social changes that is facing our country.

Indice



Índice

Introducción	1
Capítulo I: Fundamentos teóricos – metodológicos sobre desarrollo local	5
1.1 Generalidades del tema Desarrollo Local	5
1.1.1 Desarrollo local. Concepciones generales	6
1.2 Estrategias de desarrollo local	10
1.2.1 Conceptos y generalidades referidas a estrategia	10
1.2.1 Estrategia de desarrollo local con un enfoque integral.....	12
1.2.2 Definición de la estrategia de desarrollo local.....	15
1.2.3 La estrategia de desarrollo local	17
1.3 Desarrollo local en Cuba	18
1.3.1 Etapas del desarrollo territorial en Cuba.....	20
1.3.2 Las iniciativas municipales de desarrollo local.....	25
1.4 Métodos de desarrollo local	26
1.4.1 Modelo simplificado de Barreiro Cavestany (2000).....	26
1.4.2 Modelo General de Dirección del Desarrollo Local de Lazo Vento (2002)	27
1.4.3 Metodología para una estrategia de desarrollo local de Silva Lira (2007)	28
1.5 Conclusiones parciales del Capítulo I	29
Capítulo II: Caracterización económico-social del Municipio de Santo Domingo	30
2.1 Introducción	30
2.2 Características geográficas del Municipio de Santo Domingo.....	31
2.3 Análisis de la situación ambiental	34
2.3 Caracterización social del Municipio Santo Domingo.....	35
2.3.1 Empleo	35
2.3.2 Sector educativo.....	36
2.3.3 Sector cultural	36
2.3.4 Sector de salud	37
2.3.5 Transporte	39
2.3.6 Deporte	39
2.3.7 Comunales	39
2.4 Caracterización económico-productiva del territorio.....	40
2.4.1 Principales entidades productivas del territorio.....	40
2.4.2 Distribución de las tierras en el municipio y situación en la agricultura	41
2.4.3 Situación económica de Santo Domingo	41
2.5 Principales dificultades del municipio Santo Domingo	45

2.5.1 Principales problemas que contaminan el medio ambiente	45
2.5.2 Problemas sociales del territorio.....	46
2.5.3 Dificultades en la economía del Municipio	48
2.6 Conclusiones parciales.....	50
Capítulo III: Estrategia para impulsar el Desarrollo Local del Municipio Santo Domingo.....	51
3.1 Potencialidades y restricciones del Municipio de Santo Domingo	51
3.2 Elementos que componen la matriz DAFO	52
3.2.1 Análisis Interno.....	52
3.2.2 Análisis Externo.....	57
3.3 Diagnóstico estratégico	58
3.4 Definición de la estrategia de desarrollo local del municipio.	59
3.5 Definición de las líneas directrices de desarrollo en el territorio.....	62
3.6 Proyectos de Desarrollo local en el Municipio Santo Domingo	63
3.7 Conclusiones parciales.....	66
Conclusiones	68
Recomendaciones	69
Bibliografía.....	70
Anexos.	75

Introducción



Introducción

El mundo actual se caracteriza por un profundo y vertiginoso proceso de variación en el que convergen factores como son: globalización e internacionalización de los mercados, creciente incertidumbre del entorno, aumento notable de la competencia, conformación de un mercado dominado por una demanda cada vez más selectiva, utilización de la calidad como estrategia competitiva de diferenciación, incremento en la diversidad de productos ofrecidos al mercado, creación y/o consolidación de integraciones regionales.

Se ha reconocido que los sistemas locales de empresas juegan un papel relevante en los procesos de crecimiento y cambio estructural, dado que, igual que las grandes empresas, impulsan la formación de externalidades y, por lo tanto, rendimientos crecientes y desarrollo económico. Además, las iniciativas locales se han convertido en una de las formas preferentes de la política de desarrollo, fortaleciendo los factores inmateriales del desarrollo y la organización del territorio, que los procesos de ajuste y reestructuración productiva necesitan (Vázquez Barquero, 2000).

Una razón para dar atención al concepto “desarrollo local territorial” es para competir exitosamente en una economía globalizada, se necesitan crecientes políticas, programas y proyectos que ayuden a construir y expandir las capacidades en áreas territoriales que pueden ser focos de crecimiento económico y desarrollo. El concepto desarrollo es algo más complicado que otros conceptos puramente económicos como el crecimiento y el progreso. El desarrollo hace referencia, no sólo a un crecimiento económico, sino también a un crecimiento social y cultural en un sentido más amplio, integrado.

El Desarrollo local no es únicamente desarrollo municipal. El sistema productivo local, que incluye entre otros elementos, el conjunto de relaciones y eslabonamientos productivos y comerciales relevantes para explicar la eficiencia productiva y competitividad de la base económica de un determinado territorio, no tiene porqué coincidir con las fronteras o delimitaciones administrativas de un municipio o provincia (Albuquerque, 2002)

El desarrollo no solamente exige actuaciones en el nivel macroeconómico, sino que incluye fundamentalmente mejoras y cambios en el plano microeconómico, es decir,

en el seno de la actividad productiva, laboral y de gestión empresarial; así como reformas y cambios de contenidos en el nivel intermedio de la actuación de las administraciones públicas y la concertación estratégica con los agentes socioeconómicos.

La teoría del desarrollo local trata del uso de las potencialidades no explotadas en las comunidades, las cuales representan una reserva para enfrentar los aspectos excluyentes de la globalización neoliberal.

El desarrollo local entendido como estrategia territorial de puesta en valor de los recursos propios contiene una triple dimensión: económica, en tanto que las empresas locales demuestran capacidad suficiente para organizar los factores productivos con unos niveles de productividad suficientes para poder competir en los mercados, socio-cultural, en tanto que los valores y las instituciones locales sirven de base al proceso de desarrollo y a su vez se fortalecen durante el mismo y por último político-administrativa, en la que los poderes locales son capaces de crear un clima local estimulante, capaz de favorecer e impulsar el desarrollo del potencial socioeconómico local, enfrentado 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 Delgado y Lloret Feijóo, 2004).

La estrategia internacional ha demostrado que las estrategias de desarrollo socio – económico local representan una respuesta eficaz y eficiente a problemas como: la creación de empleo, el crecimiento de sistemas de micro, pequeñas y medianas empresas, la lucha contra la pobreza, la sostenibilidad ambiental y la gobernabilidad de sistemas complejos. (Castelletti y Giancarlo, 2005)

La estrategia es como un patrón a seguir para el logro de las metas. Dicho patrón contiene el conjunto de acciones a seguir, en formas de planes específicos y con metas bien definidas, que contribuyen a un esfuerzo común por el cumplimiento de la misión de la organización.

El entorno cambiante en el cual Cuba se ve inmersa actualmente ha conllevado a buscar otras áreas de acción, ya que con las políticas macroeconómicas no se resuelven la totalidad de los problemas. El país está llevando a cabo un proceso de actualización del modelo económico y la reorientación hacia nuevos mercados, por lo que resulta de vital importancia promover el desarrollo local en las localidades

como parte de su cultura, que posteriormente se traduzcan en un desarrollo económico, tecnológico y humano.

El tema del desarrollo local resulta complejo y de vital importancia para potenciar las posibilidades de los municipios. En Santo Domingo no existe una estrategia para el avance de la localidad, se conoce que existen varias razones por lo que esto ocurre; sin embargo se han realizado pocos estudios sobre este tema pero no se han aprovechado para instrumentar los mecanismos en un proceso de mejora continua.

Los problemas fundamentales del municipio están relacionados con la escasez de recursos, pues la planificación de los mismos en el país se realiza de forma centralizada; esto provoca que en ocasiones no se encuentren en el momento necesario para cumplir con las exigencias de los distintos procesos productivos de las empresas del territorio, los Lineamientos de la Política Económica del PCC ha aumentado la existencias de diferentes agentes económicos (cuentas propias, cooperativas privadas, empresas estatales y empresas mixtas), trayendo consigo la difícil misión de realizar análisis integrales en aras de proyectar el desarrollo económico y la falta de financiamiento por parte del nivel central y el déficit presupuestario con el cual trabaja el sistema empresarial cubano, pues no existe todo el capital necesario para suplir las necesidades de el país.

En este marco, la presente investigación se plantea el siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir al diseño de una estrategia de desarrollo local en el municipio Santo Domingo teniendo en cuenta sus potencialidades?

En este orden, se emprende la presente investigación con los siguientes objetivos:

Objetivo general

Diseñar una estrategia de desarrollo local para el municipio Santo Domingo aprovechando sus potencialidades logrando de esta forma la identificación de los posibles proyectos de inversión.

Objetivos específicos

1. Analizar los elementos bibliográficos que serán la base para el marco teórico referencial que faciliten el desarrollo de la investigación sobre bases científicas, sólidas y coherentes.

2. Realizar un diagnóstico económico-social del municipio Santo Domingo teniendo en cuenta el impacto en la localidad de las Iniciativas Municipales de Desarrollo Local.
3. Diseñar una estrategia de desarrollo local para impulsar el desarrollo económico-social en el municipio de Santo Domingo.

Hipótesis

Si se diseña una estrategia de desarrollo local a partir de las potencialidades del municipio Santo Domingo se logre identificar los posibles proyectos de inversión en aras de potenciar el desarrollo económico - social.

La estructura de la investigación consta de resumen, introducción y tres capítulos:

- Capítulo I: Fundamentos teóricos – metodológico sobre desarrollo local.
- Capítulo II: Caracterización económico-social del Municipio de Santo Domingo.
- Capítulo III: Estrategia para impulsar el Desarrollo Local del Municipio Santo Domingo.

Termina dicha investigación con conclusiones y recomendaciones que se derivan del cumplimiento de los objetivos propuestos durante la investigación, bibliografía y anexos.

En la investigación se emplean varios métodos teóricos y la metodología para el desarrollo local. El análisis – síntesis para obtener una comprensión y visión más amplia del objeto de estudio; el histórico – lógico con el fin de analizar la evolución de la teoría relacionada con la medición de la eficiencia técnica y conocer el estado del arte relacionado con la misma. El inductivo – deductivo para el uso y tratamiento de los datos y el teórico – práctico para demostrar las potencialidades de la matriz DAFO.

Capítulo 1



Capítulo I: Fundamentos teóricos – metodológicos sobre desarrollo local

1.1 Generalidades del tema Desarrollo Local

El tema de desarrollo local es de suma importancia para el progreso de un país, por lo que a partir de finales del siglo XX, en Europa y luego en otras partes del mundo, comenzó a apostarse por un modelo de desarrollo alternativo al neoliberal dominante en condiciones de un proceso globalizador apenas incipiente. El desarrollo local como factor de democracia y desarrollo sustentable no surge por casualidad, sino como resultado del estado de cosas anterior, como una ruta diferente y alternativa de desarrollo nacional y regional (Gallicchio, 2004). En tal situación, se comenzó a hablar de desarrollo endógeno y de desarrollo económico local, primero y, desarrollo local después.

A partir de la década de 1970 se han generado una serie de transformaciones en el ámbito económico, social y político a escala mundial, lo que a su vez ha implicado una redefinición del crecimiento económico y de las políticas de desarrollo con la finalidad de tratar de aprovechar las oportunidades territoriales así como disminuir las desigualdades; en este sentido comenzó a cobrar importancia la reflexión sobre las estrategias de desarrollo local como formas de ajuste productivo flexibles en el territorio, basadas en la posibilidad de revalorizar y aprovechar los recursos potenciales endógenos y construir un entorno institucional, político y cultural de fomento de las actividades productivas y de generación de empleo.

Desde la década de 1980 se produce una revalorización del territorio impulsada por los actores locales; esto reviste gran importancia porque desde los gobiernos centrales generalmente se desconocen las características de las regiones y sus problemáticas, cuyo diagnóstico constituye el paso previo para los nuevos proyectos y planes territoriales de las sociedades involucradas.

El desarrollo debe ser concebido de manera integral y se requiere que las innovaciones y el conocimiento, la organización flexible de la producción, el cambio de las instituciones, entre otros factores, interactúen de manera sinérgica para propender a alcanzar una mayor productividad y competitividad de los territorios (incluyendo los rurales) a los fines de obtener mayores niveles de bienestar económico y social con criterios de sostenibilidad. (Quintero, M & Gallardo, L, 2008)

La teoría del desarrollo local trata del uso de las potencialidades no explotadas en las comunidades, las cuales representan una reserva para enfrentar los aspectos excluyentes de la globalización neoliberal. Han surgido y se han desarrollado múltiples experiencias de desarrollo local con el fin de reducir la pobreza, crear empleo y favorecer el progreso económico y social. (Vázquez, 2009)

1.1.1 Desarrollo local. Concepciones generales

Han sido los cambios estructurales a nivel global y el análisis de los fallidos resultados de las políticas neoliberales aplicadas para promover el desarrollo, las que han dado un nuevo contenido al concepto, tema tratado con profundidad por varios autores como (Arocena 1997; González Reyes y López-Calva 2000; Albuquerque 1997,2003; Barreiro 2000; Becerra 2008)

Aunque el término desarrollo tiene una historia en las ciencias sociales, su uso con el sentido que se le da actualmente ganó carta de ciudadanía después de la II Guerra Mundial. En el comienzo se identificaba crecimiento económico y desarrollo, en tanto los indicadores que lo referían eran el Producto y el Producto Interno Bruto per cápita.

Las frustraciones y los análisis llevaron a percibir que no sólo el desenvolvimiento de la actividad económica bastaba para resolver los problemas del desarrollo, iniciando el tratamiento de aspectos sociales. (Morales, 2008)

Algunos economistas han identificado el concepto de crecimiento con el de desarrollo. Este criterio ha predominado durante algún tiempo, pero se trata de un error conceptual y, aun cuando pueden presentarse diversas interpretaciones y definiciones de desarrollo, éste constituye un proceso de naturaleza multidimensional y dinámico referente a cambios cuya dirección y velocidad constituyen puntos de controversia en los planos económico, político, social, ambiental, tecnológico y territorial. Por tanto, se asocia a procesos y cuestiones tales como el crecimiento de la producción; el avance técnico; la distribución de las oportunidades individuales y colectivas; el cuidado de los recursos y el ambiente en general, y la organización territorial de la sociedad.

El concepto de desarrollo también “se asocia con la calidad de vida del promedio de los integrantes de esa sociedad”. Al respecto destaca la novedosa formulación académica del método de cálculo y el análisis aplicado en los informes sobre

desarrollo humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. El índice resultante ha sido útil, aunque al paso de los años ha sido objeto de cambios y mejoras pues el desarrollo tiene múltiples aspectos y cualquier índice, por perfecto que sea, siempre resultará insuficiente para medirlo. (Méndez, 2000)

En los últimos años han tomado fuerza determinadas concepciones del desarrollo que privilegian aspectos relacionados con el bienestar de las personas. "...un proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano. En principio estas oportunidades pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo. Sin embargo, a todos los niveles del desarrollo, las tres más esenciales son: disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente" (Morales, 2008).

En la actualidad tiene gran uso el concepto desarrollo sustentable o sostenible, que alude al que satisface las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. La expresión desarrollo sustentable es ambigua, pero se ha impuesto en el discurso internacional.

El desarrollo no es un proceso sólo económico, aunque la economía esté en primer plano, es un proceso social real, político en primer lugar, en que a partir de la relación de poder se persigue un reordenamiento de la sociedad en interés y beneficio de las mayoritarias. Pretende captar un proceso mediante el cual se producen cambios cuantitativos y cualitativos en todas las estructuras de una sociedad en interés de su mejoramiento. (Becerra, 2008)

Uno de los autores latinoamericanos más importantes en este campo, ubica el desarrollo local en la dialéctica global/local, este autor manifiesta que: "El desarrollo local no es pensable si no se inscribe en la racionalidad globalizante de los mercados, pero tampoco es viable si no se plantean sus raíces en las diferencias de identidad, hecho que hará de este desarrollo un proceso habitado por el ser humano". (Arocena, 1997)

¿Qué se entiende por desarrollo territorial? Los términos de desarrollo y territorio ejercen una fascinación que rebasa por mucho los límites de la economía y la geografía y, por eso mismo, despierta fuertes controversias y dudas. El carácter polisémico de ambos conceptos, y el resto que constituye la construcción de una

definición que genera consenso, en mucho derivan del hecho de que las nociones de territorio y desarrollo territorial son conceptos transversales, categorías analíticas movilizadas en campos disciplinarios que han forjado a lo largo del tiempo paradigmas y métodos propios.

Definiciones más amplias incluyen aspectos como las necesidades culturales y la identidad de la comunidad, así como la toma de decisiones políticas y la participación de grupos de individuos en la construcción de las políticas públicas.

La creación de entornos territoriales innovadores junto con la capacidad de gestión empresarial son, elementos fundamentales para el desarrollo local. Todo ello debía concretarse en la elaboración de una estrategia de desarrollo local consensuada por los principales actores locales, donde el objetivo fundamental debía orientarse hacia la mayor utilización de los recursos endógenos de la localidad. (Albuquerque, 1997)

El desarrollo local se puede definir como una política activa liderada y gestionada por los diversos agentes que participan, actúan e intervienen de forma concertada en un territorio determinado; para crear unas bases sólidas, dinámicas y sostenibles de progreso y riqueza, a través de una adecuada y creativa movilización de los recursos existentes, pero en esta definición faltaría incorporar los términos económico, social y territorial, que hay que relacionar necesariamente con el ámbito de actuación de esa política activa, con los agentes que intervienen y con los recursos locales existentes.

También se puede afirmar que el desarrollo local no es únicamente desarrollo municipal. El sistema productivo local, que incluye entre otros elementos, el conjunto de relaciones y eslabonamientos productivos y comerciales relevantes para explicar la eficiencia productiva y competitividad de la base económica de un determinado territorio, no tiene por qué coincidir con las fronteras o delimitaciones administrativas de un municipio o provincia. Albuquerque (2003) afirma por tanto que:

- Desarrollo local puede contemplar no sólo desarrollo endógeno ya que muchas iniciativas de desarrollo local se basan también en el aprovechamiento de oportunidades de dinamismo exógeno. Lo importante es saber “endogeneizar” dichas oportunidades externas dentro de una estrategia de desarrollo decidida localmente.

- El desarrollo local es un enfoque territorial y de “abajo-arriba”, pero debe buscar también intervenciones de los restantes niveles decisionales del Estado (provincia, región y nivel central) que faciliten el logro de los objetivos de la estrategia de desarrollo local. Se precisa, pues, de una eficiente coordinación de los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas y de un contexto integrado coherente de las diferentes políticas de desarrollo entre esos niveles. Las decisiones de “arriba-abajo” son también importantes para el enfoque del desarrollo local.
- Asimismo, hay que añadir que el desarrollo local no se limita exclusivamente al desarrollo económico local. Se trata de un enfoque integrado en el cual deben considerarse igualmente los aspectos ambientales, culturales, sociales, institucionales y de desarrollo humano del ámbito territorial respectivo.

El desarrollo local es un proceso orientado, es decir, es el resultado de una acción de los actores y/o agentes que inciden (con sus decisiones) en el desarrollo de un territorio determinado. (Barreiro, 2000)

A manera de síntesis, se puede considerar que los objetivos principales del desarrollo territorial según Méndez (2000) son:

- Satisfacer las necesidades básicas de la población en materia de servicios e infraestructura.
- Mejorar la distribución de los frutos del desarrollo y la participación económica, social y política.
- Aumentar la calidad de vida mediante el mejoramiento general de los asentamientos humanos, urbanos y rurales.
- Impulsar el crecimiento económico por medio del aumento sostenido de la producción territorial de bienes y servicios, así como del mantenimiento y la ampliación de la capacidad productiva regional.
- Proteger el entorno natural y la obra humana.
- Consolidar la autonomía territorial, entendida como la creciente autodeterminación política de los territorios, la identificación de los habitantes de ellos y la apropiación de su plus producto económico.

El desarrollo local vemos que claramente se orienta y consiguientemente obedece, a una estrategia de carácter global en la que se manifiestan múltiples enfoques, situaciones y agentes y en la que se entremezclan aspectos diversos de carácter geográfico, histórico, cultural, administrativo, económico y social (Honrubia López, 2004).

