**I SIMPOSIO INTERNACIONAL DESARROLLO HUMANO, EQUIDAD Y JUSTICIA SOCIAL**

(EJE: POLÍTICAS PÚBLICAS)

**Estrategia gubernamental y políticas públicas para el desarrollo local en el municipio Camajuaní**

***Government strategy and public policies for local development in Camajuaní municipality***

**Carlos Alberto Hernández Medina1, Magdalys Alibet Carrasco Fuentes2**

1- Centro Universitario Municipal Camajuaní, Cuba. [cahm862@uclv.edu.cu](mailto:cahm862@uclv.edu.cu)

2- Centro Universitario Municipal Camajuaní, Cuba. [alibet7305@uclv.edu.cu](mailto:alibet7305@uclv.edu.cu)

**Resumen:** Se diseñó una Estrategia para el cambio en la gestión gubernamental del Desarrollo Local del municipio de Camajuaní que permite nuclear a todos los actores locales con el Gobierno, organismos y centros de producción y servicios del municipio para realizar una gestión gubernamental participativa en el territorio. El trabajo permitió comprender que la mayoría de los problemas detectados tienen un carácter subjetivo y dejan al descubierto que la falta de preparación nos limita para la actualización y desarrollo del modelo económico cubano. El Plan de acciones propuesto permite dar mayor participación en las Estrategias de Desarrollo y capacitar a todos los niveles, ayuda en el cambio de paradigma en la gestión gubernamental y provoca un cambio en los métodos y estilos de trabajo.

***Abstract:*** A Strategy was designed for change in government management of Local Development in Camajuaní municipality that allows nuclear to all local actors with Government, organisms and production and services centres of municipality to carry out a participative government management in the territory. The work allowed us to understand that most of detected problems have a subjective character and they leave to the overdraft that the preparation lack limits us for the upgrade and development of Cuban economic pattern. The proposed Plan of actions allows to give bigger participation in the Strategies of Development and to qualify at all the levels, it helps in the paradigm change in the government management and it causes a change in the work methods and styles.

**Palabras Clave:** Gestión gubernamental; desarrollo local; Estrategia; conocimiento; proyectos.

***Keywords:*** Government management; local development; strategy; knowledge; projects.

1. **Introducción**

Una temática de permanente reflexión y actualidad en los estudios económicos es la concepción del desarrollo. Esta ha sido objeto de cuestionamiento desde aristas sociológicas, antropológicas, políticas y en especial en el campo económico en la teoría del desarrollo. El concepto ha sido tratado por diferentes escuelas de pensamiento, evolucionando de posiciones netamente economicistas, como la perspectiva clásica, neoclásica y el keynesianismo, hasta consideraciones en que se adopta una visión humanista, acotando el término de desarrollo sostenible.

Si entendemos el desarrollo como el proceso que integra mejoramiento material de formas de existencia y reproducción de lo social, basado en el despliegue creciente de las potencialidades de auto-crecimiento individuales y colectivos, sostenibles y participativo, si lo vemos atendiendo a la referencia local, nos interesa significar al municipio como unidad político-administrativa donde se ubican estructuras de gobierno, productivas, de servicio y que a su vez, está conformado territorialmente por consejos populares, urbanos y rurales y sus respectivas circunscripciones.

El concepto intenta solucionar los problemas del tercer mundo, pero se aplica de forma reduccionista, por lo que acrecienta la brecha que separa a desarrollados y subdesarrollados. La perspectiva del desarrollo se concreta en la visión del desarrollo local, en tanto dimensión espacial, con carácter complejo y pluri-factorial, que propicia la autogestión con plena interacción y conectividad en las redes sociales, dando respuesta a la emergente necesidad de transformación en estos espacios territoriales.

Una vía para impulsar el desarrollo local es la planificación estratégica que permite definir objetivos y prioridades expresados en las políticas públicas dentro del territorio objeto de estudio. Los métodos prospectivos aportan una visión científica, novedosa y flexible para lograr estas estrategias en el largo plazo, facilitando la gestión de los actores locales que a través de proyectos impulsen el desarrollo comunitario. Ese tipo de investigación permite reducir el grado de incertidumbre ante el entorno cambiante, adoptando decisiones pertinentes a partir de datos exactos que caracterizan al municipio, considerando condicionantes la salud, educación, dimensión sociocultural, socio-psicológica, habitacional, medioambiental, infraestructura y equipamiento.

El sistema objeto de estudio de esta investigación es el Municipio de Camajuaní. La misma se presenta como una estrategia para el cambio en la gestión gubernamental del Desarrollo Local de Camajuaní. Su objetivo general fue proponer una Estrategia para el cambio en la Gestión Gubernamental en función del Desarrollo Local de Camajuaní. Sus objetivos específicos fueron: 1. Definir fundamentos teórico-metodológicos de la gestión gubernamental del desarrollo local, 2. Caracterizar la Gestión de Gobierno del Municipio de Camajuaní, 3. Determinar las Líneas Estratégicas de gestión para el cambio y 4. Proponer un Sistema de Acciones para solucionar los problemas detectados.

