

**CONTRIBUCIÓN DE LA UNIVERSIDAD A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A ESCALA LOCAL**

CONTRIBUCIÓN DE LA UNIVERSIDAD A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A ESCALA LOCAL

AUTORES: Oscar González Fernández<sup>1</sup>Aurora Ramos de las Heras<sup>2</sup>DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [oscargf@ult.edu.cu](mailto:oscargf@ult.edu.cu)

Fecha de recepción: 27 - 05 - 2015

Fecha de aceptación: 21 - 07 - 2015

## RESUMEN

En aras del perfeccionamiento de la planificación estratégica territorial en Cuba, se aportan los fundamentos teóricos y metodológicos para la determinación de los objetivos estratégicos a partir de la identificación de los factores estructurales y funcionales del desarrollo y el análisis de sus interrelaciones, como base para modelar relaciones de causalidad en los procesos de desarrollo a escala municipal. En la investigación se diseña un procedimiento que integra el análisis de la estructura y características económicas para la identificación de los factores del desarrollo y, sobre esta base, determinar los objetivos estratégicos, así como los factores determinantes para cada uno de éstos. En este sentido se utilizó el análisis estructural como herramienta para el estudio integral de los factores del desarrollo a escala municipal. Los resultados de la investigación se validan en la determinación de los objetivos estratégicos del municipio Jobabo de la provincia Las Tunas para el período 2015-2018, lo cual le otorga mayor pertinencia a la estrategia de desarrollo y favoreció la capacidad del gobierno municipal para responder a las exigencias de la actualización del modelo económico y social cubano en lo referente al rol de los territorios como protagonistas en la gestión de su propio desarrollo.

PALABRAS CLAVE: Planificación; desarrollo local; objetivos estratégicos.

**UNIVERSITY CONTRIBUTION TO STRATEGIC PLANNING AT THE LOCAL LEVEL**

## ABSTRACT

For the sake of the improvement of the territorial strategic planning in Cuba, the theoretical and methodological foundations are contributed for the determination of the strategic objectives starting from the identification of the structural and functional factors of the development and the analysis of their interrelations, like base to model relationships of causation in the development

---

<sup>1</sup> Licenciado en economía (1988). Doctor en Ciencias Económicas. Profesor Auxiliar de la Universidad de las Tunas, Cuba.

<sup>2</sup> Licenciada en economía (1988). Máster en Ciencias de la Dirección, profesora auxiliar, 28 años de experiencia. Rectora de la Universidad de las Tunas, Cuba. E-mail: [aurora@ult.edu.cu](mailto:aurora@ult.edu.cu)

processes to municipal scale. In the investigation a procedure is designed that integrates the analysis of the structure and characteristic economic for the identification of the factors of the development and, on this base, to determine the strategic objectives, as well as the decisive factors for each one of these. In this sense the structural analysis was used as tool for the integral study of the factors from the development to municipal scale. The results of the investigation are validated in the determination of the strategic objectives of the municipality Jobabo of the county The Tunas for the period 2015-2018, that which grants bigger relevancy to the development strategy and it favored the municipal government's capacity to respond to the demands of the upgrade of the Cuban economic and social pattern regarding the list of the territories like main characters in the administration of their own development.

**KEYWORDS:** Planning; local development; strategic objectives.

## INTRODUCCIÓN

Una de las prioridades de las universidades en Cuba es contribuir al desarrollo local desde el punto de vista económico y social, para ello una de las vías es la asesoría de los Centros Universitarios Municipales y las sedes centrales en la proyección estratégica del desarrollo en los municipios.

En las sistematizaciones teóricas actuales existe consenso en que los procesos de desarrollo a escala local se producen a partir de la movilización de los factores productivos del territorio, la plena utilización y productividad de los recursos propios en cada espacio territorial y la planificación estratégica como eje articulador en los procesos de desarrollo, según consideraciones de Albuquerque, (2008).

En consecuencia, desde la planificación estratégica territorial se deben propiciar los procesos de crecimiento y cambio estructural que requiere el desarrollo. Para ello resulta necesario tener en cuenta los factores del desarrollo para determinar los objetivos estratégicos a escala local (González y Ramos, 2013).