1.2 Estrategias de desarrollo local

1.2.1 Conceptos y generalidades referidas a estrategia

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Proviene del griego. Se aplica en distintos contextos: estrategia empresarial, estrategia de marketing, estrategia militar, juegos de estrategias, estrategias evolutivas, estrategia de ajedrez, estrategia directiva, mapa estratégico, patrón de diseño estratégico, pensamiento estratégico, planificación estratégica, entre otros. Sin embargo el presente epígrafe se centrará en las estrategias de desarrollo local.

El término “estrategia” se utiliza de forma habitual en los más diversos contextos, pero la incorporación de la estrategia al lenguaje común es relativamente reciente. Hace algo más de medio siglo, el uso de este término se restringía al campo militar y al mundo de la diplomacia.

La estrategia supone dar respuesta a tres cuestiones básicas: qué, cómo y cuándo, estas tres preguntas se formulan siempre que una persona va a adoptar una decisión o llevar a cabo cualquier actividad, sin embargo, no todas las decisiones pueden considerarse estratégicas.

De una manera más formal, podemos definir la estrategia de la siguiente manera: Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización, de una forma singular y viable.

Sin embargo, la estrategia no es un plan preciso y detallado. Aunque el análisis es necesario, la estrategia puede surgir de la intuición, de una persona o ser impulsada por razones no racionales. Existen, pues, muchas facetas de la estrategia, identificando cinco facetas que abarcaría una definición comprensiva de la estrategia:

1. La estrategia como plan: una especie de curso de acción consciente proyectada, una directriz (o conjunto de directrices) para abordar una situación.
2. La estrategia como estratagema: un plan específico, una maniobra determinada proyectada para burlar a un adversario o a un competidor.
3. La estrategia como pauta: una pauta o patrón en una corriente de decisiones o acciones que lleva a cabo la empresa.
4. La estrategia como posición: un medio de ubicar una organización en su entorno; la fuerza mediadora o el ajuste entre la organización y el entorno, entre el contexto interno y el externo.
5. La estrategia como perspectiva: una forma arraigada de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción que existe solamente en la mente de las partes interesadas.

Existen disímiles personas que han definido diversos conceptos a lo largo de la historia. Según Calvo Palomares (2010) se define el Desarrollo Local como una política de desarrollo económico, aplicada por los agentes locales en un territorio coherente, generalmente subregional. Lo que nos sitúa ante un nuevo escenario establecido en términos de operatividad funcional y de adaptación de las directrices de carácter genérico.

Además, el desarrollo local endógeno obedece a una visión territorial (y no funcional) de los procesos de crecimiento y cambio estructural (Friedman y Weaber, 1979), que parte de la hipótesis de que el territorio no es un mero soporte físico de los objetos, actividades y procesos económicos, sino que es un agente de transformación social. La economía de cada ciudad, comarca o región se vincula al sistema de relaciones económicas del país en función de su especificidad territorial, y de su identidad económica, política, social y cultural.

El concepto de desarrollo local endógeno concede un papel predominante a las empresas, a las organizaciones, a las instituciones locales, y a la propia sociedad civil, en los procesos de crecimiento y cambio estructural (Stöhr, 1981 y 1985). Es una aproximación "de abajo —arriba" al desarrollo económico, que considera que los actores locales, públicos y privados, son los responsables de las acciones de inversión y del control de los procesos.

En resumen, puede decirse que el desarrollo económico local es un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región, en el que se pueden identificar al menos, tres dimensiones (Coffey y Poles, 1985; Stöhr, 1985): una económica, caracterizada por un sistema de producción que permite a los empresarios locales usar, eficientemente, los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permiten mejorar la competitividad en los mercados; otra sociocultural, en que el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo; y otra, política y administrativa, en que las iniciativas locales crean un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo sostenible.

De todo lo anterior se entiende como un patrón a seguir para el logro de sus metas. Dicho patrón contiene el conjunto de acciones a seguir, en forma de planes específicos y con metas bien definidas, que contribuyen a un esfuerzo común por el cumplimiento de la misión de la organización.

1.2.1 Estrategia de desarrollo local con un enfoque integral

El concepto de base del desarrollo local es la idea de determinar, por un lado, cual es el potencial de recursos con el que se cuenta y que está subutilizado y, por otro lado, cuáles son las necesidades que se requiere satisfacer de las personas, de las comunidades, de las colectividades, de los municipios, y de la sociedad en su conjunto. En este sentido, la lógica de formulación de una estrategia de desarrollo debe estar integrada por los siguientes aspectos (Silva, 2003):

- 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.

Como es fácil apreciar, los aspectos que componen la estrategia integran en forma importante y explícita la variable del desarrollo económico local y, en concreto, los aspectos que tienen que ver con fomento productivo, creación de empleo, formación de recursos humanos e infraestructura de apoyo, elementos todos que no han estado, normalmente, presentes en las agendas de los gobiernos locales de América Latina.

A continuación se presenta una breve explicación de las diferentes fases que compone un proceso de planificación estratégica formuladas por Silva (2003) con las actividades metodológicas que se asocian a cada una de ellas. En el cual se plantea el camino que se propone seguir para formular unos lineamientos estratégicos de desarrollo local, en un período de tiempo muy limitado (3 a 5 semanas), por parte de un grupo de personas, representativas, y en representación, de distintos actores de una localidad, y que permitan entregar ciertas ideas fuertes acerca de los caminos a seguir para desencadenar tal proceso.

Diagnóstico

Debe proporcionar la información que permite conocer la capacidad de desarrollo, las oportunidades y potencialidades, así como los recursos disponibles para ello. Se propone arrancar desde los diagnósticos preexistentes de que se dispone, los cuales están basados en información de base secundaria para conformar un panorama preliminar de la situación. A estos antecedentes se sugiere agregarle información propia recolectada a través de dos mecanismos: entrevistas a

informantes claves y observación directa con visitas a terreno. Se propone entonces que los participantes de este trabajo reúnan los elementos preliminares necesarios para formarse una idea general de las potencialidades y obstáculos que la localidad presenta para activar un proceso de desarrollo local.

Vocaciones

Definidas como la aptitud, capacidad o característica especial que tiene la localidad para su desarrollo. Se trata de buscar que es lo que hace especial, propio del lugar, como imagen de marca diferenciada a la localidad para potenciar algunas actividades estratégicas que le permitieran impulsar un proceso de desarrollo específico.

Objetivos estratégicos y específicos

A partir de los problemas enumerados en la fase anterior se deben, utilizando la técnica de análisis de árboles de problemas, identificar los árboles de medios y fines y la situación esperada que significaría la resolución de los problemas detectados. Los fines y la situación esperada asociados a esta fase se transformarían en los objetivos estratégicos y específicos que se deberían alcanzar, los mismos que se pueden definir como las aspiraciones en cada ámbito de desarrollo en que se ha dividido el ejercicio.

Estrategia local de desarrollo

La estrategia se define como el camino seleccionado para alcanzar los objetivos propuestos. Para ello se recurre a una técnica de análisis DAFO de manera tal de estudiar para cada objetivo estratégico las variables internas y externas que pueden condicionar o viabilizar el alcance de los objetivos. Para ello, se debe procurar la definición de la estrategia más adecuada aprovechando al máximo las potencialidades, minimizando los riesgos, enfrentado los desafíos, y procurando neutralizar las limitaciones.

Proyectos de inversión

Para materializar los objetivos de desarrollo, a través de la estrategia seleccionada, se requiere identificar y seleccionar los proyectos de inversión que darán concreción efectiva al plan de desarrollo. Los proyectos se pueden identificar a partir de los árboles de medios y fines utilizados para definir los objetivos. Concluiría en este

punto con la enumeración de algunas ideas de proyectos estratégicos cuyo desarrollo e implementación podría quedar como un desafío para las respectivas autoridades locales.

1.2.2 Definición de la estrategia de desarrollo local

Tras definir los objetivos, el siguiente paso es decidir cómo se quiere llegar a ellos, es decir las líneas de acción y de intervención necesarias para lograr las metas propuestas. Las medidas deben incidir sobre los factores que causan los problemas y/o que impiden el nacimiento de nuevas actividades. Es necesario que exista un nexo bien establecido entre las conclusiones extraídas de los puntos fuertes y débiles y las líneas de acción que se seleccionen. Algunas de ellas pueden ser las siguientes:

- Formación de la fuerza de trabajo: Desarrollo de capacidades y conocimientos para la creación y mantenimiento de puestos de trabajo.
- Infraestructuras físicas: Supliendo las deficiencias que obstaculizan la supervivencia de las empresas en el entorno y la calidad de vida de la población.
- Gestión de recursos y patrimonio: Favorecer el desarrollo de nuevas iniciativas económicas dándoles un uso alternativo respecto al pasado.
- Investigación y tecnología: Difusión de información, soporte a la Investigación y Desarrollo (I+D), crear relaciones entre universidades, investigación e industria.
- Desarrollo empresarial: Incentivos financieros para las empresas, asistencia técnica, desarrollo de un mercado financiero.
- Calidad de vida: Gestión del entorno físico y medioambiental especialmente en los entornos urbanos altamente deteriorados.

Estas líneas de acción son referenciales y tienen un marcado sesgo económico. Como es posible observar algunas de ellas son difícilmente implementables en ciertas realidades locales como, por ejemplo, soporte a la I+D, o el desarrollo de un mercado financiero. Sin embargo, se trata, por una parte, de tener presente actividades que son necesarias de realizar y que aunque no estén al alcance pueden ser un obstáculo al desarrollo de la localidad. Y, por otra parte, se trata de detectar con creatividad e imaginación que se puede hacer, en conjunto con otras

localidades o con algún tipo de asociación externa, para motivar avances en estas materias. (Silva, 2003)

Siguiendo el análisis de objetivos que se realizó en el capítulo anterior, en este caso se trata de formular estrategias para alcanzar cada objetivo específico planteado. Para ello se propone realizar un ejercicio tipo Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, (DAFO), que debe ser diagramado.

Se identificarán las fortalezas y debilidades del territorio que pueden influir en el logro del objetivo, sobre la base de las potencialidades y limitaciones validadas durante el análisis de la situación local. Asimismo, se identificarán las oportunidades y amenazas del contexto externo que también pueden influir en el logro del objetivo, considerando la información contenida en los planes de desarrollo local, municipales, sectoriales, etc., en la oferta institucional, como programas nacionales, instrumentos, fondos sociales, planes reguladores, etc., y las características del contexto local y regional.

Una sugerencia posible es concentrarse en dos a tres fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el logro del objetivo respectivo. Con éstas se realiza un análisis interrelacionado de forma tal de poder formular hasta tres estrategias para el logro del objetivo respectivo, tomando en cuenta que la estrategia es un conjunto de orientaciones prioritarias que establecen el camino elegido para alcanzar un objetivo. De esta forma, las estrategias deben formularse procurando:

- Aprovechar las oportunidades y las fortalezas.
- Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- Superar las amenazas aprovechando las fortalezas.
- Neutralizar las amenazas.

Después de formular un conjunto de posibles estrategias, se procederá a la selección de aquellas consideradas más importantes, analizando la viabilidad de su ejecución. El resultado de consolidación de los objetivos y las estrategias se puede realizar.

1.2.3 La estrategia de desarrollo local

Durante las tres últimas décadas se ha producido un cambio significativo en la estrategia de desarrollo local, en la medida en que se ha ido abandonando el enfoque concéntrico del desarrollo (modelo *top-down*) e introduciendo el enfoque endógeno o de abajo arriba (modelo *bottom-up*).

Las estrategias de desarrollo local han tomado diferentes manifestaciones en función del punto de origen desde donde se han activado, surgiendo en todos los casos como un proceso de aprendizaje motivado por la necesidad por parte de las economías locales de adaptarse a la nueva situación de los mercados internacionales mediante el aumento de la competitividad y la productividad. Reconociendo la existencia de una gran diversidad de estrategias locales de desarrollo se quiere destacar por su importancia, las siguientes (Vázquez Barquero, 1988):

- Los Centro Rurales de Crecimiento de Johnson.
- El Ecodesarrollo de Sachs.
- El Desarrollo Regional Integrado de Rondinelli y Ruddle.
- Los Enclaves Espaciales Selectivos de Stöhr y Tödtling.
- La Estrategia de Desarrollo Agropolitano de Friedman y Douglass (1978).

Todos estos casos se resumen en dos tipos de alternativas posibles: conseguir la competitividad mediante un salto tecnológico, productivo y ajustando completamente la estructura productiva de la localidad; o seguir una estrategia de pequeños pasos, mediante la transformación progresiva pero equilibrada del sistema económico de la localidad.

En este caso podríamos analizar con mayor detenimiento las principales características de cada una de las estrategias planteadas, tratando de adaptarlas a unas circunstancias determinadas. Para motivar la reflexión, la idea de que la estrategia más apropiada a seguir es aquella que lleva a cabo los cambios de una forma progresiva mediante pequeños pero continuados ajustes productivos e institucionales.

El desarrollo local, por lo descrito anteriormente, obedece a una estrategia de carácter global en la que se manifiestan múltiples enfoques, situaciones y agentes.

Este hecho puede suponer una dificultad para la puesta en marcha de las acciones de desarrollo local.

El desarrollo local exige de la aplicación de un proceso determinado que ha de ser global e integrado, esto es, holístico, como es el caso de la Dirección Estratégica. En este sentido proporciona, a la vez, la utilización de un determinado proceso y de un conjunto de técnicas que facilitan y favorecen dicho proceso. Se trata de un enfoque estratégico que está constituido por dos grandes etapas: la formulación y la implementación y el control. Es importante destacar la importancia de este proceso, por la existencia de una serie de características como son las de globalidad, integración, flexibilidad y dinamicidad que están asociadas al mismo. (Menguzzato, M & Renau, JJ, 1991)

Haciendo una simplificación, el proceso de desarrollo local lo podemos estructurar en las etapas de definición de objetivos, de elección de estrategias necesarias para alcanzar los objetivos, de planificación de las acciones necesarias para poner en práctica las estrategias seleccionadas y de control y evaluación de dicha planificación.

1.3 Desarrollo local en Cuba

El desarrollo territorial en Cuba parte de las grandes deformaciones y desigualdades socioeconómicas previas al triunfo de La Revolución en enero de 1959 y, por tanto, de la necesidad impostergable de encaminar esfuerzos hacia el ordenamiento de los territorios en aras del desarrollo demandado por el proceso revolucionario en auge. Los orígenes y rasgos del diseño territorial y local se remontan al pasado colonial y se extienden al período republicano previo al triunfo revolucionario. (Méndez, 2000).

Después de 1989, con el derrumbe del campo socialista, el país enfrentó una situación difícil, pero mantuvo su estrategia de vinculación integral del desarrollo económico y social simultáneo como valor esencial para el desarrollo futuro, adaptada a las condiciones reales del país. Luego la estrategia de desarrollo económico y social aprobada en la Resolución Económica del VI Congreso del PCC planteada en las nuevas condiciones del país refuerza que la “economía territorial deberá asumir un papel cada vez más activo en la búsqueda e instrumentación de soluciones relacionadas con el desarrollo local, en particular a partir de los recursos,

cultura y tradición de cada territorio”. De igual forma complementará las actividades nacionales sobre la base de las mismas premisas. (PCC, 1997)

Teniendo en cuenta la complejidad y profundidad de los problemas de la economía y la sociedad cubana actual, los Lineamientos constituyen un gran paso hacia adelante. Quizá el gran mérito de esta propuesta, destacado reiteradamente por las más altas autoridades del gobierno, es colocar en el centro del debate nacional un cuestionamiento relativamente agudo del modelo económico vigente y adelantar algunas ideas para su paulatina modificación.

En ese esfuerzo, incluye aspectos decisivos para la reconfiguración del sistema económico cubano. Un primer elemento tiene que ver con el reconocimiento de que, dado el nivel de desarrollo de las fuerzas productivas, la heterogeneidad en las formas de propiedad es una necesidad ineludible. En ese camino, se crea un espacio, desde el Estado, para otorgarles legitimidad, estableciendo un marco legal para la interacción entre entidades de distinta procedencia, a la vez que se ponen en práctica algunos mecanismos de apoyo financiero y legal.

El estímulo a entidades de pequeña y mediana dimensión (EPM), si se estructura adecuadamente con otros objetivos estratégicos puede hacer una contribución importante en tres de las dimensiones más importantes del desarrollo, como son el progreso de los territorios, la creación de empleo productivo y la mejoría del ingreso. A esto se suma que serviría para formalizar una parte no despreciable de la actividad económica que hoy transcurre en el mercado negro, mejorando los ingresos del Presupuesto.

Por otro lado, es indispensable resolver en el menor plazo posible la insuficiencia de los mercados de insumos y factores, los que permitirían avanzar aún más en este mismo objetivo. La capacidad de una organización de tomar decisiones relevantes sobre su actividad interna y externa decide en última instancia la viabilidad de su objeto social y los resultados esperados por la sociedad.

El otro elemento que resalta por su importancia es el impulso que se le ha dado a la necesidad de descentralizar el mecanismo de asignación de recursos, tanto a nivel de las formas productivas como territorial.

Se requiere un mayor acento en la articulación productiva, el desarrollo de tecnologías de uso general (TIC, por ejemplo), y la innovación como función

fundamental del sistema económico. El impacto económico de cualquier sector depende del impulso a estos y otros factores críticos.

Aunque la generación de ingresos externos es un imperativo en las condiciones actuales y lo será en el futuro, este no es el único canal para evaluar el potencial productivo de una rama. La creación de empleos, los encadenamientos y los derrames de conocimientos y habilidades son otras aristas importantes que deben ser igualmente consideradas.

De forma general, aunque se menciona, el éxito de estos cambios dependerá críticamente de la capacidad de incrementar sustancialmente la inversión productiva y ello requerirá la potenciación simultánea de fuentes internas y externas.

Por lo general, el crecimiento de una empresa (independientemente de su tamaño) es resultado del éxito en la gestión, por lo que limitar el desarrollo de las que mejor se desempeñen, cumpliendo siempre con lo establecido por la Ley, resultaría ilógico. Asimismo, la escala eficiente de operación varía entre sectores e incluso entre territorios, por lo que esta será una cuestión a atender en el futuro.

La normalización paulatina del sistema monetario y financiero es un aspecto clave para permitir que se revelen costos reales que sustenten la toma de decisiones en mejores condiciones.

1.3.1 Etapas del desarrollo territorial en Cuba

El desarrollo territorial en Cuba tiene su origen en las grandes deformaciones y desigualdades socioeconómicas previas al triunfo de la revolución en enero de 1959 y por tanto, parte de la necesidad impostergable de encaminar los esfuerzos hacia el ordenamiento de los territorios en aras del desarrollo demandado por el proceso revolucionario en auge. Los orígenes y rasgos del diseño territorial y local en la isla se remontan al pasado colonial y se extienden al período republicano previo al triunfo revolucionario. Con la Constitución de 1901 se dan los primeros pasos relacionados con las estructuras y poderes locales; más tarde, en la Constitución de 1940, entonces una de las más avanzadas del continente, se asentó la necesidad de fortalecer la actividad de las localidades o municipios (Méndez, E & Figueroa, M & Lloret, M, 2007).

El desarrollo territorial constituye un proceso localizado de cambio social sostenido que tiene como finalidad última el progreso permanente del territorio, la localidad, la

comunidad y los individuos que la habitan; éstos, entre otros, constituyen atributos necesarios para el desarrollo territorial.

El desarrollo territorial ordenado y planificado constituye una vía para resolver las dificultades desde el punto de vista socioeconómico; la economía planificada posibilita una mejor distribución de los limitados recursos a nivel nacional, territorial y local.

Primera etapa: Comprendida entre los años 1959-1975

En 1959 las deformaciones de la economía cubana agravaban las desproporciones territoriales. Las relaciones de producción imperantes dificultaban el desarrollo de las fuerzas productivas. Además de las hondas diferencias socioeconómicas entre las regiones de la isla, las características del territorio y el sistema de asentamientos humanos correspondiente expresaban la forma en que se desarrollaron las fuerzas productivas en el capitalismo dependiente.

Tal etapa se caracteriza por el reordenamiento de las fuerzas productivas y el inicio de nuevas relaciones de producción, con el predominio de la propiedad estatal de los medios de producción.