2**. Desarrollo** (se pueden construir acápites o epígrafes**)**

**2.1. Métodos y técnicas utilizados**

6 equipos se distribuyeron por el municipio para visitar los Consejos Populares. Para el diagnóstico se siguió una guía que mide 15 Indicadores: 4 Indicadores Sociales: Participación, Calidad de vida, Equidad de género, Reafirmación de la identidad y 11 Indicadores Productivos: Conocimiento y Compromiso, Calidad de insumos producidos, Revalorización y Aprovechamiento de recursos, Sostenibilidad económica, social y política, Manejo del microclima y el conocimiento ancestral, Producción de semillas, herramientas y útiles del hogar, Manejo ecológico de la fertilidad del suelo, especies autóctonas y recursos que los distinguen, Manejo ecológico de la conservación del suelo y las formas tradicionales de producir, Manejo ecológico de plagas, desechos y energía, Presencia de policultivos, oficios y otras iniciativas, Interrelación Producción-Sociedad-Alimentación y Agroindustria artesanal o semi-industrial.

**2.2. Métodos de investigación gerencial**

Matriz DAFO: En ella se reflejan componentes internos que constituyen las fortalezas y debilidades de la unidad, que proceden de la dotación de recursos, estructura y comportamiento y los agentes que actúan. Entre los componentes externos analizamos las oportunidades y amenazas existentes en el entorno que pueden incidir en el desarrollo de la unidad.

Matriz de Vester: Muestra las interacciones de dependencia y motricidad entre las variables y comprueba el grado en que cada una afecta a las otras. Para ello se listaron los problemas relevantes detectados en el diagnostico en filas y columnas en un mismo orden y se les asignaron valores de categoría a través de una escala. Con los resultados de esa matriz se clasificaron las variables para el trabajo corto y a mediano plazo. El nivel de causalidad se midió por la escala: 0- No es causa. 1- Causa indirecta. 2- Causa medianamente directa. 3- Causa muy directa.

Posicionamiento de las variables: Permite levantar las necesidades sentidas de la población en cada Consejo Popular.

Revisión documental: Trabaja con toda la documentación de caracterización del municipio.

1. **Principales resultados.**

**3.1. Fundamentos teórico-metodológicos de la gestión gubernamental del desarrollo local.**

La pretensión del desarrollo ha sido siempre un anhelo de la sociedad y sus componentes estructurales. No ha quedado fuera de ello el quehacer científico que, como regla, revoluciona continuamente el horizonte propositivo de la sociedad. La aproximación a este estudio exige del esclarecimiento, en primer lugar, de la concepción del desarrollo en general y del desarrollo local en particular, abordando además la necesidad de un desarrollo local sostenible que se sustente en el potencial endógeno de desarrollo con que cuenta una localidad y con referencia a los antecedentes, retos y perspectivas.

La idea del desarrollo no es una preocupación reciente en el pensamiento económico y social. Su origen se remonta a los clásicos de la antigua Grecia. En La República de Platón hay presente una preocupación por el desarrollo, al igual que en La Utopía de Tomás Moro y El Príncipe de Nicolás Maquiavelo. (Pichardo 2013)

En el siglo XX la noción del desarrollo fue objeto de atención y encendidas polémicas entre diversos pensadores. Como concepto es un tópico de la posguerra y de las Naciones Unidas pues se da a conocer inicialmente en un documento público en la primera Declaración Inter-Aliada de 1941 y en la Carta del Atlántico, que expresa que el único fundamento cierto de la paz reside en que todos los hombres libres del mundo puedan disfrutar de seguridad económica y social, y por tanto, se compromete a buscar un orden mundial que permita alcanzar estos objetivos al final de la guerra. Igual declaración de principios estableció la Conferencia de San Francisco que formó las Naciones Unidas en 1945. (Boiser 2012).

Los estudios de desarrollo local aparecen en la década del 50 del siglo pasado como consecuencia del surgimiento en los países desarrollados de zonas de desarrollo sobre todo vinculadas al desarrollo agroindustrial como el suroeste norteamericano, el proyecto brasilero de desarrollo y los «nuevos pueblos» europeos en Francia, Italia y Alemania. (CEEM, 1996). Posteriormente este concepto se desarrolló a partir de la década del 60 tras la liberación de los países de África del colonialismo y evidenciaba nuevas transformaciones económicas, políticas, culturales y sociales. (CEEM 1996).

Hasta fines de los años 60 del siglo XX el concepto de desarrollo se confunde con los términos de crecimiento económico y bienestar, medido este, en aquel entonces, por el Producto Interno Bruto (PIB). La concepción de identificar crecimiento con desarrollo encierra un error conceptual, pues omitía la multi-dimensionalidad del desarrollo. Rodríguez (1983) en su libro “Letra con filo” planteó: «Una economía puede crecer sin que avance hacia su real desarrollo. El desarrollo es una clase especial de crecimiento que asegura a un país crecer constantemente y a través de la auto-impulsión de su economía».