La planificación estratégica territorial, al proyectar objetivos económicos y sociales de largo plazo, ha de considerar la identificación de los factores del desarrollo. Ello implica concebir instrumentos que permitan considerar la estructura y dinámica de los procesos que tienen lugar en los territorios y viabilicen la gestión del gobierno en la elaboración de la estrategia de desarrollo.

El objetivo de este trabajo es elaborar un procedimiento para la determinación de los objetivos estratégicos que considere la relación con los factores del desarrollo en el contexto de la planificación a escala municipal, como concreción de la contribución de la universidad al desarrollo local.

Para tales efectos se realiza una sistematización teórica sobre objetivos estratégicos y factores del desarrollo adecuados a la problemática territorial y la

especificidad de sus relaciones en este ámbito del desarrollo. Se aportan elementos teóricos sobre las relaciones causales entre factores del desarrollo y los objetivos estratégicos como base para modelar relaciones de causalidad en los procesos de desarrollo a escala municipal.

Desde el punto de vista práctico se valida un procedimiento para la determinación de los objetivos estratégicos en el municipio Jobabo de la provincia Las Tunas para el período 2015-2018, que otorga mayor pertinencia a la estrategia de desarrollo al determinarse estos a partir de las interrelaciones entre los factores del desarrollo identificados para el territorio.

## DESARROLLO

### *1. Relaciones factores del desarrollo-objetivos estratégicos en la planificación estratégica territorial.*

Un análisis de los referentes conceptuales acerca de la planificación estratégica territorial revela su interpretación como: conjunto de acciones orientadas a racionalizar el proceso de toma de decisiones que origina y controla el proceso de cambio económico y social en un sistema espacial Boisier (1979), una secuencia de decisiones y acciones que debe influir sobre los factores que determinan la conformación del espacio en función de lograr la configuración requerida para el cumplimiento de determinados objetivos, una técnica (Bryson y Roering 1987), la definición de un proyecto social (Matus, 1998) una herramienta de gestión para la toma de decisiones en torno al quehacer actual y el camino hacia el futuro (Silva, 2003; Armijo, 2011), como proceso para la formulación y definición de objetivos a largo plazo (Gordon 2005, Medina y Ortegón 2006; Alburquerque 2008; Guzón y otros, 2011).

Al tener en cuenta estos enfoques, los autores asumen la planificación estratégica territorial como un proceso de perspectivas múltiples, aportada por de Dios (2003 y 2007) la cual considera que, además de la perspectiva técnica, la planificación estratégica territorial debe ser considerada como un proceso de perspectivas múltiples: político, de cambio estructural y prospectivo. Es, además, un proceso participativo y prospectivo que relaciona los objetivos con la forma de lograrlos y los instrumentos de que se dispone para tales propósitos.

A partir de este posicionamiento los autores realizan un análisis gnoseológico de los objetivos estratégicos en el contexto de la planificación estratégica territorial. Estos son definidos por varios autores al aducir rasgos distintivos y coincidentes: expresan los cambios que se desean producir, así como los vínculos causales entre ellos (Serna, 2003); declaraciones cuantitativas o cualitativas reflejo del estado deseado y constituyen el soporte de las categorías estratégicas básicas (Vigoa y Granadillo, 2003); expresión de un propósito a obtener (Ronda y Marcané, 2004); ideas-fuerza que movilizan la voluntad de los actores locales y generan múltiples acciones (Hernández, 2005); logros perseguidos por la organización en un plazo determinado (Bonney y Armijo, 2005); cambios, modificaciones o efectos a alcanzar en el mediano o largo plazo

para el logro de la visión (Lira, 2006); resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica (David, 2008).

En síntesis, los objetivos estratégicos dan cuenta de la dirección del proceso, permiten organizar las acciones más acotadas en función de ese camino, brindan el marco para el compromiso de los distintos actores locales, direccionan la asignación de recursos y viabilizan la construcción de sinergias territoriales. A criterio de los autores deben corresponderse, no solo con recursos locales, sino con los factores del desarrollo identificados, teniendo en cuenta las principales carencias y obstáculos existentes en el momento dado, así como las demandas sociales a escala local.