Los principales problemas implicaban tres aspectos: la organización territorial de la actividad política y administrativa del partido y el Estado revolucionarios; la estructuración territorial de las unidades de producción agropecuaria estatal, y la racionalización y el fortalecimiento de las relaciones agroindustriales en el sector azucarero. Pese a la ausencia de instituciones gubernamentales consolidadas, en ese tiempo se dieron pasos firmes hacia la reestructuración profunda de la economía.

En esa etapa surgieron varios elementos que dieron un carácter propio a la actividad territorial, como la creación de granjas estatales, la ampliación de la red vial, la construcción de pueblos, la orientación de las inversiones industriales, y el equipamiento escolar. La planificación física desempeñó un papel importante en dos sentidos: contribuyó a transformar el entorno para la nueva vida social, proporcionando un poderoso instrumento de acción política e ideológica para la transmisión de los nuevos valores, y estableció en escala regional, por lo menos en términos funcionales, la coordinación y la convergencia de plan estatal y programas sectoriales para el desarrollo territorial.

La creación de los sectores económicos globales en las provincias en 1972, representó uno de los primeros indicios de un nuevo enfoque territorial en el plan económico nacional, con base en los informes de las delegaciones provinciales de los organismos. No se puede afirmar que en aquellos años hubiese planificación territorial. Cabe destacar, sin embargo, el fortalecimiento de los organismos, las organizaciones de masas y la administración del Estado, lo cual abrió paso a un proceso de institucionalización que contribuyó al desenvolvimiento de la planificación territorial.

Segunda etapa: Comprendida entre los años 1975-1985

En esta fase se sentaron las bases para un desarrollo cualitativamente superior de la planificación territorial en Cuba, más acelerado y completo, con base en la nueva división político-administrativa, la instalación de los Órganos del Poder Popular (OPP) en todo el país y la implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE).

En el plan quinquenal 1976-1980, aprobado por el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), se incluyó un capítulo dedicado especialmente a la distribución territorial de las fuerzas productivas. El esfuerzo por orientar la economía a largo plazo fortaleció el papel de la planificación territorial.

Durante este período se profundizó en el contenido y los alcances de la planificación territorial, con base en un mayor orden económico en cada provincia y en la consolidación institucional de las estructuras administrativas. Enriquecer los mecanismos, métodos y procedimientos aplicados, sin embargo, resultaba fundamental para conjugar los objetivos en el corto, mediano y largo plazos. Para ello se emprendieron estudios con miras a perfeccionar la metodología de la planificación territorial.

Si bien en esta segunda etapa se crearon la base organizativa y las condiciones necesarias para el desarrollo de la planificación territorial, no se alcanzaron todas las metas, pues el trabajo se limitó a organizar, planificar y controlar las tareas orientadas por los OPP en todos los niveles.

Apenas en 1982 se realizaron las primeras reuniones de análisis por territorios, en las que se discutieron las propuestas desde el punto de vista socioeconómico. Con estos encuentros se buscó evaluar los criterios territoriales para dar un uso más

racional a los recursos, conforme a las prioridades y los volúmenes de producción previstos; asegurar el cumplimiento de las exportaciones; garantizar la documentación técnica y demás aspectos de ejecución del proceso inversionista; alcanzar la máxima eficiencia en la economía provincial; evaluar el aprovechamiento de las capacidades instaladas, como la tierra, los recursos hidráulicos, etcétera, y elevar la calidad de vida de la población.

Tercera etapa: Comprendida entre los años 1986-2012

Durante el quinquenio 1986-1990 la discusión del plan económico se trasladó a las Asambleas Municipales y Provinciales del Poder Popular, donde se analizaron los problemas de su competencia y se turnaron a organismos centrales los que exigían decisiones de otra instancia. No obstante, diversos factores impidieron la integración territorial del plan económico. Entre ellos sobresalió la falta de cooperación entre los organismos de un mismo territorio, lo cual dificultó un mejor aprovechamiento de los recursos y las potencialidades de cada zona; otro fue la ausencia tanto de un procedimiento y una organización estable en la elaboración de los planes cuanto de cifras y estadísticas adecuadas.

Otras deficiencias importantes fueron los métodos para formular, controlar y ejecutar los proyectos, que no garantizaron la participación de todos los organismos y los sectores respectivos; la falta de coordinación de los organismos responsables de elaborar el plan territorial con los OPP, y la falta de una evaluación rigurosa de la distribución territorial de los principales indicadores de la actividad con subordinación nacional, lo que impidió conciliar de manera adecuada los intereses sectoriales y territoriales considerados en los planes (Méndez, 2000).

La fase correspondiente al período especial obligó a adoptar un conjunto de medidas extraordinarias que repercutió en las economías territoriales. El esfuerzo principal se centró en frenar el descenso continuo de la economía desde 1989, objetivo que se logró en 1994.

Sin duda la profunda crisis económica cubana tuvo varias causas estructurales, pero sobresalen los efectos del derrumbe del campo socialista y la desintegración de la Unión Soviética, así como el bloqueo estadounidense que ha causado ya pérdidas sustentables para la isla.

La reactivación de la economía en 1994 se basó en el aumento del valor agregado de las manufacturas y los servicios turísticos; en cambio, declinaron la actividad azucarera, la agricultura, la pesca, el transporte y el almacenamiento y las comunicaciones.

Los esfuerzos económicos recientes en la isla se han enfocado a los programas alimentario, de turismo (con un buen impulso que ha provisto de divisas convertibles a los demás) y el de biotecnología, que incluye a la industria farmacéutica y la fabricación de equipos médicos de alta tecnología. El cumplimiento de estos programas, junto con la diversificación económica en marcha, ha mostrado una tendencia irreversible desde 1994. La tendencia de recuperación de la economía cubana, cuyo PIB global creció 1.2% en 1998, ha estado acompañada del saneamiento de las finanzas internas, sobre todo mediante la baja del dinero en circulación para fortalecer a la moneda nacional.

En este último periodo y sobre todo del 2000 y el 2012 han incidido significativamente los siguientes elementos (Méndez, E & Figueroa, M & Lloret, M, 2007):

1. Las relaciones de intercambio con Venezuela en el marco una nueva concepción que se materializa con la ALBA.
2. La ampliación de relaciones económicas y comerciales con China.
3. El crecimiento de capacidad de crédito del país.
4. Los niveles de producciones de petróleo y gas alcanzados.
5. La alta producción de níquel favorecida con los altos precios.
6. Crecimiento del arribo de turistas.
7. Incremento de los ingresos del sector del turismo unido a una mayor eficiencia en el sector.
8. Incremento de las exportaciones de productos biotecnológicos y medicamentos.

El desarrollo territorial planificado en Cuba ha pasado por tres etapas esenciales; desde el punto de vista territorial en la segunda etapa se sentaron las bases para un desarrollo más acelerado y completo de todos los territorios del país.

1.3.2 Las iniciativas municipales de desarrollo local

El desarrollo local en Cuba ha alcanzado en los últimos años nuevas ideas generadas por su propio desarrollo y la aspiración de lograr una descentralización en todos los territorios del país. Es por ello que en los municipios se han creado las iniciativas de desarrollo local; las cuales exigen de los actores un protagonismo dirigido a resolver, de manera independiente y creadora, los bajos niveles de productividad que afectan el desarrollo, tanto económico, social, ambiental y cultural.

Es válida por tanto, la necesidad cada vez mayor de actores más competentes y comprometidos con su encargo social, en la solución de situaciones que afectan la sociedad de la que son parte esencial, esto constituye hoy, uno de los desafíos más importantes en cada uno de los municipios del país, ya que la realización de proyectos de iniciativas de desarrollo local son de vital importancia, pues son un proceso de toma de decisiones y acciones que demandan cierta cooperación y que tienen por objeto lograr fines que contribuyen a mejorar la calidad de vida y ampliar las oportunidades de desarrollo en una localidad.

Estos actores deben poseer una formación, producción, transmisión y aplicación de conocimientos, cercanos a su encargo y necesidad social, para así tributar de forma eficiente hacia el desarrollo, basándose en el dialogo, la comunicación efectiva y el intercambio, desarrollando un pensamiento crítico a partir de la práctica sistemática, de manera que se sienta comprometido con las soluciones que pueda brindar al desarrollo local, como entes transformadores de su entorno, promotores del cambio social, establezcan acciones que demuestren eficiencia y competencia.

El perfeccionamiento de este proceso va encaminado a que desde las iniciativas de desarrollo local, impacte en el territorio un modo de actuar diferente, encaminado a sustentar la integración de todos los factores en la vida de la comunidad y que esto incida directamente en el cambio hacia el desarrollo del territorio.

Podemos afirmar que existen potencialidades para el fomento y desarrollo de iniciativas de desarrollo local en Cuba, así como también, obstáculos que van más allá de las facultades de los Consejos de Administración Municipales como son algunas limitaciones en el marco regulatorio económico y jurídico que imposibilita el mayor avance del tema en Cuba. Por otra parte, existe un factor crítico para el

vínculo de la macroeconomía con la economía social y local, pues desde el inicio del período especial las estructuras municipales de gobierno han ido perdiendo recursos, limitándose facultades para poder tener el desarrollo sostenible al que se aspira. En este escenario se considera muy importante alcanzar un nuevo nivel de integración desde las propuestas de inversión que salen del municipio, por lo que una medida alternativa e inmediata que se impone, es inscribir los proyectos de desarrollo locales en el Plan de la Economía Municipal.

1.4 Métodos de desarrollo local

A continuación se reflejan modelos teóricos de los autores (Barreiro Cavestany 2000, Lazo Vento 2002 y Silva Lira 2007), que han contribuido en alguna medida con la elaboración del modelo conceptual que se aporta en la presente investigación.

1.4.1 Modelo simplificado de Barreiro Cavestany (2000)

El modelo que propone, se define a partir de una perspectiva incremental y cíclica del desarrollo. Un ciclo que incluye planes y proyectos en su concepción, que se enriquece a partir de las acciones implementadas y en función de los procesos de cooperación y de interacción entre los actores que participan.

El autor concibe la creación de estructuras de desarrollo local, la identificación de objetivos de desarrollo, la movilización de la población para el impulso de proyectos y la evaluación de los resultados que permita la retroalimentación del proceso. Sin embargo, considera que el desarrollo local se plasma en la emergencia y realización de multiplicidad de iniciativas de desarrollo en el territorio, que por su propia naturaleza no pueden ni deben planificarse, ni ser parte de un plan previamente establecido con vocación de dirigir el desarrollo del territorio.

Para reforzar este criterio, se apoya en que la interacción social y la asociación entre actores es un proceso dinámico con avances y retrocesos, difíciles de gestionar de manera planificada. Considera el aprendizaje y la experiencia acumulada de los actores como base para su desarrollo, pero no concibe estas iniciativas articuladas dentro de un plan estratégico, definidas previamente en función de unos objetivos globales de desarrollo.

No se coincide con las concepciones de este autor, que considera además los factores de éxito del desarrollo local ligados a las condiciones previas y de

origen, a acontecimientos particulares difícilmente generalizables o transferibles. Y aunque (Putnam, 1994; Kliksberg, 2000) consideran las diferencias entre territorios exitosos y no exitosos, a igualdad de otras condiciones, por el surgimiento y potenciación del capital intangible sobre los mismos; las acciones en los territorios sí pueden estar planificadas en la estrategia.

Este autor no configura al desarrollo local como un modelo de desarrollo, ni mucho menos como referencia teórica o conceptual. Bajo este criterio plantea no se puede demostrar la superioridad al modelo de desarrollo exógeno.

La autora considera que puede haber un modelo alternativo -al menos para el caso de Cuba- que considere y consolide la identidad y la cultura de cada localidad, y la concepción que tenga la comunidad y los actores que en ella deciden, de las especificidades de sus territorios. Dicho modelo puede considerar todas las acciones, iniciativas y proyectos alineados y planificados dentro de la estrategia de desarrollo local, donde resulta de vital importancia el liderazgo que asuman los gobiernos locales y las políticas públicas que establezcan con estos fines. (Anexo No. 1)

1.4.2 Modelo General de Dirección del Desarrollo Local de Lazo Vento (2002)

Esta concepción de desarrollo local está acorde con algunas corrientes generalmente aceptadas, que conciben al desarrollo local fuera de las fronteras geográficas o delimitaciones administrativas de un municipio o provincia. Sin embargo, se considera que esto requeriría una eficiente coordinación de los diferentes niveles territoriales de las Asambleas Provinciales y de un grado de integración de las diferentes políticas de desarrollo entre todos los actores que interrelaciona a esos niveles, pues parte de un mismo nivel de motivación y capacidades distintivas en cada uno de los municipios que integra la provincia, muy difícil de lograr.

Por otra parte, la autora defiende el desarrollo local gestionado desde la base, desde la concepción de las localidades a partir de la identificación de sus potenciales endógenos, de “abajo hacia arriba”, debidamente imbricado con las políticas provinciales y nacionales, pero con visión estratégica desde lo local. Asimismo, considera que el Modelo General de Dirección del Desarrollo Local (Lazo Vento, 2002) es un modelo muy general y aunque establece el rol de los implicados

en los diferentes niveles, adolece de procedimientos que sirvan de referencia para implementar un proceso de desarrollo local en la base; o sea, establece el ¿qué hay que hacer? pero no el ¿cómo lograrlo? En síntesis, adolece de procedimientos de aplicación en el contexto municipal, y en la práctica los municipios no tienen herramientas, procedimientos prácticos de ¿cómo hacer? (Anexo No. 2)

Se coincide con la propuesta del autor al aceptar como base para el desarrollo las iniciativas que incentiven proyectos generados principalmente por el sistema empresarial de propiedad estatal; sin negar que el sector no estatal, principalmente cooperativas de producción agropecuaria, pueden generar un grupo de proyectos productivos e iniciativas, bajo la conducción del gobierno, que aceleren el proceso de desarrollo local.

1.4.3 Metodología para una estrategia de desarrollo local de Silva Lira (2007)

El autor presenta un resumen muy esquemático de los pasos a seguir para la elaboración de una estrategia de desarrollo local y parte de la aseveración de que el desarrollo local está condicionado por el entorno externo, el cual puede incidir más o menos favorable al mismo. Asimismo, identifica las posibilidades del desarrollo local radicadas en la factibilidad de explotación del potencial endógeno de un determinado espacio territorial criterio con el que se concuerda sin negar las oportunidades de dinamismo exógeno. (Anexo No. 3)

El autor señala cómo detectar y utilizar este potencial considerando a agentes de cambio locales, que los resume en: creación de empresas y empleos, innovación tecnológica, redes de cooperación, formación de recursos humanos y desarrollo social; asimismo, agrupa el potencial de recursos en físicos, humanos, económicos, financieros, tecnológicos, socio-culturales y capital social. Se coincide con el criterio del autor que la activación de un proceso de desarrollo local con estas características puede ser alcanzado a través del diseño de unos “lineamientos estratégicos” de desarrollo, que se deben traducir en la identificación de acciones concretas (proyectos) que implementen los objetivos que se hayan propuesto.

1.5 Conclusiones parciales del Capítulo I

1. El desarrollo local es una respuesta desde el nivel local a los cambios devengados a partir del paso de reforma del Estado. Los principales factores que incitaron a los gobiernos locales a asumir un nuevo rol fueron la transferencia de algunas funciones del Estado Nacional hacia las provincias y a los municipios. En este proceso se inscribe el desarrollo local.
2. Si bien el desarrollo local es un proceso endógeno, que nace de la propia comunidad, no es un proceso aislado, sino por el contrario mezcla articulaciones inter jurisdiccionales (locales, provinciales, nacionales) que lo fortalezcan. De allí que se hace ineludible que el desarrollo local se planifique también considerando los lineamientos que se establecen desde las políticas provinciales y nacionales. La falta de vinculaciones con una perspectiva nacional de desarrollo implica el riesgo de que surjan proyectos productivos locales que estén desligados de una idea de desarrollo.
3. El desarrollo local necesita un modelo integral de gestión, donde los gobiernos locales constituyen el centro de un conjunto de actores que fortalezca sus procesos, constituyendo la metodología de Silva (2007) la más completa y abarcadora.

Capítulo 2



Capítulo II: Caracterización económico-social del Municipio de Santo Domingo

2.1 Introducción

El municipio, inmerso en el proceso de recuperación económica, le resulta de vital importancia promover el desarrollo local como parte de su cultura, que posteriormente se traduzcan en un desarrollo económico, tecnológico y humano. De modo que el gobierno Municipal, las empresas y en otras entidades se impone un avance en el pensamiento del hombre, de forma tal que se sitúe en el centro de todo el accionar.

La construcción del socialismo requiere de una alta conciencia social por parte de las masas. Le corresponde una importante función al partido, al estado y al resto de las organizaciones políticas y sociales que conforman el sistema de la dictadura del proletariado.

En el mundo de hoy, las empresas cubanas no están libres del fenómeno de la globalización, el cual exige cambios cada día más radicales en sus economías. Para sobrevivir a este mal y en pos de reaccionar con mayor rapidez y eficiencia a los movimientos de esta causa, se hace necesario que dichas entidades conozcan el escenario económico en que se desarrollan y se hagan cada día más flexible.

Basándose en estos nuevos escenarios de la economía mundial y en función de las políticas trazadas por los principales órganos directivos, es cuando los dirigentes de las empresas cubanas se han dado cuenta de que para hacer realmente competitivas a sus respectivas entidades debe lograrse que en la organización exista un aumento del nivel de conciencia económico de ellos y de los trabajadores en sentido general, para de esta forma contribuir al gran proceso que el Comandante en Jefe plantea con relación al ahorro que necesita el país para satisfacer las necesidades de la población, las proyecciones futuras del entorno y trazar las estrategias y objetivos empresariales a largo plazo.

El enfoque prospectivo parte de considerar que el futuro puede encerrar diferentes situaciones y alternativas y que lo importante es contar con una estrategia de acción clara que puede ser adoptada a las diferentes circunstancias previsibles. Dicha estrategia debe permitir concentrar los esfuerzos en las acciones capaces de brindar los mejores resultados y potenciar el empleo de los recursos a disposición del territorio.

2.2 Características geográficas del Municipio de Santo Domingo

El municipio de Santo Domingo se encuentra ubicado al Sur de la provincia de Villa Clara, limitando por el norte con los municipios de Corralillo, Quemado de Güines y Sagua, por el sur con la Provincia de Cienfuegos, por el este con los municipios de Cifuentes y Ranchuelo y por el oeste con la Provincia de Matanzas. El Núcleo Urbano de Santo Domingo se encuentra ubicado a unos 37 Km de Santa Clara (Cabecera Provincial).

Fue fundado en 1819 por iniciativa de la Real Junta para el fomento de la población blanca, dedicándose al cultivo de la caña de azúcar. El área Total del Núcleo es de 353,7 hectáreas lo que representa un 0.40 % del área Total del Municipio.

El territorio posee una población de 53 008 habitantes la mayoría constituidos por personas con edades comprendidas entre 40 y 49 años, representando el 18.47%. Con un total de 25 980 mujeres de ellas viven en zonas urbanas 19 056 y en zonas rurales 6 924, los hombres residentes en zonas urbanas son 19 177 y en las rurales 7 851 conformado así un total de 27 028. Existiendo una diferencia de 1 048 hombres más que mujeres. La mayoría de la población en el municipio está en edad laboral representando el 58.96 % del total, de ellos hombres 16 743 y mujeres 14 515.

Los asentamientos poblacionales más significativos del territorio: El Jardín, La Palma, Manacas y Cascajal. Existen en total 38 233 personas en asentamientos urbanos y 14 775 rurales. Con una densidad de 60.4 habitantes/Km.

Se concentra en el Núcleo una Población de 16 235 habitantes (que representa el 29% de la población total del Municipio), siendo su Densidad poblacional de 18.43 habitantes por hectáreas.

Lo que indica ser un Área Urbanizada de carácter Residencial; caracterizada por su desarrollo compacto a través de una cuadrícula ortogonal, con manzanas separadas entre 80 y 90 m; perdiéndose a medida que se aleja del Centro; no siendo así para el resto que se comporta de manera irregular por la aparición espontánea de zonas de viviendas sin previa urbanización. Además de la presencia del Ferrocarril Central que constituye un umbral físico.