Durante la década del 70 el desarrollo económico fue redefinido en términos de reducción o eliminación de la pobreza, la desigualdad y el desempleo, dentro de un contexto de crecimiento económico donde nació el concepto de Eco-desarrollo, antecedente del enfoque predominante del Desarrollo Sostenible. El Eco-desarrollo se define como el desarrollo socialmente deseable, económicamente viable y ecológicamente prudente. Se introduce un elemento innovador: la preocupación por un desarrollo sostenible. El origen de este concepto se remonta al debate internacional iniciado en 1972 en Estocolmo y consolidado 20 años después en Río de Janeiro.

La mayoría de las concepciones de desarrollo sostenible presentan variaciones sobre la definición propuesta en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, presidida por la Noruega Gro Brundtland, bajo el título Nuestro futuro común. «Desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades». (Martínez 1997).

En los años 90, por los esfuerzos del PNUD surge una concepción donde un nuevo entendimiento del concepto de desarrollo, de cierta manera, converge con el usado en la década del 70. Era entendido como reducir o eliminar la pobreza, la desigualdad y el desempleo. Una visión del desarrollo enfocado a la producción material fue sustituida por otra, centrada en las aplicaciones de las capacidades humanas. Además, surgió una nueva forma de medir el desarrollo conocida como Índice de Desarrollo Humano.

El desarrollo humano no se concibe sólo como el ingreso y el crecimiento económico, engloba también el florecimiento pleno y cabal de la capacidad humana y destaca la importancia de poner al ser humano con sus necesidades aspiraciones y opciones en el centro de las actividades de desarrollo. «El desarrollo humano es un proceso mediante el cual se amplían las oportunidades del ser humano. Esa es su acepción más simple, y al mismo tiempo, más abarcadora» (CEEM 1996). Es así que el concepto de desarrollo evoluciona para convertirse en un concepto más cualitativo y multidimensional. Al analizarlo en su dimensión espacial ha sido identificado como desarrollo territorial, desarrollo regional, desarrollo exógeno/endógeno, desarrollo descentralizado y desarrollo local; cada uno, con su propia identidad.

En América Latina esta situación se tornó sumamente interesante a partir del establecimiento de políticas de desarrollo centrado en programas donde los análisis externalistas jugaron un papel fundamental, la idea de la industrialización como índice de desarrollo de los pueblos y las ciudades se convirtió en un importante criterio de los gobiernos. (Bell 2004: 11).

Con el triunfo de la Revolución Cubana, que inició un novedoso sistema social, tras la declaración del carácter socialista y las medidas antiimperialistas y de liberación nacional que toma el nuevo gobierno como las Leyes de Nacionalización, de Reforma Agraria y Campaña de Alfabetización, mostró una nueva vía de desarrollo sustentada en los principios del socialismo.

La década del 90 se caracterizó por el recrudecimiento del bloqueo a Cuba por Estados Unidos, la extensión del neoliberalismo por América, el crecimiento de la unipolaridad y del control de la economía mundial por el grupo de los 7 basado en su poder financiero y militar. El surgimiento de una economía sustentada en la sociedad del conocimiento, la tecno-ciencia, las transformaciones y desaparición de los ecosistemas trae como consecuencia un redimensionamiento de las teorías del desarrollo donde lo regional y lo local comienzan a jugar un papel predominante frente a la globalización neoliberal.

En 1995 UNESCO, FAO, UNICEF y ONU, promueven establecer políticas dirigidas al desarrollo de las comunidades locales empleando la investigación, diagnósticos histórico-culturales y económicos, transferencia tecnológica, educación medio-ambiental e implementación de proyectos financiadores para el desarrollo, pero desde posiciones centristas y globalizantes. (UNESCO 1996)

Desde los presupuestos anteriores, el desarrollo local aparece porque existe una serie de problemas de desempleo, exclusión social y laboral, envejecimiento poblacional y despoblamiento de zonas rurales con deficiente e insuficiente infraestructura que enfrentan los territorios. Los elementos que constituyen el concepto de Desarrollo Local, heredan los mejores aportes de las distintas teorías del desarrollo y especialmente de la teoría territorial del desarrollo con la cual guarda importantes coincidencias.

Sin embargo, el desarrollo local requiere adquirir la condición de desarrollo local endógeno para reconocer y atender adecuadamente la condición protagónica de los ciudadanos y el aprovechamiento sustentable de las potencialidades de los territorios. Algunas definiciones de desarrollo local expuestas por diferentes autores pueden ayudar a comprender su significado:

…«cambia la generalización abstracta de una sociedad global configurada a semejanza o como soporte del Estado por las particularidades concretas de múltiples minorías sociales orgánicas que pueden generar endógenamente futuros alternativos para la colectividad y sobre todo participar tales futuros en experiencias presentes». (Franco 2004: 6);

…«implica la búsqueda del bienestar social y la mejora de la calidad de vida de la comunidad local y concierne a múltiples factores, tanto públicos como privados que deben movilizar los numerosos factores, para responder a la estrategia de desarrollo previamente consensuada». (Becerra 2003: 6);

…«complejo proceso de concertación entre agentes que interactúan dentro de los límites de un territorio con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de cada familia y ciudadano que viven en ese territorio o localidad» (Enríquez 2001: 43).