Del mismo modo los objetivos estratégicos deben ser pertinentes al contexto específico, adoptando formas que reconozcan la naturaleza y complejidad de las problemáticas territoriales y los cambios del contexto en que tienen lugar. Ello significa que los objetivos deberán tener una clara relación con las características económicas, sociales y físico-espaciales del territorio.

Se contribuye a lo anterior si en el proceso de determinación de los objetivos estratégicos se tienen en cuenta los factores del desarrollo a escala local en aras de una mayor relación entre estos y su contribución a la determinación de los primeros.

Para tales propósitos se realizó un análisis de la evolución de los estudios sobre los factores del desarrollo del cual se concluye por los autores de la investigación que existen factores relacionados con los elementos estructurales y funcionales del desarrollo local, que a los efectos de esta indagación se definen como factores del desarrollo a aquellas condicionantes de naturaleza estructural y funcional que favorecen el proceso de desarrollo o en su defecto lo pueden obstaculizar.

Son condicionantes de naturaleza estructural, en tanto los procesos de desarrollo se producen en el marco de un conjunto de proporciones territoriales y relaciones que caracterizan la estructura económica y el sistema territorial concreto, esencialmente, las proporciones y relaciones inter e intrasectoriales, incluida la participación sectorial en la dinámica económica y entre las formas de propiedad y su gestión, las cuales determinan el sistema de relaciones sociales de producción.

Los factores del desarrollo local son condicionantes funcionales en tanto los procesos de desarrollo local demandan capacidades y atribuciones de los actores locales necesarias para el diseño de la estrategia de desarrollo y su gestión. En tal sentido, estos factores presuponen una revalorización de la importancia de los gobiernos y del conjunto de actores locales, articulados en mecanismos de coordinación, que están influidos por procesos económicos nacionales, regionales e internacionales.

Los objetivos estratégicos, aunque deriven del propio territorio, han de ser

congruentes con el proyecto político nacional y las aspiraciones del conjunto de actores locales, a fin de articular (González, Ramos, 2013) una visión común sobre los factores disponibles y potenciales del desarrollo, que viabilicen la solución a las limitaciones estructurales y funcionales existentes.

A criterio de los autores y como parte de esta interpretación teórica, mientras más directa sea la relación entre los factores de desarrollo y los objetivos estratégicos, mayor será la capacidad de transformación estructural del territorio. Los primeros permiten constatar la intención del cambio o transformación, los segundos lo condicionan y le sirven de base.

## *2. Determinación de los objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo a escala local.*

En este acápite se presenta un procedimiento basado en el análisis estructural e insertado en el proceso de planificación estratégica territorial, con el objetivo de determinar los objetivos estratégicos a partir de los factores estructurales y funcionales del desarrollo a escala local. En este procedimiento se proponen las siguientes fases:

Fase 1. Identificación de los factores estructurales y funcionales del desarrollo de un municipio

Fase 2. Determinación de los objetivos estratégicos de un municipio

Fase 3. Estudio de la relación entre factores del desarrollo y objetivos estratégicos

Para cada fase se explican los métodos y técnicas a utilizar, las fuentes de información, así como las formas de participación.

La fase 1: Identificación de los factores estructurales y funcionales del desarrollo de un municipio tiene como objetivo determinar los factores estructurales y funcionales del desarrollo de un municipio a partir del análisis de su estructura económica local, del análisis intramunicipal por consejos populares y de la capacidad y atribuciones de los actores locales para la gestión del desarrollo local. Esta fase consta de tres pasos.

En el paso 1 se indica el diagnóstico de la estructura económica a partir de la estructura y dinámica económicas, el análisis de la especialización, el análisis de diversificación y caracterización de la actividad económica y el análisis intramunicipal por consejos populares. Para tales efectos se emplean las técnicas de análisis regional y el escalograma.

En el segundo paso se propone la determinación de los factores estructurales disponibles y potenciales de un municipio a través de: la diferencia entre la aptitud y el uso de los factores productivos, la diferencia entre factores productivos de existencia probada y que pueden aprovecharse, la diferencia entre la calificación/formación de los recursos humanos y su empleo en la producción, entre otros, la diferencia entre los recursos financieros captados y colocados y la diferencia entre lo existente (disponible) y utilizado en cuanto a

infraestructura pública del municipio.