La calle Independencia y Fructuoso Rodríguez constituyen las principales arterias del Núcleo, con una sección transversal de 9.00m y 7.00m respectivamente, con anchas aceras y parterres a ambos lados.

Está caracterizado por su condición de Núcleo mono céntrico, concentrándose en el Centro todos los valores patrimoniales y/o arquitectónicos, así como los servicios; siendo esta una de las zonas más antiguas desde la fundación del Núcleo en el año 1819, las edificaciones están encaminadas a realizar diferentes funciones, de aquí la polifuncionalidad del Centro, combinándose actividades gastronómicas, comerciales, administrativas, culturales, productivas y del hábitat.

El municipio cuenta con un fondo habitacional de 19 417 viviendas de ellas buenas 9 358, regulares 7 382 y malas 2 677. El territorio cuenta con las siguientes potencialidades e infraestructura para dar respuesta a la producción local de materiales de la construcción: una industria de producción de materiales (Las Casimbas EPMC), la Brigada Constructora EMA, industrias Locales, empresas de servicios técnicos y personales y trabajadores por cuenta propia. No es un territorio abundante de recursos naturales para este fin, aunque se cuenta con pequeñas reservas de: arena sucia, arena sabana, barro y un banco de piedras pita. Además se cuenta con capacidad para producir los siguientes renglones: bloques de hormigón de 15, bloques de hormigón de 10, mesetas de hormigón, lavaderos de hormigón, celosía de hormigón (varios tipos), tasas rústicas, tabletas de hormigón, viguetas de hormigón, polvo de piedra, granito, piso rústico, marcos para puertas y ventanas (madera), pintura base de cal (lechada), ladrillos de barro, puertas y ventanas, flotas de madera y tanques de agua.

Para el este año 2012 el municipio se ve enfrascado en planificar según los lineamientos o sea el abecé de la producción local y la venta de los materiales de la construcción. Se prevé que el territorio para posteriores periodos esté en condiciones de producir todos los materiales e implementos para la construcción y terminación de una vivienda. Existen en estos momentos con las nuevas opciones que se le han presentado al trabajo por cuenta propia 5 trabajadores que se desempeñan en esta tarea.

Carece en general de infraestructura de recreación y turística, existiendo como áreas verdes solo aquellas encontradas en los parques, parterres y otros espacios públicos. En cuanto a las características geográficas del municipio se encuentra un

predominio de los terrenos llanos, prevaleciendo las pendientes bajas existiendo solo una zona alta, comenzando la misma en el poblado de San Juan de Amaro y terminando en el asentamiento de Amaro. Es válido resaltar que cuenta con un patrimonio forestal de 13 637.40 hectáreas siendo esta la mayor en la provincia de Villa Clara. La topografía está compuesta por pequeños montes como el Monte Ramonal en los límites del municipio con Corralillo siendo esta zona protegida, y algunas plantaciones de eucalipto y pino en Punta Felipe, El Espinal y Sabanas de Manacas.

Existen 3 129.30 hectáreas de áreas deforestadas, 358.30 hectáreas de áreas inforestadas, 1 166.80 hectáreas de plantaciones jóvenes, área cubierta 8 381 hectáreas, bosques naturales 1 764.90 hectáreas y 3 616.10 hectáreas de bosques preestablecidos. El territorio presenta un índice de bascosidad representando por el 9.12%, además existe un crecimiento en el año 2011 con respecto al anterior del 0.22%, este año no se ha comenzado las plantaciones por no haber caído la cantidad de lluvias suficientes y no existir las condiciones necesarias. La superficie del fondo forestal ocupado por edificaciones, vías, arroyos, embalses y otros se conoce como el área inforestal. El comportamiento de la siembra de reforestación es de 658.8 hectáreas en el año anterior el plan de siembra para este año es de 595.2 ha. El fondo forestal es de 5 179.8 hectáreas hasta el 2015. La cobertura vegetal total es del 15.4%. Componiendo la superficie total del territorio 8 860 hectáreas.

En el municipio de Santo Domingo existe un promedio histórico de precipitaciones de 1 327mm en el año. Existiendo 5 áreas de inundaciones Mordazo, La Palma, Washington, Manacas y el Jardín siendo este donde más personas se evacúan (600 personas). En total se evacúan 18 597casas representando el 49.71%.

Existen en el territorio 96 millones de hectómetros de aguas subterráneas las que se dividen en tres cuencas. La más significativa es VC VII que se divide en cuatro tramos que de estos a su vez el único que se divide es el segundo del A – I. El municipio se ve beneficiado por dos presas no pertenecientes al municipio pero tributan a él: Palmarito con una capacidad total de 60.0hm³ y Arrollo Grande con 12.0 hm³, lo que significa que cuando estas llegan a su nivel máximo comienzan a enviar agua hacia el territorio.

El principal curso pluvial lo constituye el Río Sagua, (el de mayor longitud de la vertiente norte de Cuba), y atravesando el Municipio de sur a norte (26 km), en su

extremo este; desembocando en la Presa Alacranes. Clasifica como río de primer orden y en el desemboca el río Jiquiabo (río de 2do orden), y 16 afluentes más. La Presa Alacranes está situada al norte del Municipio bordeando el límite Norte de los asentamientos Carlos Baliño, Rodrigo y Amaro con una capacidad de embalse de 365 000 m³ de agua, la mayor de la provincia y segunda del país por el volumen de agua embalsada, utilizando sus aguas para el riego en la agricultura y existe una micropresa “La Ceja” perteneciente a La Empresa Agropecuaria, pero en estos momentos no está en uso.

Entre los potenciales hídricos se encuentran también las aguas subterráneas, constituidas por los pozos, destacándose por la calidad de sus aguas los de Amaro y los de la fábrica de cervezas Manacas.

El municipio es favorecido por el Sistema de Acueducto. Existiendo 12 estaciones de acueductos. Además existen dos rebombes del alcantarillado ubicado en Manacas y Sabino Hernández respectivamente, sirviendo al 57.6% de la población residente; no siendo capaz de satisfacer la demanda de población servida. La restante población se sirve por pozo. En el presente año existen 19 066 personas que tienen el servicio que brinda acueducto o sea las tuberías que llegan hasta la casa y a su vez reciben el agua y 29 764 personas tienen el servicio pero no reciben el agua. Beneficiándose el 4.5 % del total de la población; ubicándose en la zona de Edificios, Casa de los Combatientes y Policlínico. La restante población se sirve a través de fosas y letrinas. Se halla un Tanque séptico en la nueva zona de viviendas ubicadas en Prolongación Juan Bruno Zayas “José Martí” que sirve a 100 viviendas existentes.

El escurrimiento superficial del Núcleo es hacia el Norte y Noreste considerado deficiente para la evacuación de aguas pluviales, donde en la mayor parte del núcleo, estas corren por calles sin encontrar un lugar donde evacuarse. Es atravesado por la cañada “La Güira” en dirección SW-NE receptor principal de aguas pluviales del Núcleo. Es favorecida por el Sistema de Drenaje la calle Independencia (Carretera Central) y Fructuoso Rodríguez. En algunas calles existen atarjeas antiguas por debajo de aceras.

2.3 Análisis de la situación ambiental

Dentro de los impactos ambientales negativos que han sido identificados en el Diagnóstico de Santo Domingo, los de mayor interés son los relacionados con el

saneamiento ambiental del territorio, debido a la inexistencia o mal estado de las redes de alcantarillado, tanto en los asentamientos poblacionales como en muchos centros internos del Ministerio de Educación, y también la situación de los suelos y sus acuíferos, la contaminación generada por el sector industrial del municipio y la deforestación del territorio estudiado.

La salinización en los suelos agrícolas del Municipio están siendo estudiados por especialistas en la materia, ya que poseen concentraciones altas de nitratos debido a excesivas aplicaciones de fertilizantes químicos durante más de 40 años. Asimismo, las autoridades de la Dirección Municipal de Salud Pública, en análisis físico-químicos, también han encontrado cierto nivel de nitritos en los acuíferos de Manacas y al sur de éste, específicamente en el poblado de Jagüey, dados por la porosidad de los suelos y la aplicación de nitratos en esa zona.

El territorio que nos ocupa, no escapa al problema de la erosión y el mayor por ciento de ellos son los cultivables y se debe al por sobreuso y labores inadecuadas durante muchos años. Para resolver en parte este problema existe un "Plan mensual de producción y aplicación de materia orgánica, compost y humus", donde tienen responsabilidad 10 importantes empresas y organismos del Municipio, pero todavía existen muchas dificultades para que esta tarea, de importantes implicaciones medioambientales, tenga el éxito que se espera de ella.

En el Municipio existen 6 fuentes principales que son contaminantes del aire (1 es de primera clase, 1 de segunda clase y 4 de tercera clase). Están representadas por la cervecería Antonio Díaz Santana, la fábrica de conservas "Mady", las dos empresas azucareras, la Ronera Central y la fábrica de hielo. Los principales generadores poseen el plan de medidas para mitigar el desprendimiento de combustible fósil a la atmósfera y existe sistema de evaluación de los efectos de estos focos contaminantes sobre la salud y medio ambiente.

2.3 Caracterización social del Municipio Santo Domingo

2.3.1 Empleo

En el empleo hasta el momento se ha comportado de forma estable, dando respuesta de ubicación laboral a todas las fuentes de Ingresos, sin estar ajeno a las dificultades existentes con la oferta. En los momentos actuales con la nueva política con respecto al empleo en la cual se trabaja en la racionalización de puestos de

trabajo de las plantilla infladas en los diferentes sectores productivos y no productivos, se hace difícil la ubicación de los graduados de nivel superior y medio profesional como resultado de la no planificación de nuevas inversiones que generen empleos, por lo que se potencia el trabajo por cuenta propia.

2.3.2 Sector educativo

El sector educacional sigue los lineamientos de la política económica social que continúa el reordenamiento de la red de centros contando con un total de 46 centros de los cuales 3 son mixtos: José Luis Gómez Wanguermert (Primaria Urbana-Secundaria), Antonio Díaz Santana (Secundaria-Enseñanza Técnica Profesional) y Félix Álvarez Soto (Secundaria-Preuniversitario- Enseñanza Técnica Profesional). Además existen centros puros: 9 primarias urbanas, 22 primarias rurales, 5 secundarias, 1 preuniversitario, 4 para adultos, 1 escuela especial y 1 escuelas para la enseñanza técnica profesional. Estos centros son atendidos por una fuerza laboral de 1 958 trabajadores, de los cuales 1 362 son docentes (1 019 Licenciados y Máster 249) y 636 no docentes, lo que evidencia la seriedad tenida al respecto.

2.3.3 Sector cultural

Ha quedado atrás el año 2011 y ya han transcurrido los primeros meses del 2012. La etapa que vivimos está llena de transformaciones y cambios. El ímpetu de estos tiempos encuentra su reflejo en el concepto de Revolución emitido por el líder histórico Fidel en el 2000. Ajustado a los requerimientos actuales estamos trabajando en la implementación de los lineamientos del VI Congreso del PCC y en los objetivos propuestos por la Primera Conferencia Nacional del PCC. Las indicaciones discutidas y aprobadas en estos grandes cónclaves permitirán el logro de resultados cualitativos superiores. En este escenario el perfeccionamiento de la labor del Sistema Institucional de la Cultura constituye una prioridad en aras de garantizar el desarrollo y el cumplimiento del Programa de Desarrollo Cultural.

El Sistema Institucional de la cultura en el municipio está integrado por: una casa de cultura municipal y cuatro comunales, una biblioteca municipal, cuatro sucursales, dos salas de lectura y una casa biblioteca, cuatro cines, un museo, un teatro, una librería, una banda de concierto, 17 promotores culturales y un Sectorial Municipal de Cultura

En estas instituciones laboran 182 trabajadores; de ellos 116 son mujeres y 66 hombres. Obreros 6, Técnicos 106, servicios 42, 9 administrativos, 19 dirigentes y adiestrados 9.

En la plantilla aprobada para el territorio se encuentra, en apoyo, a un 20.1% y en ejecutivo al 79.9%. Del proceso de reordenamiento laboral que se llevará a cabo bajo el principio de idoneidad demostrada como dice el lineamiento 169, se declara disponible 27 plazas, de ellas quedan 9 trabajadores, los restantes fueron reubicados o causaron baja.

Se elevan la frecuencia y calidad de los servicios que se brindan, esto se puede constatar en la realización de lo planificado, resultando actividades significativas los 9 eventos locales, las 5 jornadas de cultura, la semana de cultura dominicana, las 12 fiestas populares y 16 caravanas municipales del verano, las 7 peñas fijas (2 más que en años anteriores) en cuyo diseño se propició la diversidad de manifestaciones (1 peña de teatro, 1 de librería, 5 de música que se dedicaron a distintos géneros musicales). Además se realizaron 9 peñas itinerantes (7 de música, 1 de literatura y 1 de teatro), que fueron distribuidas en las comunidades del municipio.

Con la presencia de 531 talentos profesionales la población dominicana se ha visto positivamente beneficiada. De ellos 292 son artistas de la música, 165 de la literatura, 32 del teatro, 27 de artes plásticas 5 de danza y se agregan: 1 espectáculo de variedades y 22 funciones de circo. Conjuntamente se cuenta con 41 artistas profesionales.

Se puede valorar como un elemento muy favorable la reinauguración de la emisora Antena Dominical en cuya programación se cuenta con una revista semanal dedicada a informar sobre temas culturales.

En el cumplimiento del Plan Técnico Económico no responde favorablemente a las opciones culturales que se le brindan a la población. En los meses que van del año, de un plan de 17 200 ofertas se tiene un real de 17 955 para un 104%, con 71 405 asistentes de plan y un real de 73 727 para un 103%.

2.3.4 Sector de salud

El Sistema de Salud está concebido con un enfoque integrado y cuenta con las condiciones necesarias para incrementar la eficiencia de los servicios logrando el uso racional de los recursos humanos, materiales y financieros que se disponen, ha

transitado por un período de reorganización y compactación de los servicios así como la constitución de la plantilla necesaria en este último año, todo un proceso encaminado a la satisfacción de la población y la excelencia de los servicios teniendo como premisa fundamental el Colectivo Moral.

En el sector de la Salud se cuenta con 52 consultorios no estando todos en buen estado constructivo, conjuntamente de 1 Sectorial Municipal, 3 Policlínicos Docentes, 1 Hogar de Ancianos, 1 Hogares Maternos, 1 Centro Comunitario de Salud Mental, 1 Centro de Desarrollo de la Genética Comunitaria, 1 Unidad Municipal de Higiene y Epidemiología, 1 Óptica, 10 Farmacias, 1 Sede Universitaria Médica, Laboratorio de Medicina Verde 1, Banco de Sangre 1 y Cruz Roja 1. Los recursos humanos están suplidos por un total de 1 514 trabajadores (153 son internacionalistas) de ellos: 211 médicos, 407 enfermeras, 40 estomatólogos, otros profesionales 31, tecnólogos de la salud 134, técnicos propios 160, técnicos comunes 83, obreros 162, servicios 234, administrativos 21, dirigentes no médicos 25 y adiestrados 6.

Los principales resultados alcanzados en el municipio están dados por el trabajo sistemático y eficiente del personal de este sector estos logros son: tasa de mortalidad Infantil 1.7, cumplimiento con el índice ocupacional del hogar materno, disminución de las tasas crudas de mortalidad por Enfermedades de las Arterias (13.19%); Demencia (28. 20) Accidentes (38.58), Cirrosis Hepática (49.75) y no se tuvo fallecidos por Asma Bronquial, se alcanzan tasas inferiores a la provincia en mortalidad por Enfermedades del Corazón, Tumores Malignos, Accidentes, Enfermedades Cerebrovasculares, Demencia, Crónicas Respiratorias, Cirrosis Hepática, IRC y Asma Bronquial, se reducen las tasas de mortalidad por accidentes de tránsito, se cumplió la vigilancia de Parotiditis (133.3%), y Eventos adversos a vacunas, incremento de la vigilancia de VIH/SIDA en los grupos Captado, Terreno e ITS, se cumplió el parámetro de potabilidad del agua, se alcanzó el (90.4%), pero aún existen dificultades técnicas en conductoras y redes de distribución, control oportuno y efectivo de las penetraciones de Aedes Aegypti, ocurridas durante el año, evitando la propagación del vector, con un índice infestación de solo 0.01%, se mantuvo el completamiento de la plantilla por encima del 98%, se mantiene la acreditación docente, cumplimiento del plan de donaciones de sangre.

2.3.5 Transporte

Las principales rutas de comunicación son: la carretera central, la carretera Santo Domingo-Corralillo, estando las vías férreas en buen estado mientras que la carretera (excepto el trayecto Santo Domingo-Corralillo) y caminos se encuentran en regular y mal estado. También en algunos tramos de las carreteras existe la falta y deterioro de las señalizaciones de tránsito. Por lo que se debe trabajar en la eliminación de estos desperfectos que pueden constituir potenciales riesgos de accidentes.

Dentro de la infraestructura técnica el transporte municipal es insuficiente pues se cuenta con sólo 29 de ellos: 19 son para el servicio público (2 urbanos y suburbanos, 9 interurbanos, 5 rurales, otros servicios 1 y 2 fletes) y otros 10 se dedican a la transportación de carga. Además de los ómnibus existentes solo se encuentran trabajando 16 para un 88.9% de cumplimiento lo cual no garantiza establemente la comunicación por esta vía con los disímiles núcleos poblacionales.

Transporte cuenta con trabajadores con la total disposición para trabajar, existen cuatro de ellos que tienen la categoría de ingenieros. La plantilla se encuentra completa. La contabilidad está certificada lo que demuestra la excelente preparación.

2.3.6 Deporte

El combinado deportivo “Miguel Triana” atiende al INDER, escuelas y otros; practicándose en ellos disímiles deportes como son: Béisbol, Voleibol, Baloncesto, Fútbol, Atletismo, Judo, Pesas, Ajedrez, Softbol, TWD, Tiro, Boxeo, Hockey s/c, Tenis de mesa, Kárate-Do, Balonmano y Mini tenis.

El sector de los Deportes cuenta con 59 instalaciones deportivas por combinados deportivos en casi todos los consejos populares del municipio y estos por lo general se encuentran en buen estado. Se practican 17 deportes en las diferentes áreas deportivas e instalaciones.

2.3.7 Comunales

El sector de comunales en el municipio de Santo Domingo está integrado por servicios necrológicos que incluyen cementerios y funerarias. Servicios de áreas verdes y floristería; donde se atienden organopónicos, viveros, jardines, fábrica de

coronas, parques y avenidas. Además de servicio de higiene que brinda recogidas de desechos sólidos, barrido de calles y vertederos.

Para apoyar el servicio necrológico el municipio cuenta con 3 carros fúnebres los cuales se encuentran en plantilla pero en estos momentos no están funcionando y el municipio de Cifuentes es el encargado de cubrir esta deficiencia. Existen 3 funerarias, ubicadas en Manacas, Cascajal y Santo Domingo.

En el territorio se recolectan diariamente 30 m³ de desechos sólidos recibiendo el servicio de comunales casi toda población de una u otra forma, para brindar este servicio la entidad cuenta con recolectores de basuras integrado por 1 brigada con 5 tripulantes que maniobra con un camión en la cabecera municipal y con 9 carretones de tracción animal operando 2 en Santo Domingo, 2 en Cascajal, 2 en Manacas, 1 en Mordazo, 1 en 26 de Julio y 1 en Rodrigo/Amaro. Existen 3 microvertederos al aire libre con rellenos manuales ubicados en Cascajal, Manacas y Santo Domingo donde posteriormente de la recolección de los desechos se vierten en estos sitios preparados correctamente para que no dañe el medio ambiente.

Las calles en el región que están aptas para barrer son todas aquellas que tienen vadén y las áreas ubicadas en las entradas y salidas de los poblados, parques de estar, parques infantiles, límites y avenidas.