…«proceso mediante el cual el gobierno o grupos de una comunidad determinan administrar sus recursos para crear nuevos empleos y estimular la actividad económica en una zona bien definida desde lo económico, indicando dicho proceso la formación de nuevas instituciones, desarrollo de industrias alternativas, mejoramiento de empresas, transferencia de tecnologías.” y … «proceso basado en la alianza entre actores que se genera en un ámbito territorial inmediato, con el fin de impulsar procesos de cambio para el mejoramiento de su bienestar colectivo» (Blakely 2004: 3);

… «proceso histórico, de carácter continuo e integral, dentro del cual la sociedad busca ordenar e incrementar el aprovechamiento de sus recursos para mejorar sus condiciones de vida, en un ambiente de igualdad de oportunidades y justicia que permita una plena valorización de la dignidad humana» (Raymond y Sánchez 2004: 32);

…«aprovechamiento de los recursos de la comunidad (agua, tierra, hombre) en función del desarrollo de la misma. …debe ser construido pensando en efectos a largo plazo, donde esté presente el concepto de sostenibilidad, logrando el equilibrio entre lo económico, lo social y lo medioambiental. Teniendo el recurso humano un peso importante por la incidencia de estos en el cambio» (Mirabal 2004: 18);

…«proceso de crecimiento económico y cambio estructural, que se produce como consecuencia de la transferencia de recursos de actividades tradicionales a las modernas, utilización de economías externas e introducción de innovaciones y que genera el aumento del bienestar de la población de una comarca o región» (Vázquez-Barquero 1988: 5).

En términos de sistemas la localidad es: …«un conjunto de elementos en interacción dinámica, localizado dentro de los límites de un espacio físico determinado, organizados en función de un fin…» (ANPP 1992: 3) …«en tanto sistema, se compone de un conjunto de subsistemas en interacción dinámica entre sí y con su medio ambiente, cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades... no solo de las personas que viven y/o trabajan en esta localidad, sino de las necesidades e intereses de los diferentes subsistemas que forman parte del sistema local…» (Vázquez-Barquero 1988: 5).

Los procesos de desarrollo local transcurren en un territorio específico, porque cuando se habla de desarrollo local se refiere al desarrollo de un territorio. El territorio no es un mero espacio físico; por esto no debe ser visto como lugar donde suceden las cosas sino como una variable, una construcción social. El territorio es condicionado por las acciones de los actores y las comunidades.

Desarrollo local es un proceso de cambio multidimensional sostenido de individuos, colectivos y localidades a partir de la actuación consistente y concertada de actores sociales orientados a transformar el medio en consonancia con el propósito del desarrollo sostenible, necesariamente acompañado del continuo crecimiento económico equilibrado, estable y democrático como base y resultado de los cambios estructurales que potencien la solidaridad y la justicia sociales, la calidad de vida y uso racional de los recursos escasos con que cuenta la localidad; sin comprometer las posibilidades de desarrollo de las futuras generaciones y la vida del planeta.

* 1. **Antecedentes, retos y perspectivas del Desarrollo Local en Cuba**

En 1976, se implementa una nueva división político-administrativa del país que se basó en las características físico-geográficas, distribución de la población, regionalización económica del país y perspectivas de desarrollo de los territorios. Se implantan 14 provincias más pequeñas y un municipio especial, 169 municipios grandes que incluyen los 15 municipios de Ciudad de La Habana y se suprime la instancia intermedia. Con esa nueva división se incrementaron las facultades y funciones de las provincias, al instituirse los Órganos del Poder Popular y se pretendió fortalecer la importancia económica y la autoridad de los municipios. La creación de los Órganos Locales del Poder Popular significó la intención de descentralizar en todas sus instancias el aparato estatal, concentrar la mayoría de las actividades económicas y sociales bajo la administración de las instancias municipales del aparato estatal.

En 1983 se crea una comisión encargada de proponer medidas para perfeccionar la división político- administrativa (DPA), que se percata de la conveniencia de que existiera una autoridad subordinada al municipio denominada Consejo Popular. Esto se ratificó en la Resolución sobre el perfeccionamiento de la DPA del III Congreso del Partido Comunista de Cuba. Se aprueban las Bases para crear los Consejos Populares, realizándose las primeras experiencias puntuales.

En 1990 se produce la entrada del país en la crisis económica y su reinserción al mundo neoliberal. El mayor impacto de esta crisis, se localizó en la escala local, en la que no existían estrategias de desarrollo local donde se identificaran las prioridades además de evidenciarse una debilidad en la preparación de los cuadros de dirección caracterizada por el desconocimiento en cuanto a qué deben exigirle a funcionarios y técnicos y cómo controlar su efectividad.

Se extienden a todo el país los Consejos Populares para acercar a la población el proceso de gestión. En el 2000 esta nueva estructura queda respaldada por la Ley 91, que dispone que… «Es un órgano del Poder Popular, local, de carácter representativo [...] apoya a la AMPP en el ejercicio de sus atribuciones y facilita el mejor conocimiento y atención de las necesidades e intereses de los pobladores en su área de acción» (Simeón 1997: 3). Con los Consejos Populares y el surgimiento de movimientos comunitarios se comenzó a mover la conciencia ciudadana en el sentido de su responsabilidad en la satisfacción de sus necesidades, en contraposición del criterio de que ese rol correspondía por completo al Estado.