En el tercer paso se plantea la determinación de los factores funcionales disponibles (atribuciones) y potenciales (capacidades) del desarrollo del municipio. Para ellos se analizan los siguientes aspectos: la diferencia entre capacitación y preparación y la falta de atribuciones institucionales para la gestión del desarrollo local y la toma de decisiones, la diferencia entre las atribuciones institucionales para la gestión del desarrollo local y la toma de decisiones y la insuficiente preparación y capacitación para utilizarlas, la diferencia entre las atribuciones institucionales de integración entre las instituciones y organismos de planificación del territorio y la capacidad para utilizarlas, la diferencia entre la necesidad de mecanismos de concertación y coordinación de los actores sociales, entre las instituciones y organismos de planificación del territorio y la capacidad para crearlos, la diferencia entre la necesidad de integración en la gestión de las diversas formas de propiedad y la capacidad para utilizarlas, la diferencia entre existencia de recursos y presupuestos propios y su uso y aprovechamiento, la diferencia entre la información disponible a nivel local y la capacidad para captarla y procesarla, la diferencia entre la existencia de una base productiva a nivel local y la capacidad para la organización de los sistemas de producción y crear encadenamientos productivos. Como resultado de se obtendrán los factores estructurales y funcionales del desarrollo, disponibles y potenciales, resultantes del análisis de su estructura económica, del estudio intramunicipal por consejos populares y de la capacidad y atribuciones de los actores locales para la gestión del desarrollo.

La fase 2: “Determinación de los objetivos estratégicos de un municipio” cumple el objetivo de analizar las relaciones de influencia entre los factores del desarrollo a escala local a través de las interrelaciones vinculadas a los estudios de motricidad-dependencia y a partir de los resultados obtenidos determinar los objetivos estratégicos del municipio.

En el paso 4 se efectúa el estudio de las relaciones motricidad-dependencia de los factores del desarrollo con el empleo de los métodos de análisis estructural con la participación de expertos, a través de las técnicas de trabajo en grupo, que permitirá determinar las interrelaciones entre los factores del desarrollo, previa presentación de los factores, derivados del diagnóstico del municipio.

Los resultados del análisis estructural posibilitan establecer las estructuras problemáticas de los factores del desarrollo local, tendientes a mantener ciertos niveles de permanencia que requieren el máximo de prioridades del gobierno municipal y le permitirán determinar los objetivos estratégicos considerando, además, el criterio del grupo de desarrollo del municipio que podrá evaluar los resultados obtenidos de la aplicación del análisis estructural y la propia experiencia del trabajo en el territorio. Este paso concluye con la determinación o reformulación de los objetivos estratégicos del municipio.

En el paso 5 se propone la evaluación cualitativa de los objetivos estratégicos y

se analiza si los objetivos estratégicos cumplen los criterios emitidos sobre las características esenciales de estos, derivadas del estudio teórico realizado. Para ello se recomienda realizar valoraciones sobre: precisión, integración, realismo, coherencia con la misión y la visión, viabilidad, si son medibles, concordancia con las políticas nacionales y la contribución a direccionar el proceso de desarrollo del municipio.

Esta fase tendrá como resultante la determinación o reformulación de los objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo, disponibles y potenciales, identificados y las relaciones de motricidad-dependencia entre estos.

La fase 3: “Estudio de la relación entre factores del desarrollo y objetivos estratégicos” tiene como objetivo develar las relaciones causales entre los factores del desarrollo y los objetivos estratégicos definidos para el municipio objeto de estudio a fin de determinar de qué factores dependen, esencialmente los objetivos estratégicos y ofrecer al gobierno las vías para el diseño de acciones estratégicas.

En el paso 6 se estudian las relaciones factores del desarrollo-objetivos estratégicos. Una vez identificados los factores clave del desarrollo y determinados los objetivos estratégicos se profundiza en las relaciones entre estos para establecer aquellos que con mayor grado explican los objetivos del municipio y por lo tanto son los condicionantes de los mismos y en segundo lugar se delimitan, para cada objetivo, los factores más explicativos a fin de trazar las estrategias del municipio.