2.4 Caracterización económico-productiva del territorio

La actividad económica está determinada por las producciones de los sectores Industriales y Agropecuarios, donde se distinguen: Azúcar crudo, refino y orgánica, mieles, rones, cervezas, maltas, siropes, aguas naturales y carbonatadas en el primero y de cultivos varios, caña de azúcar, ganadería vacuna, porcina y avícola, esencialmente en el segundo.

2.4.1 Principales entidades productivas del territorio

- Industrias: 2 UEB azucareras, 1 fábrica de cerveza, 1 ronera y 1 embotelladora de agua.
- Industrias locales: 1 fábrica de conservas, 1 fábrica de hielo, 1 tabaquería de subordinación nacional y varias panaderías.
- Agropecuarias: 1 empresa agropecuaria, 1 empresa forestal y 3 granjas de subordinación provincial.

El territorio cuenta además con el Centro de Investigaciones de Viandas Tropicales prestigiosa institución científica, un Centro de Pastos y Forraje institución científica y una empresa agropecuaria de las FAR que responde a las necesidades de éstas instituciones.

2.4.2 Distribución de las tierras en el municipio y situación en la agricultura

El sector agropecuario en el municipio representa el 70% de la producción mercantil, da sustento a más del 60% de la población y es el sector de más perspectivas de desarrollo (tierra, agua, infraestructura, experiencia).

Del fondo de tierra en manos de la industria azucarera y el MINAG en el territorio el 90.6 % de éstas corresponden a las labores agrícolas, siendo de las mismas cultivadas en la actualidad 87 807.22 ha. La superficie agrícola representa el 86.37% del total. Dentro de los cultivos temporales han aumentado el área de cultivo de arroz y granos aunque no alcanzan los niveles de años anteriores.

Al cierre de Septiembre del 2011 se han entregado un total de 10 730.83 ha a campesinos y otras persona interesa en poner a producir dichas áreas, teniendo como objetivo dedicarlas en lo fundamental a la siembra de caña, cultivos varios, frutales, arroz, tabaco y actividades pecuarias. En este año ha aumentado esta entrega, pues el interés de los campesinos ha ido en aumento con el objetivo de ser más eficiente, eficaz y a su vez aumentar la productividad de su trabajo.

La superficie con cultivos permanentes es de 16 783.23 ha representado el 19.11% del total; las cuales se dedican a la siembra de café, pastos y forraje, plátano, cítrico, frutales, otros y la caña de azúcar siendo esta la más intensiva en el territorio. La superficie con cultivos temporales representa el 12.52% dedicadas al cultivo de arroz, tabaco, otros y cultivos varios siendo este el que más produce.

El municipio la agricultura urbana está conformada por: 28 organopónicos, huertos intensivos 3, 349 parcelas y 12 665 patios. En la agricultura suburbana existen 35 formas productivas que se dedican en lo fundamental a la producción de alimentos de ellas 6 CPA, 17 CCS y 12 UBPC.

2.4.3 Situación económica de Santo Domingo

Las entradas al cierre del mes del trimestre son de 4 826.00 MP superior al real de igual período del año anterior, influyendo en ello los indicadores siguientes:

- Circulación Mercantil Minorista en Efectivo que crece en un 12 %.
- Circulación Mercantil Minorista a Crédito que crece en un 524 %.
- Cobro de Vivienda, Electricidad, Gas y Agua que crece en un 13 %.
- Alojamiento, Turismo y Recreación crece en un 23 %.
- Servicios de Comunicación que decrece en un 1%.
- Impuesto y Contribución al Presupuesto que crece en un 21 %
- Giros Postales y Bancarios Emitidos crece en un 12 %.
- Depósitos en Cuenta Corriente crece en un 400 %.
- Otras entradas crecen en un 45 %.

Los demás indicadores de las entradas decrecieron respecto al año anterior.

Las salidas decrecen con relación al año anterior, y decrecen con relación a las entradas. Influyendo en este decrecimiento los indicadores siguientes.

- Salarios que decrecen en un 10 %
- Prestaciones a Estudiantes que decrecen en un 36 %
- Dietas y Otros Gastos decrecen en 16 %.
- Pagos al Sector Privado no Agropecuario decrece en un 30 %.
- Pagos Productores Agropecuarios a no tenedores de Tierra que decrecen en un 54 %
- Seguridad y Asistencia Social que crece en un 23 %
- Extracciones en Cuentas de Ahorro decrece en un 6 %.

En él la producción mercantil total para un plan de 19 353.5 se cumplió en 18 999.3 para un 98.2% en lo que influyeron los siguientes indicadores.

- Sistema empresarial y unidades presupuestadas: plan 12 684.0, real 11 203.0 para un 88.3 % de cumplimiento.
- Salario: plan 10 249.4, real 9 676.9 para un 94.4% de cumplimiento.
- Promedio de trabajadores: plan 7 585, real 7369 para un 97.2% de cumplimiento.

- Salario medio: plan 441, real 428 para un 97.1% de cumplimiento.
- Productividad en producción mercantil: plan 16 722, real 15 203 para un 91.0% de cumplimiento.
- Utilidades: plan 16 392, real 13955 para un 85.0% de cumplimiento.
- Ventas netas: plan 19 811.6, real 20 967 para un 105.8% de cumplimiento.

Los establecimientos que también intervienen en la situación económica del territorio obtienen resultados en la producción mercantil territorial de un plan de 19353.6 MP asciende a 18999.3 MP.

Las ventas netas se sobre cumple favorablemente al obtener un 5.8% por encima de lo planificado en la empresa Comercio Gastronomía mientras que el nivel total logra el 99.8 % de cumplimiento determinado por el incumplimiento de las empresas Cervecería y Agropecuaria.

Las producciones del territorio con destino a la sustitución de importaciones el organismo que está comprometido en esta etapa es la empresa agropecuaria con las producciones de tomate y frijol. Solo incumple el frijol por atraso en la siembra que impidió cosechar en el tiempo planificado el mismo.

Los volúmenes de entrega de fondos exportables en la Ronera cumple con los compromisos planificados en términos físicos el ron se sobre cumplió al 117 % y en valores al 112 % por las demandas, que ha tenido que habilitar horas extras .Por su parte el INIVIT los servicios prestados asciende a 10.3 MP por viajes a Venezuela.

La utilidad del primer trimestre de este año es inferior a lo planificado en lo que inciden dentro de estas con mayor incumplimiento la Cervecería Antonio Santana que logra el 43% por los incumplimientos en las producciones y con utilidad desmedidas el INIVIT que de un plan de 19.7 MP obtiene 77.2 % por los ingresos recibidos situados en la cuenta de proyecto que aún no ha sido utilizado.

Análisis del Presupuesto

Al comparar el total de recursos financieros recibidos \$11 341.5 MP con el total de gastos ejecutados \$11 066.3 MP, se produce un superávit ascendente a \$275.2 MP, de un plan de 2 240.6 MP.

Los Ingresos Participativos, se cumplen al 28.0% (% lógico), aunque existen incumplimientos por dentro como se detalla a continuación:

- Fósforos: se cumple al 13.7%
- Combustibles Grasas y Lubricantes se cumple al 21.3%.
- Cervezas y Maltas: se cumple al 22.4 % por falta de envases, porque materias primas no le ha suministrado el vacío que necesita la fábrica.
- Refrescos y Aguas Minerales: La distribuidora cumple al 9.2 % porque el sirope que produce Amaro ya no lo comercializa la Distribuidora, ahora sale por Santa Clara.
- Arroz y Azúcar: No se han recibido aportes por este concepto. La provincia del Almacén Mayorista hizo los aportes en abril.

El presupuesto planificado para el primer trimestre del 2012, es de \$11 689.7 MP y muestra una ejecución de \$11 066.3 MP, para un 94.6% .

Durante el mes de marzo del presente año el municipio alcanza una recaudación de 11 055.8 MP para acumulado hasta la fecha de 34 710.0MP. Respecto al potencial aprobado hasta la fecha se logra un sobrecumplimiento de 1.45% sobre la cifra asignada, lo que representa en valores absolutos los 3 567.1MP. Respecto al año anterior se alcanza un crecimiento de 22.6% lo que representa en valores absolutos os 6 409.6MP por encima de lo recaudado.

Predomina los ingresos Tributarios, con una representación de un 92.19% del total de la recaudación.

La deuda tributaria al cierre de marzo asciende a 525.1 MP de ella se encuentra requerida 192.5 MP, en convenio 155.6 MP y embarga 36.MP. Del total de la deuda 217.6MP se corresponde con la deuda de años anteriores. Del monto total de la deuda 45.6MP corresponde a personas naturales y 479.5 MP a personas jurídicas toda en moneda nacional.

En cuanto a la deuda por conceptos los de mayores importes se concentran en los párrafos: Impuesto de circulación 140.7 MP Utilización de la Fuerza de trabajo 125.4 MP, contribución a la seguridad Social 65.0 MP y multas y recargos 74.0 MP fundamentalmente. Toda la deuda se considera cobrable.

La energía eléctrica ha disminuido en los últimos 2 años en alrededor de un 10% a nivel total enmarcándose en un control de lo asignado en cada entidad por su organismo lo que ha permitido ahorros a nivel municipal, solo en el sector residencial crece en un 5% aproximadamente. Ha crecido en la entrega al Sistema energético Nacional (SEN) por el tributo de los centrales azucareros y se ha mejorado notablemente las redes eléctricas.

En el caso del fuel oil el municipio ha reducido el consumo sobre todo en este año donde la política ha sido de realizar refino con bagazo en zafra alcanzando el uso de 10 200 toneladas en el trimestre y el acopio de paja para su procesamiento en el central "Washington", no obstante aún se puede reducir.

2.5 Principales dificultades del municipio Santo Domingo

2.5.1 Principales problemas que contaminan el medio ambiente

Existen grandes problemas con la colección, conducción y el posterior tratamiento de los albañales en los diferentes asentamientos del municipio. Estos problemas son particularmente sensibles en algunos centros estudiantiles.

- El sistema de colección, clasificación y disposición final de los residuos sólidos urbanos debe ser evaluado para buscar soluciones más compatibles con el medio ambiente.
- Algunos proyectos de remodelación y modernización de las tecnologías existentes no contemplan el adecuado tratamiento y disposición de los residuales generados.
- Existen problemas de salinización y erosión en los suelos, motivados por el grado de explotación a que han sido sometidos; en algunos casos no se han aplicado buenas prácticas ambientales.
- Se envían residuales sin previo tratamiento y a altas temperaturas al río Sagua la Grande, lo que perjudica la biodiversidad en la cuenca del mismo nombre.
- Existen en el territorio fábricas con tecnologías que presentan obsolescencia técnica, lo que no favorece un adecuado desempeño ambiental.
- No es adecuado el tratamiento final de los efluentes líquidos en muchas entidades productivas y de servicio

- Existen deficiencias en los sistemas de abasto de agua a la población, dados básicamente por suministros intermitentes, salideros en las conductoras y problemas que impiden en algunos casos clorar adecuadamente el agua.
- En algunas industrias que consumen grandes volúmenes de agua y no existen metrocontadores.
- Inexistencia de un sistema de monitoreo ambiental a escala territorial que permita tener un registro histórico de las variables bióticas y abióticas fundamentales.
- No existe un programa de educación ambiental a escala territorial. Existe insuficiente dominio de los temas ambientales por directivos y obreros de varias entidades del territorio. Indisciplina social.

2.5.2 Problemas sociales del territorio

Empleo

- Existe dificultad al dar respuesta de empleo a los egresados de obreros calificados, escuelas especiales, desmovilizados de la FAR, egresados de centros penitenciarios, discapacitados y los graduados de 9^{no} y 12^{no} grado.

Sector educativo

- Los indicadores más afectados son los modos de actuación con carencia de imagen de los estudiantes, el uso incorrecto del uniforme, los modos de actuación con escasez hábitos de cortesía de los estudiantes, los bajos índices de asistencia da alumnos, el bajo porciento de retención estudiantil, la ocurrencia de iniciativas, etc. Constituyendo consecuencias de las debilidades en el funcionamiento de dichos órganos, materializados todos en los bajos resultados de los exámenes de ingresos y en las carencias cognoscitivas y de conducta ciudadana que exhiben o reflejan el estudiantado hoy día.
- No aceptación de los estudiantes de las carreras ofertadas según escalafón y las carreras universitarias que se ofertan no satisfacen las expectativas, además que las mayores ofertas que se hacen son carreras de técnicos medios y obreros calificados.

Sector cultural

- Resulta una debilidad la carencia de fuerza técnica en las casas de culturas, pobre extensión cultural a Maboá.

- No se cumple con las 2 unidades artísticas de calidad por instructor.
- Déficit de actividades para jóvenes en horario nocturno.
- Todavía no se ha ejecutado la emigración al software libre.
- Insatisfacción con el número de artículos publicados ya que este no se corresponde con el potencial existente en la localidad.
- Mal estado constructivo de la biblioteca municipal con 2 áreas cerradas por peligro de derrumbe.
- La Delegación Municipal de Monumentos no funciona de manera sistemática ya que todos los miembros no asisten en ocasiones.
- Persisten los problemas arquitectónicos en la cubierta del inmueble del museo, reduciéndose así los espacios de sus salas. La pobre iluminación y ventilación del mismo impiden un adecuado cambio de la tesis expositiva, el plan de capacitación previsto para el año se cumplió a un 95%.

Sector de salud

- Índice de bajo peso al nacer 5.9, mortalidad materna 1, tasa de embarazo en la adolescencia 33.7, mal seguimiento del lactante y embarazada y no se cumple el plan de citologías del año.
- En el programa de medicina familiar el jefe del equipo básico de trabajo no cumple las funciones para lo cual fue diseñado.
- Existe deficiencias en la proyección comunitaria pues el paciente se remite a las consultas sin previos estudios e interconsultas con los especialistas básicos, se incumple por parte del personal médico y de enfermería con la labor de consultas y terrenos.
- En la medicina natural y tradicional no cumplimiento del plan de producción conjuntamente de la insuficiente prescripción de fitofármacos.
- En el programa dedicado al adulto mayor hay un mal seguimiento del adulto mayor, baja incorporación de ancianos a los círculos de abuelos y la no existencia de una casa de abuelos.

Transporte

- Las principales deficiencias de esta entidad están dadas por la existencia de un parque de equipo viejo con necesidad de piezas (neumáticos, baterías), instalaciones en mal estado con escasez de herramientas, medidas de seguridad y protección conjuntamente de la carencia de un equipamiento tecnológico.
- Falta de alumbrado y cercado perimetral en el área del taller además que el personal que labora en el mismo no tiene la capacitación necesaria con respecto a la reparación de equipos y sustitución de piezas.
- Existe en el nivel administrativo déficit de condiciones de trabajo (buró, sillas, alumbrado) y falta de capacitación del personal de economía y recursos humanos.
- A nivel general el bajo salario afecta la productividad de los trabajadores del sector y la ausencia de materias primas (combustibles).

Deporte

- Es importante destacar la falta de implementos deportivos para los diferentes deportes que se practican en el distrito.
- Existen dificultades con los cercados perimetral de ciertas áreas deportivas.

Sector de comunales

- Falta de cuadros de dirección, insuficiente incorporación a la actividad de comunales debido al bajo nivel cultural que precisa la realización de esta labor.

2.5.3 Dificultades en la economía del Municipio

El sector agropecuario

- Disminuye el área cultivable en el territorio como resultado de las hectáreas declaradas ociosas en el municipio se debe a la expansión del marabú, contando con una superficie no cultivada de 16 064.29 ha.
- De las tierras cultivables en la actualidad existe tierra que no está en producción fundamentalmente en la agricultura no cañera por problemas de financiamiento de la Empresa Agropecuaria Santo Domingo.

- El territorio perdió el área de 52.6 Ha con que contaba hace varios años atrás para el cultivo del cítrico.

Sector económico

- El Municipio muestra un saldo desemisora de 3 965.0 MP siendo en igual etapa del año anterior emisores por 1 3000.0MP no existiendo ahorro en banco, las extracciones son mayores que los ingresos.
- Las salidas decrecen en 439.0 MP con relación al año anterior, y decrecen con relación a las entradas en 3 965.0 MP.
- En el sector empresarial se cumple al 88% incumple su plan (Cervecería 86% y la Empresa Agropecuaria 90%). Los indicadores económicos se ven afectados debido al incumplimiento de la producción.
- En la Empresa Agropecuaria existe un incumplimiento en la producción mercantil determinado por el incumpliendo de la producción en la Fábrica Mady en conserva de tomate donde un plan de 380.0 t hasta la fecha se produjo 36.0 t y esto obedece a que se interrumpió la producción interna para realizar envíos a la industria orientado por el nivel superior en el mes de Marzo 2012, además de la falta de envase y los incumplimientos de producciones varias.
- El territorio logra niveles de eficiencia desfavorables pues el salario medio es de 420 pesos se incumple en 2% mientras que la que la productividad lo hace al 101%. Siendo la correlación salario medio productividad 0.974.
- La utilidad del primer trimestre del actual año es de 1395.5 MP inferior a lo planificado en 243.7 MP para el 85%.

A partir de la identificación de los principales problemas que afectan el Municipio de Santo Domingo, se realiza un diagrama Causa – Efecto (Anexo No. 4), detallando las principales dificultades ambientales, sociales, monetario y de producción las cuales obstaculizan el desarrollo local del territorio.

Posteriormente se utiliza el Método de Expertos en la selección de los mismos, comenzando con la determinación el número necesario para luego validar el estudio. Luego se les solicita que ordenen cada una de las causas del 1 al 15, considerando 1 como más importante y después expresando las razones por la cual le asignaban mayor peso a la escogida por ellos según el impacto antes

mencionado (dicha calificación así como el análisis en la concordancia de los expertos se muestra en el anexo No. 5).

Posteriormente se identifican las causas más significativo mediante el Método de Pareto que es una herramienta de análisis de datos ampliamente utilizada y por lo tanto útil en la determinación de las causas principales durante un esfuerzo de resolución de problemas mostrado en el anexo No. 6 este permite ver cuáles son los problemas más grandes, permitiéndose a los grupos establecer prioridades. En esos casos típicos, las causas son responsables por la mayor parte del impacto negativo sobre la calidad, si se enfoca la atención en estos pocos vitales, se puede obtener la mayor ganancia potencial de los esfuerzos por mejorar la calidad o sea el 20 % de las causas representan el 80 % del efecto.

2.6 Conclusiones parciales

1. El territorio cuenta con importantes instituciones como el Centro de Investigaciones de Viandas Tropicales prestigiosa institución científica, un Centro de Pastos y Forraje, instituciones científicas que pueden contribuir al desarrollo del Municipio.
2. En el municipio se cuenta con una excelente identificación de sus potencialidades y restricciones, razón por la cual el gobierno puede enfocar las futuras dediciones de desarrollo local en correspondencia con los objetivos estratégicos trazados por el Consejo Administrativo Municipal para el período 2012 - 2016.
3. Los principales problemas que obstaculizan el desarrollo local del municipio de Santo Domingo parten del déficit oferta de empleo, así como problemas de eficiencia de las entidades productoras.

Capítulo 3



Capítulo III: Estrategia para impulsar el Desarrollo Local del Municipio Santo Domingo

3.1 Potencialidades y restricciones del Municipio de Santo Domingo

La matriz DAFO es un instrumento que posibilita estudiar y combinar los diferentes factores presentes en un análisis estratégico, es decir los aspectos internos de la organización (fortalezas y debilidades) y los factores que se manifiestan en el entorno y sobre los que no se puede ejercer un control absoluto pero conociéndolos, es posible aprovecharlos (oportunidades) o minimizar su efecto sobre el funcionamiento de la entidad (amenazas). Este es un instrumento de gran valor por la exhaustividad de los factores a considerar y ayudar a que se reflejen gran número de problemas y aspectos positivos tanto en lo interno como en lo externo.