Frente a esta realidad se comenzó, por parte de investigadores, políticos y otros, la búsqueda de alternativas para que los municipios pudieran continuar su desarrollo a partir de sus propios potenciales y contando con los pobladores de cada territorio. Uno de los tantos caminos encontrados fue la búsqueda de financiamiento internacional. Para la sociedad cubana inmersa en el proceso de construcción del socialismo, es importante destacar que este tiene, como propósito principal, lo que es la resultante natural de cualquier formación económica social, a saber: la sociedad. En ello reside la esencia del nuevo régimen social. Lograr ese propósito plantea asegurar, en primerísimo lugar, la formación del propio hombre, que es la componente determinante de las fuerzas productivas de la sociedad, y es el desarrollo de ellas, lo que puede asegurar la transformación del sistema de relaciones sociales de producción, y consecuentemente, la construcción socialista. (ANPP 2000)

El desarrollo local está obligado a alcanzar un acelerado crecimiento del individuo social en tanto condición de desarrollo de la sociedad local. Pero, al mismo tiempo, tal desarrollo es imposible de alcanzar fuera de un elevado nivel de cooperación entre los propios individuos sociales, los colectivos a los que necesariamente tiene que integrarse para de conjunto transformar el medio y adaptarlo a la satisfacción de las necesidades sociales, entre ellas, la necesidad de asegurar continuidad del desarrollo y disponibilidad de recursos y condiciones de habitad y vida para las generaciones venideras. Por tanto, la integración dentro de la localidad y hacia el entorno más próximo: la región, y el más mediato: la nación, y también el más distante: el resto del mundo, es condición de desarrollo de los actores sociales en la localidad, los colectivos laborales y las organizaciones que constituye para gestionar ese desarrollo.

La proyección del desarrollo local en la construcción socialista debe tomar en cuenta esta circunstancia. Necesariamente será una concepción de desarrollo en un contexto de integración que tribute sostenidamente al crecimiento del carácter social de la producción, con ello del grado de socialización real de la vida social, del trabajo, de la producción y de las condiciones de reproducción del hombre mismo.

* 1. **Caracterización de la Estructura Gubernamental**

En Camajuaní la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP) está constituida por 123 circunscripciones con igual número de delegados, agrupados en 9 Consejos Populares, 6 urbanos y 3 rurales. La AMPP se apoya en el funcionamiento de 7 comisiones que atienden los sectores: Comisión Económica, Educación, Deporte y Cultura, Salud y Medio Ambiente, Comisión Agro-productiva, Comisión de los Servicios, Comisión de Órganos Locales y Comisión de Orden Interior.

El Consejo de la Administración Municipal (CAM) es el órgano superior de la administración local. Tiene carácter colegiado y dirige las entidades económicas, de producción y servicios. Su función es promover el desarrollo económico-social del territorio, por lo que coordina y controla la ejecución de la política, programas y planes aprobados por el Estado y del Gobierno, conjugándolos con los intereses de la población. Dirige la actividad administrativa que corresponde al territorio, por lo que sus funciones tienen como base los principios establecidos por la Constitución y la Ley

Siendo Camajuaní un municipio agropecuario por ocupación y por vocación, de múltiple uso del suelo y la laboriosidad de sus habitantes, con condiciones naturales de amplias posibilidades para el ecoturismo, una franja costera también explotable y con suficientes volúmenes de agua, se hace racional que la primera línea estratégica que se propone sea el uso sostenible de los recursos del territorio. Por otra parte, la capacitación como requerimiento indispensable para el proceso que intencionalmente se impulsa ha sido un elemento característico de este caso. Los insuficientes recursos de que se dispone indican que la búsqueda de financiamiento, tanto en fuentes internas como externas, será determinante para materializar cualquier propósito.

* 1. **Caracterización de la Gestión de Gobierno del Municipio Camajuaní**

En la Matriz DAFO (Figura 1) se reflejan, entre los factores internos, las principales fortalezas y debilidades locales que proceden de la dotación de recursos, estructura y comportamiento y los agentes que actúan y entre los componentes externos analizamos las oportunidades y amenazas existentes en el entorno que pueden incidir en el desarrollo. Minimizando las debilidades con el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas se puede avanzar en el desarrollo sostenible del municipio.

En la Matriz de Vester (Figura 2) se muestran las interacciones de dependencia y motricidad entre las variables y se comprueba el grado en que cada una afecta a las otras. Se comprobó que los factores internos como falta de calificación, disciplina tecnológica y escasa participación deben revertirse en una Estrategia gubernamental de desarrollo local sostenible. Las externalidades no se pueden cambiar y sus afectaciones deben contrarrestarse con el trabajo comunitario integrado de los actores locales.