Teniendo en cuenta los elementos internos y los agentes externos se realizó un diagnóstico, utilizando técnicas de trabajo en grupo con el Consejo de la Administración (CAM), para generar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas necesarias. Luego, en un proceso de análisis y reducción de las mismas, se seleccionaron los aspectos que se consideraron más importantes a través de la selección ponderada mediante el trabajo con los expertos, quedando como aspectos principales los siguientes:

Potencialidades del territorio

- Se cuenta con dos industrias azucareras productoras de azúcar orgánica y refina, generadoras de divisas.
- Territorio con un potencial para la producción de leche y carne vacuna.
- Existencia de fuentes importantes de abasto de agua.
- Abundantes tierras agrícolas, siendo el mayor porcentaje estatal.
- Buenas comunicaciones al atravesar el territorio la carretera central, conexión con el litoral norte por carretera y así como el paso del ferrocarril central.
- Existencia de un Centro de Investigaciones de Viandas Tropicales y un Centro de Pastos y Forrajes.
- Fuerza laboral calificada.

Restricciones del territorio

- El autoabastecimiento de alimentos no es factible atendiendo a las tierras en uso y recursos de inversión para satisfacer la demanda, pero tampoco está resuelto el uso óptimo de los suelos con posibilidades de aptitud agroproductiva.
- Inestabilidad en el suministro de materias primas a las empresas locales y de subordinación provincial.
- Mala calidad de los servicios que se prestan.
- Dificultades con el abasto de agua, saneamiento y manejo de los residuos sólidos y líquidos.
- Débil actividad de los servicios comunales generales, de ornato y mantenimiento de la infraestructura urbana.
- Problemas de vialidad, tránsito y transporte público.
- Ilegalidades e indisciplinas sociales.

3.2 Elementos que componen la matriz DAFO

A partir de todo lo anterior, se resume el diagnóstico general del municipio y se realiza un análisis para determinar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con el desarrollo del territorio, aplicándose una dinámica grupal con miembros del CAM y del Consejo Técnico Asesor, y mediante reducción de listados se obtuvieron los factores de mayor incidencia en el desarrollo de Santo Domingo.

3.2.1 Análisis Interno

Debilidades:

1. Insuficiente atención al hombre en las actividades agropecuarias.

La producción de alimentos constituye uno de los principales programas de la Revolución en los tiempos actuales, cuyos principales objetivos son los de garantizar de manera estable y sostenida la alimentación básica de la población a partir de los recursos existentes, sustituir importaciones con las producciones nacionales y mantener los niveles de alimentación alcanzados en los programas sociales. A pesar que esto constituye un asunto de prioridad nacional el sector presenta diferentes problemas como en la vinculación de los obreros a los

resultados finales de la producción; por no garantizar los aseguramientos productivos necesarios, carencia de paquetes tecnológicos (fertilizantes, abonos, productos químicos y biológicos para combatir enfermedades) en un grupo de cultivos y la preparación de la fuerza técnica de la agricultura no cumple las exigencias del momento.

2. Imposibilidad de cerrar ciclos productivos en establecimientos de subordinación provincial y nacional.

En la Empresa Agropecuaria existe un incumplimiento en la producción mercantil determinado por el incumpliendo de la producción en la Fábrica Mady en conserva de tomate y esto obedece a que se interrumpió la producción interna para realizar envíos a la industria orientado por el nivel superior en el mes de Marzo, además de la falta de envase y los incumplimientos de producciones varias.

De manera general los principales problemas que han afectado la actividad de cultivos varios en este período son la insuficiente área bajo riego y explotación de las mismas por lo que se obtienen bajos rendimientos, además de la falta de control por parte de las juntas directivas a las unidades de bases, la falta de seguimiento y control a la base productiva por la empresa agropecuaria, afectaciones severas de combustible a la base productiva para la comercialización de los productos agropecuarios, desorganización en las entregas a Acopio, las granjas estatales no tienen los resultados esperados en comparación con el fondo de tierra disponible y la maquinaria y en las entidades estatales la atención fitosanitaria y la agrotécnica a los cultivos es deficiente.

Las causas que inciden en el incumplimiento del ciclo productivo en la cervecería son que se deja de producir cajas de cervezas. Esto se debe a que ocurrió un atraso en el mantenimiento del área de embotellado donde hubo inestabilidad en el funcionamiento de los equipos sobre todo en la lavadora y por falta de vacío.

3. Tasa elevada de envejecimiento.

Existe 11 787 personas en edad post – laboral representando el 22.24 % del total de la población. Santo Domingo cuenta con un total de 7 975 habitantes con edades superior a 65 años representando un 15.04 % del total de la población. Además hay una tasa anual de crecimiento de 0.02 habitantes.

Hay una baja tasa de natalidad esto está provocado por estilos de vida inadecuados. Existen varios problemas que aportan a esta debilidad como es la mortalidad materna, la tasa de embarazo en la adolescencia es de 33.7 %, no se trabaja con enfoque de riesgo en la atención primaria de salud en función de trabajar con el riesgo reproductivo preconcepcional, mal manejo de las gestantes en riesgo, incorrecto seguimiento de la embarazada, dificultades con las interconsultas de embarazadas y problemas con el transporte sanitario para el traslado de las gestantes.

4. Problemas medio ambientales.

Los de mayor interés son los relacionados con el saneamiento ambiental del territorio, debido a la inexistencia o mal estado de las redes de alcantarillado, tanto en los asentamientos poblacionales como en muchos centros internos del Ministerio de Educación, y también la situación de los suelos y sus acuíferos, la contaminación generada por el sector industrial del municipio y la deforestación del territorio estudiado. La dificultad en la colección, conducción y el posterior tratamiento de los desechos sólidos es otro de los problemas que más afecta el medio ambiente.

5. Incorrecta explotación de los suelos.

Los principales factores que limitan el correcto uso de los suelos en el Municipio son: la erosión, acidez, salinidad-toxicidad, bajo contenido de materia orgánica, baja fertilidad, mal drenaje y la compactación. Las causas fundamentales son: la deforestación, el sobreuso, el sobrepastoreo, violaciones de la tecnología para el uso y el manejo, la no aplicación de las medidas de conservación y mejoramiento, riegos con aguas de mala calidad, la no rotación de los cultivos y actividades por mecanización, mal manejo del riego y del drenaje y otras relacionadas con la ingeniería. En el territorio existen 16 783.23 ha con cultivos permanentes en ellos se cultivan caña de azúcar, café, pastos y forrajes, plátanos, cítricos, frutales y otros. La zona que nos ocupa, no escapa a estas calamidades y un buen % de los suelos cultivables está erosionado o degradado por sobreuso y labores inadecuadas durante muchos años de explotación.

6. Dificultad al dar respuesta de empleo a los egresados de obreros calificados, escuelas especiales, desmovilizados de la FAR, egresados de centros penitenciarios, discapacitados y los graduados de 9^{no} y 12^{no} grado.

Esto es a consecuencia de la nueva reestructuración económica social por la cual está atravesando el país en estos momentos en la cual se establece que en cada entidad existan el número mínimo de personas para cubrir los puestos de trabajo. En estos momentos donde más hace falta fuerza de trabajo es en el sector de la agricultura pero existe una desmotivación de los jóvenes por el estudio de carreras agropecuarias.

7. El Sistema de acueducto y alcantarillado no satisface al total de la población en el territorio.

El Sistema de Acueducto, sirve al 57.6% de la población residente; no siendo capaz de satisfacer la demanda de población servida. La restante población se sirve por pozo. El Sistema de Alcantarillado, solo beneficia el 4.5% del total de población la población restante se sirve a través de fosas y letrinas. El escurrimiento superficial del Núcleo es hacia el Norte y Noreste considerado deficiente para la evacuación de aguas pluviales, donde en la mayor parte del Núcleo estas corren por calles sin encontrar un lugar donde evacuarse.

Fortalezas:

1. El territorio cuenta con dos prestigiosas instituciones científicas: el Centro de Investigaciones de Viandas Tropicales y un Centro de Pastos y Forraje.

El primero tiene como objeto social desarrollar proyectos de investigación científica e innovación tecnológica relacionadas con el mejoramiento genético, fitotecnia, nutrición, control de plagas y enfermedades en semillas originales, además de brindar servicios agro meteorológicos, asesoría jurídica e introducción de nuevas tecnologías y variedades de raíces, tubérculos tropicales y otros cultivos, entre otras actividades, el segundo tiene como objeto social desarrollar proyectos de investigación científica e innovación tecnológica relacionadas con el mejoramiento de la alimentación animal y la búsqueda de nuevas variedades y una empresa agropecuaria de las FAR que responde a las necesidades de éstas instituciones.

2. Existencia de reservas de materiales de construcción. (arena sucia C/P Cascajal, arena sabana C/P Sabino Hernández, barro C/P 26 de julio y un banco de piedras pita).

El territorio cuenta con la siguiente infraestructura para dar respuesta a la producción local de materiales de la construcción: una industria de producción

de materiales (Las Casimbas EPMC), una Brigada Constructora EMA, industrias Locales, una empresa de servicios técnicos y personales y trabajadores por cuenta propia. El municipio cuenta con capacidad de producir bloques de hormigón de 15 y 10, mesetas de hormigón, lavaderos de hormigón, celosía de hormigón (varios tipos), tasas rústicas, tabletas de hormigón, viguetas de hormigón, polvo de piedra, granito, piso rústico, marcos para puertas y ventanas (madera), pintura base de cal (lechada), ladrillos de barro, puertas y ventanas, flotas de madera y tanques de agua.

3. El 100% de la población está servida por el Servicio de Electricidad y Comunicaciones en menor medida, aumentando el número de capacidades en la actualidad por la Digitalización de la Planta en el propio Núcleo.
4. Existencia de suelos altamente productivos para las actividades agropecuarias. Hay una superioridad de terrenos llanos, predominando las pendientes bajas, siendo propicio para la siembra de algunos cultivos (tomate, caña, piña, papa y otros). En el territorio existe cultivos permanentes y cultivos temporales, representando ambas el 31.63 % de la superficie total evidenciando esto que la mayoría de las tierras en el Municipio son cultivables. Estando aún 48 059.37 ha de la superficie no cultivada de estas 31 995.08 ha con pastos naturales y 16 064.29 ha de tierras ociosas las cuales se les puede dar una mejor explotación.
5. Santo Domingo está ubicado en el centro de la Provincia siendo cruzado por las principales vías de acceso: Carretera Central y Ferrocarril Central. Da acceso a otros municipios como Corralillo y Sagua a través de la Carretera Santo Domingo-Corralillo y Sagua respectivamente. También muy cercano a su límite por el Sur, pasa el Ferrocarril Central. La calle Independencia y Fructuoso Rodríguez constituyen las principales arterias del Núcleo través de estas se realiza un intenso flujo vehicular de todo tipo, que obliga a ser paso obligatorio hacia otras localidades, Municipios y otras Provincias.
6. Grandes potenciales hídricos. El principal curso pluvial lo constituye el Río Sagua, (el de mayor longitud de la vertiente norte de Cuba), y atraviesa el Municipio de sur a norte, en su extremo este; desembocando en la Presa Alacranes. Clasifica como río de primer orden y en el desemboca el río Jiquiabo (río de 2do orden), y 16 afluentes más. La Presa Alacranes está situada al norte del Municipio bordeando el límite Norte de los

asentamientos Carlos Baliño, Rodrigo y Amaro con una capacidad de embalse de 365 000 m³ de agua, la mayor de la provincia y segunda del país por el volumen de agua embalsada, utilizando sus aguas para el riego en la agricultura. Se encuentran también las aguas subterráneas, constituidas por los pozos, destacándose por la calidad de sus aguas los de Amaro y los de la fábrica de cervezas Manacas, siendo estos además del barro los yacimientos existentes en el municipio.

7. Presencia de zonas protegidas en el territorio.

Una de estas zonas son los pozos de Amaro y los de la fábrica de cervezas “Antonio Días Santana” las cuales se destacan por su calidad y se utilizan para fines productivos. La otra área protegida está compuesta por pequeños montes como el Monte Ramonal en los límites del municipio con Corralillo.

3.2.2 Análisis Externo

Amenazas:

1. Efectos del cambio en la cultura productiva de la población de productor de azúcar industrial y agropecuario hacia nuevas formas de producción.
2. Disminución de las empresas por su paso a empresas provinciales y reestructuración del sector productivo.
3. Situación política y económica internacional, incluyendo el Bloqueo.
4. Déficit presupuestario a nivel nacional.
5. Limitada asignación de recursos.

Oportunidades:

1. Facilidades de superación y capacitación.
2. Programas de la Revolución.
3. Recuperación económica del país.
4. Favorable estado político del pueblo.
5. Desarrollo de los lineamientos del PCC relacionados con el Programa Agroalimentario.

A partir de la determinación de estos cuatro grupos de elementos o factores se articulan en una matriz de doble entrada la cual es un resumen del diagnóstico general de Santo Domingo, como se puede observar en el anexo No.7.

3.3 Diagnóstico estratégico

Asimismo, utilizando la matriz DAFO como técnica que resume e integra la información, se puede apreciar cómo interactúan entre sí debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Dicha matriz refleja que los mayores impactos están en el **Cuadrante I** (26 puntos), por lo que el Municipio puede emprender una **estrategia ofensiva**, identificándose como la mayor **fortaleza** la existencia de dos prestigiosas instituciones científicas (el Centro de Investigaciones de Viandas Tropicales y el Centro de Pastos y Forraje), y la **oportunidad** más importante es el desarrollo de los lineamientos del PCC relacionados con el Programa Agroalimentario; lo cual implica la posibilidad de usar la experiencia de estos centros para la producción de alimentos. Al mismo tiempo, la mayor **debilidad** del territorio es la incorrecta explotación de los suelos; y la mayor **amenaza** es el déficit presupuestario, lo que condiciona la necesidad de potenciar el desarrollo del municipio hacia la explotación eficiente de la tierra cultivable.

Los resultados del diagnóstico sirven como punto de partida para formular la estrategia de Desarrollo Local, pues se detectan las limitaciones existentes y se identifican las tecnologías, capacidades y potencialidades del municipio para gestionar su desarrollo.

Teniendo en cuenta los elementos internos y los agentes externos determinados en el Diagnóstico Estratégico, utilizando técnicas de trabajo en grupo realizados con anterioridad en la investigación, el Municipio se encuentra en el cuadrante de ofensiva (**Maxi-Maxi**), lo que le permite aprovechar al máximo las estrategias de desarrollo, por lo que el problema estratégico queda expresado de la siguiente forma:

Si sobre el territorio están influyendo el déficit presupuestario y no se resuelve la incorrecta explotación de los suelos no se puede aprovechar las facilidades del desarrollo de los lineamientos del PCC relacionados con el Programa Agroalimentario acompañado de la existencia de dos prestigiosas instituciones científicas (el Centro de Investigaciones de Viandas Tropicales y el Centro de Pastos y Forraje).

Solución estratégica

Aprovechar eficientemente las facilidades del desarrollo de los lineamientos del PCC relacionados con el Programa Agroalimentario de manera que contribuyan a la elevación de la calidad de vida de la población.

Los resultados del diagnóstico sirven como punto de partida para formular la estrategia de Desarrollo Local, pues se detectan las limitaciones existentes y se identifican las tecnologías, capacidades y potencialidades del municipio para gestionar su desarrollo.

3.4 Definición de la estrategia de desarrollo local del municipio

Determinación de la Misión

Para la confección de la nueva misión, se tomó como referencia la estrategia por la que la Asamblea se está rigiendo en la actualidad. Se partió de un trabajo grupal con el Consejo de la Administración y con el Grupo de Diseño Estratégico, donde todos los integrantes aportaron sus ideas al respecto, examinando la misión declarada anteriormente y teniendo en cuenta los aspectos primordiales que se requieren para la elaboración de la misma, llegándose a un aprobación sobre cuáles eran los componentes significativos que debían contener la misión, quedando conformada la siguiente misión para la Asamblea Municipal del Poder Popular:

"Conduce el desarrollo socio económico de Santo Domingo con énfasis en sus potencialidades agroindustrial, científico-técnico y cultural en función de elevar la calidad de vida y satisfacer las necesidades de la población a través de eficacia y eficiencia en el funcionamiento de los órganos de la Administración Pública, amplia participación popular".

Determinación de la Visión

Para la elaboración de la visión, se continuó con el mismo procedimiento manejado para la determinación de la misión, dividida en cuatro aristas fundamentales y quedando precisada la misma de la siguiente forma:

El municipio de Santo Domingo:

- 1 Sobresale por la eficiencia en la gestión del desarrollo socioeconómico del municipio con énfasis en la introducción de proyectos vinculados a la iniciativa

municipal de desarrollo así como en el cumplimiento de los lineamientos económicos.

- 2 Se materializa la introducción de los resultados de la ciencia y la técnica.
- 3 Se cuenta con recursos humanos comprometidos con los procesos de cambio del municipio.
- 4 El movimiento cultural responde a los intereses del municipio y a sus tradiciones culturales.

Determinación de los Valores Compartidos

El procedimiento utilizado para determinar los valores fue a partir de una lista de valores tomados de una tormenta de ideas, los cuales se redujeron a 30 (los más significativos) quedando a consideración como sigue:

Valores Compartidos:

Patriotismo: Incondicionalidad a la Patria, la Revolución y su máxima dirección.

Ética: Comportamiento de acuerdo a las normas y principios que rigen nuestra sociedad.

Responsabilidad: Cumplimiento estricto de los deberes, unidad de acción para la solución de problemas y la consagración al trabajo.

Sensibilidad y Humanismo: Respeto y adecuada atención de la población y a sus necesidades.

Trabajo en Equipo: Integración armónica de los distintos implicados (factores claves) para el logro de las metas propuestas por el territorio.

Valores Deseados:

Responsabilidad Social: Nivel de compromiso del gobierno con el proyecto social cubano.

Profesionalidad: Conocimiento y preparación en las actividades que se realizan y seriedad en los compromisos compartidos.

Competitividad: Capacidad de adaptación a las demandas del entorno.

Excelencia: Brindar los servicios de atención a la población y las producciones avalados por un incremento de la calidad y en continuo perfeccionamiento.

Efectividad: Capacidad de responder oportunamente y adecuadamente a las solicitudes de la población.

Determinación de objetivos estratégicos

La formulación de los objetivos estratégicos se efectuó sobre la base del cumplimiento de la misión, además del análisis interno y externo, estableciendo objetivos cubriendo las principales características de las mismas, que son verificables, medibles y claros. Además se analiza el hecho que el Municipio de Santo Domingo presenta una serie de problemas ya vistos con anterioridad por lo cual los objetivos estratégicos para potenciar el desarrollo del territorio se enmarcan en las aristas siguientes:

Actividad agroalimentaria

- 1 Aumentar el programa de producción de alimentos que permitan un crecimiento sostenido y el autoabastecimiento del territorio, con un enfoque hacia la Agricultura suburbana para lograr que se garantice la distribución del consumo social y la canasta básica con eficiencia, realizando así el nivel de respuestas a las necesidades de la alimentación pública.
- 2 Reforzar el control sobre la oferta del Comercio y la Gastronomía a partir del aumento de la oferta y de la calidad de los servicios de este sector.

Gestión económica financiera

- 1 Alcanzar una contribución activa del gobierno municipal y las entidades locales en su estrategia de desarrollo a partir de la confección de iniciativas de proyectos que permitan el desarrollo sostenido de la economía local.
- 2 Garantizar la persistencia del desarrollo económico y social del territorio sobre la base del incremento de la colaboración de la subordinación local, de la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento del plan de la economía y del presupuesto del municipio.

Recursos humanos

- 1 Fomentar el correcto desempeño de los trabajadores del sector estatal a partir de superiores resultados en el indicador salario medio y productividad de la economía, dando especial atención a la política de reordenamiento laboral y a las nuevas formas de gestión no estatales aprobadas en el Municipio.

Calidad de vida de la población

- 1 Potenciar el ascenso de la calidad de vida de la población del Municipio Santo Domingo, el acatamiento de los programas diseñados para el bienestar de los habitantes, la educación general de los estudiantes conservando los niveles logrados en los principales programas de Salud y de los servicios de la población.

Para dar cumplimiento de la Misión la cual es el objeto supremo del territorio, contiene la razón de ser del mismo y además establece el alcance y las fronteras. Siendo la guía estratégica para toda acción es necesario determinar objetivos estratégicos por las áreas más afectadas del Municipio para así llegar a cumplir la Visión que es el objetivo general del territorio a largo plazo; sirviendo de indicador, pues se redacta en presente para que sea retador y sirva para autoevaluarse. Expresa un resultado futuro.

3.5 Definición de las líneas directrices de desarrollo en el territorio.

En el país es necesario adoptar medidas para afrontar el complejo panorama y así resolver los principales problemas que limitan el desempeño de la economía. Es necesario poner en explotación las tierras que todavía están ociosas y elevar los rendimientos agrícolas. Desarrollar un proceso de reestructuración del empleo y los salarios; considerando formas no estatales de gestión donde sea conveniente, encaminando a eliminar las plantillas infladas en todas las esferas de la economía, que garantizar el trabajo sea la forma principal de obtención de ingresos de la población.

En los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución” en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba aprobado el 18 de abril del 2011 se refiere en una de sus políticas a la parte agroindustrial donde se resumen sus lineamiento del 177 al 214.

En el municipio se definen cuatro líneas directrices, ellas son:

1. Producción de alimentos: Programa de Desarrollo Agrario Municipal, producción de granos, frutas, semillas, de alimento animal, producción de leche y derivados, cría de ganado menor, producción de viandas, hortalizas y vegetales, sistemas de riego, producción de biofertilizantes y bioplaguicidas, producción de miel, cera

- y derivados, reforestación, producción de biogás, fuentes alternativas de energía para el riego y otros fines, conservación de suelos y producciones ecológicas.
2. Formación y capacitación: Programa de formación y capacitación municipal, preparación de cuadros y reservas, orientación vocacional, fortalecimiento del CUM, utilización de los medios de comunicación masiva, integración de los centros de capacitación, transferencia de tecnología, documentación y divulgación de experiencias, Formulación y gestión de proyectos.
 3. Desarrollo de industria local: Programa municipal de desarrollo de la industria local, procesamiento y conservación de producciones agropecuarias, producción de medios y herramientas para la agricultura, articulación de los cuentapropistas a la industria local.
 4. Fortalecimiento de la cultura local: Rescate de las tradiciones campesinas, divulgación de la historia local, masificación del deporte (béisbol, fútbol, boxeo), potenciar las tradiciones afrocubanas, ordenar la imagen de los asentamientos (áreas verdes, residuales), fortalecimiento del movimiento de aficionados, conservación y manejo del patrimonio natural.

Con el desarrollo de las formas de gestión no estatal en la producción y los servicios, para lograr una mayor liberación de las fuerzas productivas, incrementar los niveles de producción y elevar el nivel de vida de la población. En este contexto, es necesario fomentar la cultura económica de toda la población y adquiere particular importancia lograr la preparación requerida de los cuadros, así como la necesidad de preservar la ética, lo que junto al sentido del deber y a la sensibilidad revolucionaria, deben ser determinantes en su comportamiento cotidiano. Por lo cual anteriormente se definen cuatro líneas directrices de desarrollo en el municipio.

Una vez definidas las líneas directrices desde estas cuatro aristas se determinan en su interior aquellas actividades que se pueden convertir en proyectos a ejecutar.

3.6 Proyectos de Desarrollo local en el Municipio Santo Domingo

Cada vez, es más habitual escuchar hablar sobre la importancia que tiene para los municipios contar con un proyecto de desarrollo generado a nivel local. Con distinto nivel de resultados alcanzados, recursos, planificación y participación de la comunidad, etc. muchas localidades han estado implementando, desde mediados de la década de los 90's hasta la actualidad, políticas orientadas al desarrollo local.

Los principales factores que impulsaron a los gobiernos locales a asumir un nuevo rol fueron el traspaso de algunas funciones del Estado Nacional hacia las provincias y a los municipios, el aumento del desempleo y de la pobreza y la emergencia de nuevas demandas de la sociedad civil hacia los gobiernos locales. En este proceso se inscribe el desarrollo local.

El desarrollo local se puede entender, de manera muy sintética, como un proceso complejo, que es producto de una construcción colectiva a nivel local, que tiene como objetivo movilizar los recursos del territorio en torno de un proyecto común e incluir al conjunto de la población. Supone una perspectiva integral del desarrollo, es decir, que incluye la dimensión social, política, ambiental, cultural, el perfil productivo, etc.

El Municipio de Santo Domingo no se encuentra excluido de presentar Proyectos de Desarrollo Local para aumentar la calidad de vida de sus habitantes, se propone a partir del diagnóstico los siguientes:

1. Potenciar la entrega de leche de los distintos productores al servicio municipal en función de aumentar la capacidad de almacenamiento y de formas y medios de transporte, pues con los actuales no se puede recoger la producción total, sin contar que una vez que se aumente la cantidad de animales para este fin en las unidades estatales del territorio que también está en proyecto vinculándolas por supuesto al nuevo programa de acopio de leche directo en las bodegas de la distribución a la población.
2. En la Empresa Agropecuaria de Santo Domingo se proponen diversos proyectos de desarrollo local estos son:
 - Instalación de un esquema de riego en la fábrica “Naty”, lo cual permita potenciar las producciones y crear nuevos puestos de trabajo.
 - Reconstrucción y puesta en marcha de la planta de beneficio para frutas y tomate, con la cual se puede sustituir importaciones en mercados de fronteras y posibles exportaciones de productos.
 - Construir un laboratorio e instalación de una nueva caldera en la fábrica “Mady”, para incrementar la capacidad productiva, mejorarla tecnológicamente y aumentar la calidad de las producciones.

- Instalación de un sistema de riego en el organopónico semiprotegido “Sabino Hernández”, lo que aumenta las producciones, posibilita el comercio de fronteras y crea nuevos puestos de trabajo.
 - Instalación de un sistema de riego en la finca demostrativa “Sabino Hernández”, para incrementar la producción por encima de 3 100 q/cab de boniato, yuca, plátano, tomate, maíz, frijol, ají, pepino, melón, calabaza y otros.
 - Instalación de un sistema de riego en la finca de frutales # 10 Cascajal para mango y guayaba.
 - Fabricación de carbón vegetal.
 - Electrificación de pozos de riego en “Asiento Viejo”, “Granja Norte”, fábrica “Naty” y en cuatro fincas más.
 - Cultivo de piña orgánica.
 - Potenciar la producción de un módulo pecuario para la cría de ovino, caprino, toros y aves en la “Granja Norte”
3. En el sector comercio el municipio está deficitario de estos servicios de forma general, pero no obstante a ello ya se están dándose pasos en función de elevar la existencia de centros de este tipo y aprovechar las características actuales de que la población tiene un nivel de entrada de divisas por remesas familiares y entonces se pueden hacer centro que vendan en CUP y CUC. Un ejemplo de ello es la nueva instalación del comercio que se está realizando donde anteriormente estaba una pizzería “Los Apeninos” del territorio, además del motel “El Cacique” y “El Panqué”.
 4. En la Empresa azucarera “Carlos Baliño” se apoya la producción de alimentos sanos para la población, Producción de espinacas y frutas deshidratadas para la sustitución de importaciones, el comercio de fronteras (Hoteles) y el mercado nacional.
 5. En la empresa cervecera “Antonio Días Santana” se tiene en proyectos la adquisición de una línea embotelladora de procedencia europea para la fabricación de maltas y cervezas para su posterior comercialización.

Todos los proyectos que han sido identificados con anterioridad están orientados a buscar soluciones posibles a los problemas fundamentales del territorio y lograr elevar el índice de desarrollo para elevar la calidad de vida de la población.

El Municipio de Santo Domingo es uno de los territorios eminentemente agrícola, o sea, su economía se basa fundamentalmente en las producciones agropecuarias, dado esencialmente a que sus principales entidades se encuentran en dos empresas azucareras y una empresa agropecuaria, independientemente a ellos se destaca en otras producciones además de su exportación para satisfacer las necesidades de otros municipios de forma general.

En función de estas características tan específicas que se tienen es que las mayorías de los proyectos antes descritos están enmarcados en el sector agroalimentario, además de la necesidad actual del país que tiene que insertarse en un mundo cada vez más globalizado y con una economía en plena crisis matizada por las ineficiencias de las economías capitalistas de los principales países del planeta, que con ellos se podrían disminuir considerablemente las importaciones y aumentar las exportaciones, pues de esta forma el país tendría menos gastos en divisas que podría usar en mejorar los servicios de salud y educación y se podrá enfrentar mejor a las condiciones cambiantes que imperan hoy en día. Independientemente a que existen proyectos para aumentar las producciones de implementos constructivos dado el desgaste habitacional que tiene el Municipio, así como los servicios gastronómicos de vital importancia para que la población se sienta cada vez mejor, razón por la cual se trabaja.

3.7 Conclusiones parciales

1. Utilizando como instrumento la Matriz DAFO se observó la posibilidad de analizar no sólo los factores internos, sino a la vez los externos por ello es empleado para ambos análisis del diagnóstico estratégico.
2. Se logró identificar las líneas de trabajo del Municipio Santo Domingo identificando con ellas Misión, Visión, determinación de los Valores Deseados y Compartidos a partir de los cuales se confeccionó los Objetivos Estratégicos desde cuatro aristas (agroalimentaria, gestión económica financiera, recursos humanos y calidad de vida de la población).

3. Se definió las Líneas Directrices de desarrollo en el territorio como son la producción de alimentos, formación y capacitación, desarrollo de industria local y fortalecimiento de la cultura local teniendo en cuenta las premisas de los nuevos cambios económicos en el país, determinando aquellas actividades que se pueden transformarse en proyectos de desarrollo local.

Conclusiones



Conclusiones

1. El desarrollo local se puede concebir, de manera muy resumida, como un proceso complicado, que es fruto de una construcción colectiva a nivel local, que tiene como objetivo mover los recursos del territorio en torno de un proyecto común e involucrar al conjunto de la población, articulando el desarrollo productivo con la inclusión social a partir de la definición de un perfil de desarrollo para el territorio, es decir, aquellas acciones que permiten mover los recursos locales y optimizar la situación de vida de la población, en específico de los sectores más vulnerables.
2. La aplicación del diagnóstico integral al Municipio de Santo Domingo permite caracterizarlo desde diferentes aristas como son: empleo, sector educativo, cultural, salud, transporte, deportivo y comunales, así como desde el punto de vista económico-productivo analizando el presupuesto del Municipio.
3. Se identifican las principales dificultades que obstaculizan el Desarrollo Local desde el punto de vista ambiental, incluyéndose las sociales y económicas (producción y monetario).
4. En la confección de la estrategia para impulsar el desarrollo local del territorio se identifican las potencialidades y restricciones del municipio a partir de las cuales se define que el municipio debe trazar una estrategia ofensiva (**Maxi-Maxi**), aprovechando eficientemente las facilidades del desarrollo de los lineamientos del PCC relacionados con el Programa Agroalimentario de manera que contribuyan a la elevación de la calidad de vida de la población.
5. Se define la estrategia de desarrollo local determinando la Misión, Visión, Valores Compartidos, Objetivos Estratégicos y las Líneas Directrices de desarrollo, determinando los posibles Proyectos de Desarrollo local que debe impulsar el territorio.

Recomendaciones



Recomendaciones

1. Que el municipio analice la misión, visión y valores, así como los objetivos estratégicos diseñados en aras de perfeccionar su accionar como un ente económico en la nueva realidad cubana.
2. Llevar a la práctica los proyectos de inversión analizando la factibilidad económica y formas de gestión de los mismos con el objetivo de presentarlos al Ministerio de Economía y Planificación para ser financiados.

Bibliografia



Bibliografía.

1. Aghon, G.: Principales desafíos del financiamiento municipal, La Era Urbana, núm. 3, suplemento regional para América Latina y el Caribe, 1995.
2. Albuquerque Llorens, F.: Curso sobre Desarrollo Local. Curso OIT: Estrategias para el desarrollo económico local. Instituto de Economía y Geografía. Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid, España, Turín, Octubre de 2003.
3. Albuquerque, F.: El proceso de construcción social del territorio para el desarrollo económico local, Dirección de Desarrollo y Gestión Local (ILPES). Santiago de Chile, 1997.
4. Arocena J.: El desarrollo local un desafío contemporáneo. Nueva Sociedad. Venezuela, 1995.
5. Arocena, J.: El desarrollo local. Aspectos teóricos. Condicionantes. Actores involucrados. Exposición en el Seminario Regional "Globalización, desarrollo local y las Cooperativas", Florida, 27, 28 de septiembre de 1996.
6. Barreiro Cavestany, F.: Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local. 20 Nov, 2000.
7. Becerra Lois, F. A. & Diez Valladares, O. R.: El espacio regional como escenario de los procesos de globalización. La región ante el nuevo milenio. En Barrios Napurí, C. (Ed.): El desarrollo empresarial desde la perspectiva local. Red Académica Iberoamericana Local Global. Ed. EUMEDNET, Universidad de Málaga, España, 2008.
8. Becerra Lois, F. A.: Guía de estudio "Teorías sobre el desarrollo". Maestría en Ciencia, Tecnología y Sociedad. Universidad de Cienfuegos, Cuba, 2008.
9. Benavides, M. y Manrique, G.: La experiencia de desarrollo económico local del distrito de Villa el Salvador, en G. Aghon, 2000,
10. Boffill Vega, S.: Desarrollo Local y Administración Pública. Reflexiones sobre el contexto cubano, 2008. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos62/desarrollo-local-administracion-publica/desarrollo-local-administracion-publica.shtml>

11. Boisier, S.: Los escenarios del desarrollo descentralizado en América Latina, Dirección de Políticas y Planificación Regional, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Santiago, Chile, 1994.
12. Calvo Palomares, R.: Agencias de empleo y desarrollo local: ¿Una actividad del tercer sector? Revista de ciencias sociales, 2010.
13. Campbell, T.: Descentralización hacia los gobiernos locales en América Latina y el Caribe, Washington D.C., Banco Mundial, 1991.
14. Coffey, W.J. y Polese, M.: Local development: conceptual basis and policy implications, Regional Studies, No. 19, 1985.
15. Columbié Santana, M.: Principales conceptos de la Planificación Estratégica en el Ministerio de Educación Superior. En: Planificación Estratégica. Ciclo 2007-2010, Ed. Félix Varela, La Habana, 2007.
16. Costamagna, P.: Iniciativa de desarrollo económico local. La articulación y las interacciones entre instituciones. El caso de Rafaela. CEPAL/GTZ, Santiago de Chile, 1999.
17. Dávalos Domínguez, Roberto: Desarrollo Local y descentralización en el contexto urbano. Universidad de La Habana, La Habana, 2000.
18. Dejo, Federico A.: Guía Metodológica para la planificación Integral (propuesta para un desarrollo sostenible), 2003. Disponible en: <http://www.proyectossostenibles.org/guia.htm>.
19. Del Castillo et al.: Manual de desarrollo local, ILPES, Santiago de Chile, 1998.
20. Di Pietro, L.: El desarrollo local. Estado de la cuestión”, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Buenos Aires, Argentina 1999.
21. Enríquez, A.: “Desarrollo Local: hacia una nueva forma de desarrollo nacional y centroamericano”. Alternativas para el Desarrollo No. 80. FUNDE. San Salvador, El Salvador, 2003.
22. Femica.: El rol del municipio como promotor y facilitador de desarrollo económico local, Revista No. 9 junio, Guatemala, 2001

23. Friedman, J. y Douglas, M.: Agropolitan Development: Toward a new Strategy for Regional Planning in Asia, en Growth Pole Strategy and Regional Development Policy. Pergamon, Oxford, 1978.
24. Friedmann, J. y Weaver, C.: Territory and Function, Edward Arnol, Londres, 1979.
25. Gallicchio, E.: "El Desarrollo Económico Local en el marco de una estrategia de desarrollo integral. Reflexiones acerca del caso uruguayo". En Cuadernos del CLAEH No. 86/87. Montevideo, 2003.
26. Gallicchio, E.: El desarrollo local en américa latina. estrategia política basada en la construcción de capital social, Programa de Desarrollo Local Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH) Uruguay, 2004.
27. González Reyes, A. y López-Calva, L.: Desarrollo local: definiciones, 2000.
28. Honrubia Lopez, G.: Globalización y desarrollo local: una perspectiva valenciana, Universitat de València, Valencia, 2004.
29. Lazarte H., A.: Las agencias de desarrollo económico local: promoviendo la empresarialidad en el marco del desarrollo humano sostenible el caso de Centro América, 2000. Disponible en: www.ilo.org/public/spanish/employment/led/pub/latns.
30. Lazo Vento, C.: Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico. Experiencia en Pinar del Río. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas, ISPJAE, Ciudad de La Habana, 2002.
31. Madoery, O.: Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Homosapiens Ediciones, Rosario, 2001.
32. Marsiglia, J. y Pintos, G.: El desarrollo local como desafío metodológico. En Desarrollo Local en la Globalización. CLAEH. Montevideo, Uruguay, 1999.
33. Méndez Delgado, E., Figueroa Gonzáles, M.E., Lloret Feijóo, M. C.: Análisis territorial del desarrollo humano en Cuba, 1985-2004, 2007.
34. Méndez Delgado, E.: Desarrollo territorial y local en Cuba, Universidad Central de Las Villas, 2000.

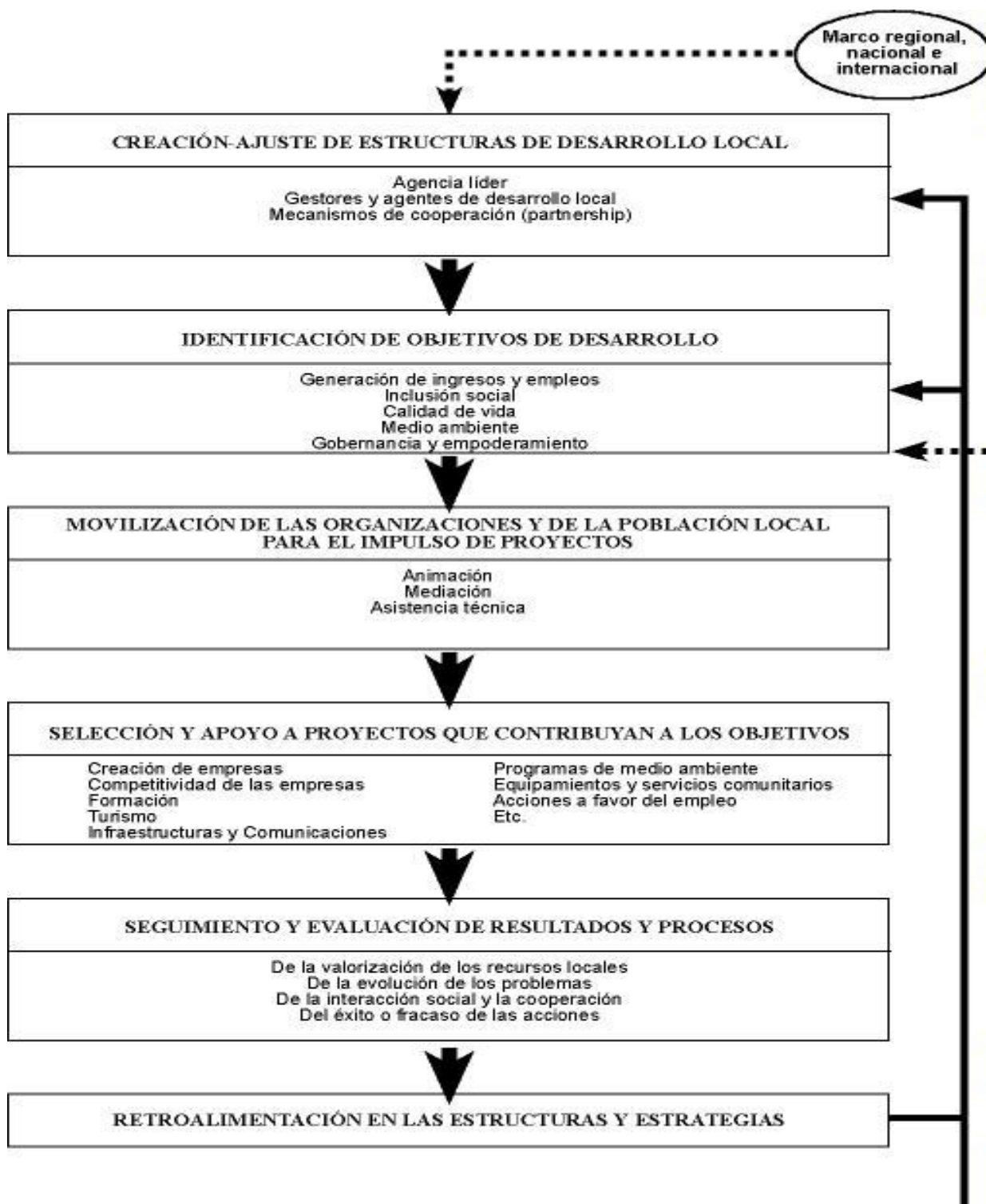
35. Menguzzato, M. y Renau, J.J.: *La Dirección Estratégica de la Empresa*, Ariel, Barcelona, 1991.
36. Mochi Alemán, P. y Girardo C.: El desarrollo local como estrategia de los actores *sociales*. Mochi P., Girardo C. Revista Sociedad Civil. N.7. Vol. III. México, 1998.
37. Montalván Avendaño, L.: Experiencias de Desarrollo económico local en Nicaragua, AMUNIC- PROFODEM/GTZ, Nicaragua, 2003. Disponible en: www.femica.org/
38. Morales Calatayud, M.: ¿Qué retos impone a la gestión del conocimiento y la innovación?, 2008
39. Putnam, R.: Para hacer que la democracia funcione, Editorial Galac, Venezuela, 1994.
40. Quintero, M. & Gallardo, L.: La estrategia de desarrollo local en el contexto de la globalización, Revista sobre Fronteras e Integración Año 13, No. 26 / Julio – Diciembre 2008.
41. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba”, Granma, La Habana, 7 de noviembre de 1997.
42. Rodríguez Matos, N.: Educación ambiental y desarrollo local. Un binomio de la contemporaneidad. Tesis de Diplomado en Desarrollo Local. Santiago de Cuba, 2003.
43. Rodríguez, C. R.: “Las bases del desarrollo económico en Cuba”, Economía y Desarrollo, núm. 56, 1980.
44. Silva Lira, I.: Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2003.
45. Stöhr, W. B.: Development from below: The bottom-up and periphery inward development paradigm, en: Stöhr, W. B. and Taylor, D.R.F. (eds.) Development from above or Below?. J. Wiley and Sons Ltd. Chichester, 1981.
46. Tecco, C.: "El gobierno municipal como promotor del desarrollo local -regional", Universidad Católica de Córdoba, 1997.