Figura 1. Matriz DAFO

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Fortalezas | | | | Debilidades | | | Puntos |
| 1- Institucionalidad local | | | | 1- Escasez de personal calificado. | | |  |
| 2- Proyectos de desarrollo. | | | | 2- Indisciplina tecnológica general. | | |  |
| 3- Financiamiento del Estado. | | | | 3- Cuadros comprometidos y no preparados. | | |  |
| Oportunidades | 1 | 2 | 3 | 1 | | 2 | 3 |  |
| 1- Posibilidades de capacitación. | - | - | - | + | | + | + | 3 |
| 2- Necesidad de bajar importaciones | - | - | - | + | | + | + | 3 |
| 3- Voluntad política del estado. | - | - | - | + | | + | + | 3 |
| Amenazas |  |  |  |  | |  |  |  |
| 1- Crisis mundial. | - | - | - | + | | + | + | 3 |
| 2- Bloqueo norteamericano. | - | - | - | + | | + | + | 3 |
| 3- Calentamiento Global. | - | - | - | + | | + | + | 3 |
| Puntos | 0 | 0 | 0 | **6** | | **6** | **6** |  |

Figura 2. Matriz de Vester.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Problema*** | ***A*** | ***B*** | ***C*** | ***D*** | ***E*** | ***Total Activo*** |
| ***A*** | ***0*** | ***3*** | ***3*** | ***2*** | ***3*** | ***11*** |
| ***B*** | ***3*** | ***0*** | ***3*** | ***3*** | ***0*** | ***9*** |
| ***C*** | ***3*** | ***3*** | ***0*** | ***2*** | ***1*** | ***9*** |
| ***D*** | ***2*** | ***3*** | ***2*** | ***0*** | ***1*** | ***8*** |
| ***E*** | ***3*** | ***0*** | ***1*** | ***1*** | ***0*** | ***5*** |
| ***Total Pasivo*** | ***11*** | ***9*** | ***9*** | ***8*** | ***5*** | ***X*** |

A. Escasez de personal calificado 0- No

B. Indisciplina tecnológica generalizada 1- Indirecto

C. Poca participación del pueblo en las Estrategias 2- Medianamente directo

D. Cuadros directivos comprometidos y no preparados 3- muy directo

E. Baja rentabilidad de las unidades.

**3.4.1. Potencialidades del territorio:**

• Existencia de la institucionalidad en el territorio, con poder de convocatoria.

• Hay cultura de participación, voluntad política y personal calificado.

• Infraestructura básica de producción y servicios.

• Existencia de un Centro Universitario Municipal para potenciar la formación de los recursos humanos que se demandan y facilitar la innovación tecnológica en aras del desarrollo local.

• Ubicación geográfica y alto potencial paisajístico, ecológico y natural, para el ecoturismo.

• Alto potencial de tradiciones: artesanía local, parrandas, campesinas, de esclavos, patrimonio material, e inmaterial; historia local, patrimonio cultural e identidad, para el desarrollo del turismo de tradiciones en el territorio.

• Ubicación cercana a polos turísticos Cayo Coco y Guillermo en Ciego de Ávila y Cayo Santa Maria y Ensenachos en Villa Clara (archipiélago de los Jardines del Rey).

• Capacidad hotelera potencial para el Turismo en Hotel Cosmopolita, Barcelona, Los Andes y Motel La Cañada que pueden ser núcleo de hospedaje para los senderos y recorridos turístico.

• Otorgamiento de la categoría de Reserva de la Biosfera a la Bahía de Buena Vista al NE del municipio con presencia de 16 km. de costa y 28 km2 de cayos, que posibilitan tanto la explotación pesquera como el transporte marítimo y áreas de playa para la recreación.

• Suelos altamente productivos para las actividades agropecuarias con gran potencial de aguas subterráneas y Sistema de Riego en Batalla de Santa Clara.

• Potencialidad y cultura arraigada entre los campesinos en la actividad de cultivos varios.

• Existencia de la masa genética para el desarrollo de la ganadería porcina y ciclo cerrado de producción en la ganadería vacuna (cría, desarrollo, ceba y leche).

• Potencial para la electrificación del riego en los cultivos.

• Factibilidad de producir cambios de usos de la tierra y reordenar cultivos e incremento del tabaco, arroz, frutales y silvicultura, para lograr una relación producción/conservación vez más armónica.

• Potencialidad para la diversificación de producciones en la Industria Local.

• Materiales de construcción estudiados. (Arcilla, cantera, tejar, piedra, arena, maderas).

• Red vial en buen estado (automotor, ferroviaria, marítima, aeropuerto cerca, aviación).

**3.4.2. Debilidades generales (Barreras)**

• No hay una Estrategia de Desarrollo ajustada al territorio que garantice Proyectos pertinentes.

• Funcionamiento parcelado.

• Cuadros comprometidos, pero no preparados con falta de capacitación y conciencia del cambio

• Estilo de trabajo vertical y funcionamiento sectorial impiden dedicar tiempo a prioridades locales.

• Falta de identificación de todos los recursos disponibles y deterioro del fondo habitacional.

• Insuficiente producción de alimentos con alto valor agregado. En esto influyen los factores:

1. Ausencia de personal calificado en los puestos de dirección y especializados, (Subjetivo)

2. Baja aplicación de Pago por los Resultados del trabajo. (Subjetivo)

3. Problemas de Capacitación a todos los niveles. (Subjetivo)

4. Poco uso de la agregación de valor a las producciones. (Subjetivo)

5. Indisciplina tecnológica generalizada. (Objetivo y Subjetivo)

**3.4.3. Debilidades y problemas en el mundo Empresarial**

• No se exige nivel cultural y científico a directivos que administran recursos y toman decisiones.