47. Vázquez Barquero, A.: Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo. Ediciones Pirámide, Madrid, España 1988.
48. Vázquez Barquero, A: Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis, Universidad Autónoma de Madrid, 2009
49. Vilariño Ruiz, A. y Silvia M. Domenech N.: El sistema de dirección y planificación de la economía en Cuba: historia, actualidad y perspectivas, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1986.

Anexo

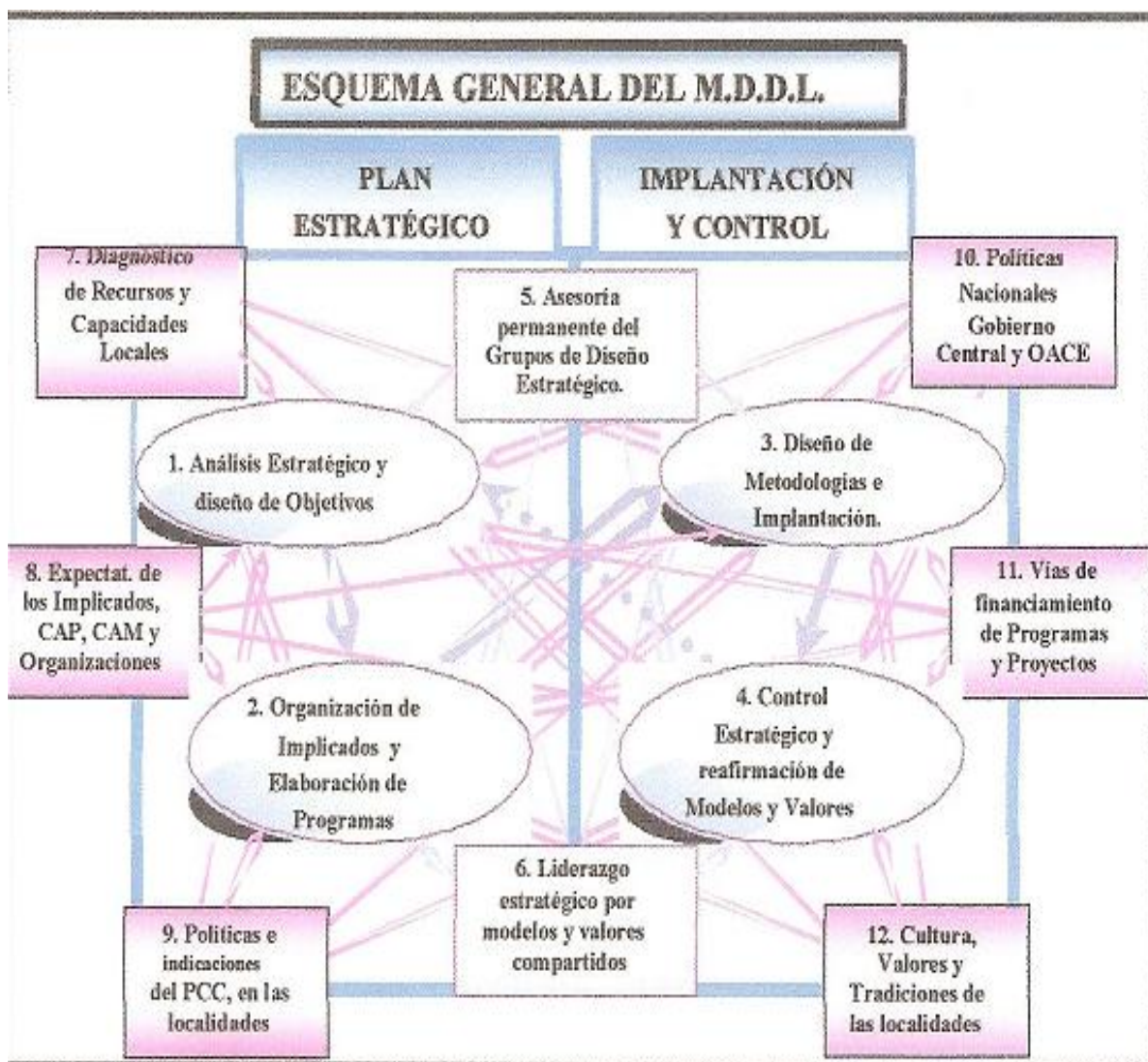


Anexos No. 1: Modelo simplificado de un proceso de desarrollo local



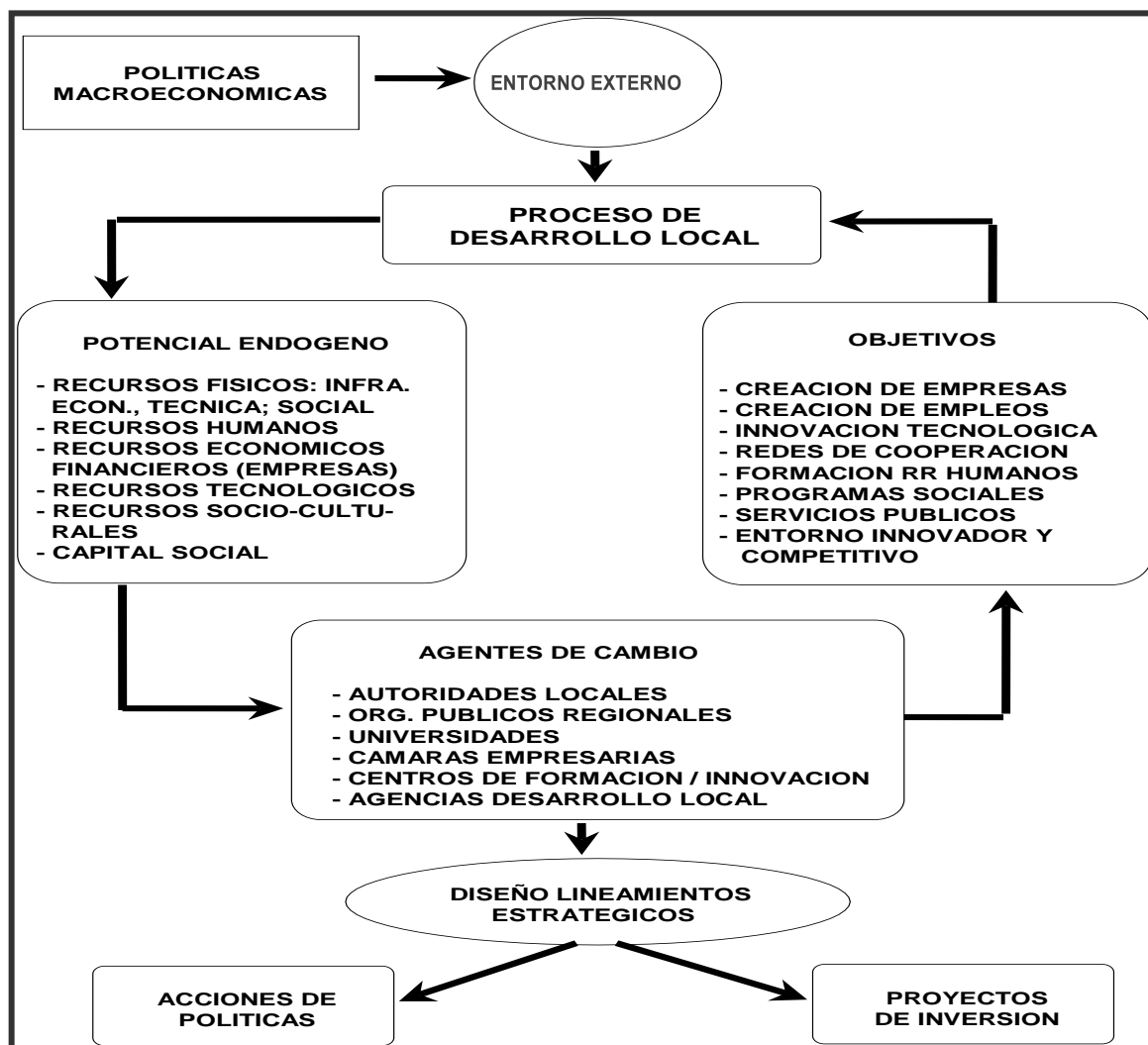
Fuente: Adaptado por Barreiro Cavestany (2000) de OCDE, Best practices in Local Development. Leed Notebook 27, París, 1999)

ANEXO No. 2: Modelo General de Dirección del Desarrollo Local (MDDL) en Pinar del Río



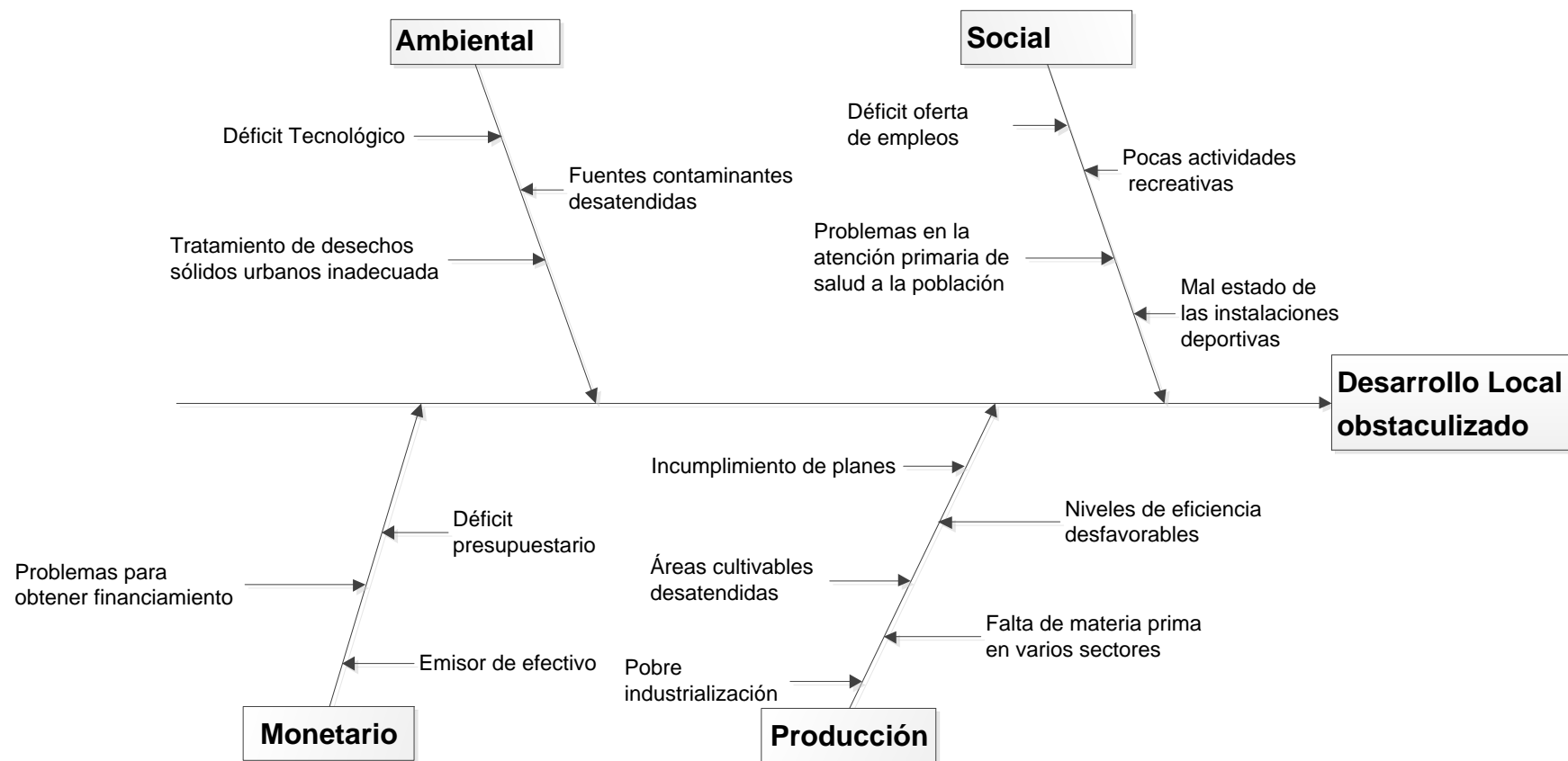
Fuente: Lazo Vento (2002)

ANEXO No. 3: Metodología a seguir para la elaboración de una estrategia de desarrollo local



Fuente: Silva Lira (2007)

Anexo No. 4: Diagrama Causa – Efecto de los principales problemas que afectan el Desarrollo Local del Municipio de Santo Domingo



Anexo No. 5: Concordancia de los expertos

Problemas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Ri	Ci
Ambiental									
Déficit Tecnológico	13	7	15	14	8	9	11	77	0,0917
Tratamiento de desechos sólidos urbanos inadecuada	15	14	10	10	9	6	4	68	0,0810
Fuentes contaminantes desatendidas	12	8	11	15	10	2	2	60	0,0714
Social									
Déficit oferta de empleos	6	5	2	9	1	1	1	25	0,0298
Problemas en la atención primaria de salud a la población	9	11	13	13	13	13	13	85	0,1012
Pocas actividades recreativas	14	15	14	11	15	15	14	98	0,1167
Mal estado de las instalaciones deportivas	10	12	12	12	14	14	12	86	0,1024
Producción									
Pobre industrialización	4	9	9	2	4	4	9	41	0,0488
Áreas cultivables desatendidas	7	10	1	1	11	11	15	56	0,0667
Incumplimiento de planes	1	4	5	6	3	10	5	34	0,0405
Niveles de eficiencia desfavorables	5	6	7	8	2	3	7	38	0,0452
Falta de materia prima en varios sectores	2	3	6	7	6	5	6	35	0,0417
Monetario									
Problemas para obtener financiamiento	8	2	3	4	7	7	3	34	0,0405
Déficit presupuestario	3	1	8	3	5	12	8	40	0,0476
Emisor de efectivo	11	13	4	5	12	8	10	63	0,0750
								840	

Fórmulas utilizadas para el cálculo de los indicadores de la tabla:

$$Ci = \frac{Ri}{\sum Ri}$$

Donde: Ci- Representa la ponderación de cada producto

Con estos valores determino el coeficiente de Kendall (W), donde:

H_0 No existe concordancia en el juicio de los expertos.

H_1 Existe concordancia en el juicio de los expertos.

$$W = \frac{12 * S}{K^2 (N^3 - N)} = \frac{12 * 7330}{49 * (3375 - 15)} = 0.5343$$

$W > 0.5$ Por tanto el criterio de los expertos es confiable.

$$S = \sum (R_i - R_m)^2 = 7330$$

Donde:

S- Suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de R_j.

K- Numero de expertos.

N- Numero de factores ordenados (Productos).

Región Crítica:

$$K(N-1)W > \chi^2 \quad \alpha; N-1 \quad \text{para } N > 7$$

$$7 * (15 - 1) * 0.5343 > \chi^2 \quad 0.05; 15$$

57.35 > 25.0 Se cumple RC, se rechaza H₀ se acepta H₁ y por tanto existe concordancia entre expertos.

Anexo No. 6: Diagrama de Pareto para las causas

Orden de importancia según los expertos e identificación del 20 % de las causas que implica el 80 % del problema como establece el Método de Pareto.

No	Problemas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Ri	Ci	%
1	Déficit oferta de empleos	6	5	2	9	1	1	1	25	0,0298	2,98
2	Incumplimiento de planes	1	4	5	6	3	10	5	34	0,0405	7,02
3	Problemas para obtener financiamiento	8	2	3	4	7	7	3	34	0,0405	11,07
4	Falta de materia prima en varios sectores	2	3	6	7	6	5	6	35	0,0417	15,24
5	Niveles de eficiencia desfavorables	5	6	7	8	2	3	7	38	0,0452	19,76
6	Déficit presupuestario	3	1	8	3	5	12	8	40	0,0476	24,52
7	Pobre industrialización	4	9	9	2	4	4	9	41	0,0488	29,40
8	Áreas cultivables desatendidas	7	10	1	1	11	11	15	56	0,0667	36,07
9	Fuentes contaminantes desatendidas	12	8	11	15	10	2	2	60	0,0714	43,21
10	Emisor de efectivo	11	13	4	5	12	8	10	63	0,0750	50,71
11	Tratamiento de desechos sólidos urbanos inadecuada	15	14	10	10	9	6	4	68	0,0810	58,81
12	Déficit Tecnológico	13	7	15	14	8	9	11	77	0,0917	67,98
13	Problemas en la atención primaria de salud a la población	9	11	13	13	13	13	13	85	0,1012	78,10
14	Mal estado de las instalaciones deportivas	10	12	12	12	14	14	12	86	0,1024	88,33
15	Pocas actividades recreativas	14	15	14	11	15	15	14	98	0,1167	100,00

Anexo No.7: Matriz DAFO del diagnóstico del Municipio de Santo Domingo

		FACTORES EXTERNOS														
		O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ	TOTAL		
FACTORES INTERNOS	F1	X	X	X	X	X	5	F1	X		X		X	3	8	
	F2		X	X	X	X	4	F2		X	X		X	3	7	
	F3	X			X	X	3	F3	X				X	2	5	
	F4	X	X	X	X	X	5	F4		X			X	2	7	
	F5			X	X	X	3	F5	X	X			X	3	6	
	F6			X	X	X	3	F6					X	1	4	
	F7	X			X	X	3	F7	X				X	2	5	
	Σ	4	3	5	7	7	26	Σ	4	3	2	0	7	16	42	
			O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ		
D1							0	D1	X				X	2	2	
D2		X				X	2	D2					X	1	3	
D3	X					X	2	D3	X				X	2	4	
D4		X		X	X	X	3	D4						0	3	
D5		X	X	X	X	X	4	D5	X				X	2	6	
D6				X			1	D6						0	1	
D7							0	D7	X					1	1	
Σ	1	3	1	3	4	12	Σ	4	0	0	0	4	8	20		
TOTAL	5	6	6	10	11	38		8	3	2	0	11	24			