• Pobre funcionamiento de los Consejos Técnicos Asesores y las Comisiones de Cuadros.

• Los puestos directivos no se cubren con profesionales afines con el requisito del cargo.

• No corresponde el perfil de graduado del técnico medio y las funciones que realiza.

• No se actualiza conocimientos y tecnologías a personal que ha laborado 10 años en la actividad.

• Las plantillas de cargos no se basan en necesidades de las empresas, en general se adecuan los requisitos al hombre que está ocupando el cargo.

• Personal de recursos humanos no prepara estudios de organización del trabajo y productividad.

• Desmotivación salarial. Muchos reciben salarios de un profesional graduado sin siquiera estar estudiando y sin cumplir los requisitos de las plazas.

**3.4.4. Debilidades y barreras en el Gobierno:**

• Se necesita mayor participación del pueblo en los Consejos Populares desde que se realizan los Diagnósticos para la Estrategia de Desarrollo Local Municipal y durante toda la toma de decisiones. No basta hacer la estrategia en el CAM o un Grupo reducido de “expertos” y luego “legitimarla” aprobándola en la Asamblea. Eso solo garantiza que el pueblo no se compromete y no funcione.

• Directivos del gobierno dirigidos verticalmente y no se les exige ni evalúa por el Desarrollo Local.

• Al municipio van diferentes grupos de trabajo, centros, organismos y hasta personalidades para imponer sus metodologías. Algunas de ellas consideran al Poder Popular incapaz, son asistencialistas y están trabajando con los CAM en vez de dar real participación a la base en los Consejos Populares.

**3.4.5. De todos los problemas los que consideramos más relevantes son:**

• Baja participación del pueblo en concepción y conducción de Estrategias y Proyectos de Desarrollo Local.

• La prioridad del desarrollo local no se expresa en las funciones de los cuadros directivos de gobierno ni se mide con fuerza en sus evaluaciones.

• No se exige capacitación en Desarrollo Local a directivos que administran grandes recursos y sobre los que recaen decisiones que toman sin conocimiento de causa.

• En las Empresas que llevan a cabo los proyectos de Desarrollo Local, los puestos directivos no se cubren con profesionales afines con los requisitos del cargo.

Una vez diagnosticado el municipio se comenzó a definir los problemas públicos, la formulación de la política incluyó el establecimiento de las metas y objetivos a alcanzar, la detección y generación de las posibles alternativas de solución para llegar a los objetivos.

* 1. **Líneas Estratégicas identificadas para el Desarrollo Local de Camajuaní:**

1. Capacitación e Informatización

2. Producción de Alimentos

3. Vivienda y Materiales para la construcción

4. Agua y alcantarillado.

5. Turismo Sustentable

**3.6. Principios Tácticos de la Estrategia de gestión gubernamental del desarrollo local:**

1. Enfoque Integral y Sistémico.

2. Fortalecimiento de la Institucionalidad.

3. Fomento de la participación y autogestión.

4. Desarrollo de capacidades y herramientas para la autogestión.

5. Gestión del Conocimiento, innovación y transferencia tecnológica.

6. Identificación y movilización de los potenciales productivos y de servicios locales.

**3.7. La Estrategia para el municipio de Camajuaní pretende:**

1. Perfeccionar los métodos y estilos de trabajo de la estructura gubernamental para lograr la participación del pueblo en la concepción y conducción de las Estrategias y Proyectos de DL.

2. Dar respuesta al Banco de Problemas y lograr el protagonismo de actores y decisores locales.

3. Capacitar para el cambio a directivos que administran recursos y a los técnicos que ellos dirigen.

4. Exigir a las Empresas y organismos cubrir los puestos directivos con profesionales afines a los requisitos del cargo a través del funcionamiento adecuado de las Comisiones de Cuadros.

5. Dar prioridad al Desarrollo Local en las funciones del directivo y medirlo en su evaluación.

6. Perfeccionar el Sistema de Trabajo de la estructura gubernamental para garantizar que la dirección del desarrollo local sea del Gobierno asesorado por un Grupo Asesor.

Tabla I. Estrategia de Gestión gubernamental del desarrollo local de Camajuaní.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Acciones | Participan | Responsable | Controla |
| 1 | Analizar resultados del diagnóstico en el gobierno. Realizar lluvia de ideas sobre las potencialidades, barreras, líneas estratégicas, misión y posibles aliados. | Miembros e invitados | Presidente del Consejo de Administración Municipal | Presidente del CAM |
| 2 | Reestructurar grupos de apoyo: Consejo técnico asesor, Grupos de desarrollo local y  Grupo de proyectos | CAM y miembros de grupos | Presidente del CAM | Presidente del CAM |
| 3 | Realizar acciones de capacitación diferenciada  de acuerdo a funciones y nivel de participación con prioridad para el CAM, Presidentes de Consejo Popular, Grupos de Apoyo, Directivos  y decisores de políticas a nivel empresarial, institucional y sectorial, delegados y líderes. | CAM , miembros de grupos, Presidentes de CP, delegados, lideres, administrativos | Presidente del CAM | Presidente del CAM |
| 4 | Rediseñar o conformar estrategias de desarrollo a nivel de gobierno en sus instancias municipal y de CP. Propuestas, elaboración y aprobación de proyectos. | CAM, grupos de apoyo, Presidentes de CP, delegados, líderes. | Presidente del CAM  Presidentes de CP | Presidente del CAM  Presidentes de CP |
| 5 | Ajustar los sistemas de trabajo del CAM, los grupos de apoyo y los administrativos para que respondan al cambio que se introduce.  Controlar su elaboración, ejecución, y evaluar sistemáticamente su cumplimiento | CAM , grupos, Presidentes de CP, delegados, lideres, administrativos | Presidente del CAM | Presidente del CAM |
| 6 | Exigir rendición de cuentas de los implicados ante el CAM | CAM e implicados | Presidente del CAM | Presidente del CAM |
| 7 | Rendir cuentas como CAM a la Asamblea Municipal del Poder Popular. | Delegados, CAM e implicados | Presidente del CAM | Presidente del CAM |
| 8 | Rediseño de la nueva estrategia para la próxima etapa | CAM, grupos de apoyo, Pres.CP, delegados, líderes. | Presidente del CAM | Presidente del CAM |

**4. Conclusiones**

• Los problemas detectados tienen carácter subjetivo y dejan ver que la falta de preparación limita el cumplimiento de los objetivos del Gobierno para la actualización del modelo económico cubano.

• La Estrategia propuesta permite dar mayor participación a los actores locales en el Desarrollo Local y capacitar a todos los niveles para ayudar en el cambio de paradigma en la gestión gubernamental y provocar un cambio en los métodos y estilos de trabajo.

• Sobre la base de la cultura de trabajo y los conocimientos de los camajuanenses, la Estrategia facilitará agregar valor a las producciones y recuperar las estancadas posibilitando el desarrollo local sostenible.

**5. Referencias bibliográficas**

1. ANMP (2000) Ley No. 91 de los Consejos Populares. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Extraordinaria No. 6, julio.

2. ANMP (1992) Ley de Reforma Constitucional. La Habana.

3. Becerra, F. (2003) Evaluación del Desarrollo Socio-Económico a Escala Territorial: El caso de la provincia de Cienfuegos. [Tesis doctoral inédita]. Universidad de Cienfuegos: Cienfuegos.

4. Bell, J. (2004) Acerca de la teoría del desarrollo. En: Bell, J. (2004). Conferencia dictada en la maestría de Ciencia y Tecnología, Universidad de Cienfuegos: Cienfuegos. pp. 23 - 47.

5. Blakely, F. (2004) Inventario y valoración de recursos. En: Bell, J. (2004) Conferencia dictadas en la maestría de Ciencia y Tecnología, Universidad de Cienfuegos: Cienfuegos. pp. 23 47.

6. Boiser. S. (2012) Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando? Disponible en: http://www.desarrollolocal.org/documentos/nuevos\_docs/Boisier\_Desarrollo\_local.doc

7. CEEM. (1996) Investigaciones sobre el desarrollo humano en Cuba. Centro de Inv. de la Econ. Mundial-La Habana: Ed. Caguayo S.A.

8. Enríquez, A. (2001) Hacia una delimitación conceptual del desarrollo regional/local. [Tesis doctoral]. Univ. Cienfuegos: Cienfuegos.

9. Franco, R. (2004) Desarrollo local. En: Raymond, F. y Sánchez, Y. (2004). El Sistema Productivo Local en Rodas. [Trabajo de Diploma]. Univ. Cienfuegos. p. 12.

10. Martínez, J. (1997) Tecnología, Desarrollo Económico y Sostenibilidad. Lodus Vitalis. 23, (2): 8.

11. Mirabal, A. (2004) El Desarrollo Local y la participación comunitaria dentro del proyecto Cauto. Informe de investigación. Univ. de Oriente: Santiago de Cuba.

12. Pichardo, A. (2013) Calidad de Vida y Desarrollo Sostenible. Centro Intern. en Pol. Econ. Univ. Nac. Heredia, Costa Rica. Disponible en: http//:www.mideplan.go.cr/sinades/PUBLICACIONES/cambio-actitud/Articulo%20Arlette%20Pichardo.html - 34k–

13. Raymond, F. y Sánchez, Y. (2004) El Sistema Productivo Local en Rodas. Trabajo de Diploma. Univ. Cienfuegos. p. 24.

14. Rodríguez, C. R. (1983) Letra con filo. La Habana: Editora Política. 2 t.

15. Simeón, R. E. (1997) Intervención de la Ministra de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente ante los Presidentes Provinciales del Poder Popular. La Habana: CITMA.

16. UNESCO. (1996) Introducción al Informe “Nuestra Diversidad Creativa”. París: Ed. UNESCO.

17. Vázquez-Barquero, A. (1988) Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo. Madrid: Editorial Pirámide.