Entre los análisis más comunes se encuentran el análisis factorial confirmatorio y la estimación de una serie de ecuaciones estructurales simultáneas en un diagrama de enlaces coeficientes path analysis o path model (camino/vía de análisis/modelo).

Concluido este paso puede identificarse el conjunto de factores del desarrollo que más directamente se relaciona con los objetivos estratégicos y consiguientemente pueden ser considerados determinantes de estos y como causales del desarrollo del municipio.

En el paso 7 se definen de los criterios de medida para cada objetivo estratégico del municipio objeto de estudio. Para ello es necesario la conformación de un equipo de trabajo integrado por los jefes de líneas, el CUM, Citma, IPF, DMEP, la dirección municipal de finanzas, la dirección municipal de trabajo y seguridad social que, a través de la técnica de trabajo en grupo, defina para cada objetivo los criterios de medida.

Validación del procedimiento para la determinación de los objetivos estratégicos a partir de los factores de desarrollo a escala local en el municipio Jobabo

Para la validación del procedimiento propuesto se seleccionó el municipio Jobabo por ser un territorio afectado por el proceso de reconversión azucarera y

constituir, por tanto, una prioridad para la provincia de Las Tunas en aras de minimizar los efectos de la mencionada reconversión.

Resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento

Fase 1. Identificación de los factores estructurales y funcionales del desarrollo de un municipio

Del análisis de la estructura y dinámica económicas se concluye que:

- El sector agropecuario constituye el sector de mayor participación en la economía del municipio, mayor incluso que a nivel provincial.
- La dinámica económica está determinada por el sector agropecuario (el de menor productividad promedio en el período analizado), con limitada contribución de los sectores de la construcción y el transporte.
- Existe limitada integración sectorial en el territorio, por lo que no se generan suficientes encadenamientos productivos.
- Existen diferencias significativas entre la estructura económica del municipio y la estructura económica de la provincia.
- La economía del municipio es concentrada y especializada.
- El mayor por ciento del empleo en el territorio se concentra en los servicios.
- Los consejos populares urbanos son los de mayor niveles de complejidad y predominan en ellos las actividades de servicios.

Como resultado de esta fase se identificaron 45 factores estructurales y funcionales en el municipio.

Fase 2. Determinación de los objetivos estratégicos del municipio Jobabo

Una vez identificados los factores estructurales y funcionales del desarrollo del municipio se procedió, a través de un taller del grupo de trabajo municipal, al análisis de sus interrelaciones. A partir de la lista inicial de factores se derivó la determinación del nivel de influencia que cada factor produce sobre el resto, a través del llenado, por 15 expertos miembros del grupo de trabajo municipal, de la matriz de influencias directas entre todos los factores analizados y luego se empleó el método MIC-MAC. A partir del plano de motricidad-dependencia de los factores obtenido por este método se determinaron como factores más motrices los ubicados en los sectores 1 y 2:

Sector 1. Factores muy motrices y poco dependientes

- Aprovechamiento del suelo por actividades agrícola, ganadera y forestal.
- Incremento del rendimiento de los cultivos estatales y no estatales.
- Incremento de la productividad del trabajo.
- Incremento de la productividad del trabajo en el sector agropecuario.



- Diversificación productiva.
- Aumento de los encadenamientos productivos.
- Aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales.
- Integración de los sectores productivos.
- Incremento de la capacidad productiva de los suelos.

#### Sector 2: Factores muy motrices y simultáneamente muy dependientes

- El ordenamiento de la actividad agrícola, forestal y ganadera según el potencial natural de los suelos.
- El acceso a créditos bancarios.
- Aplicación de los paquetes tecnológicos a los cultivos.
- El ordenamiento de las actividades económicas en los Consejos Populares.
- Aprovechamiento de los recursos minerales con fines constructivos.
- Capacidad para la formación y superación de los recursos humanos.
- Incremento de las inversiones.
- Capacidad/aptitud gubernamental/institucional para la formulación y gestión de políticas y programas de desarrollo.
- Capacidad propositiva y atribuciones para la toma de decisiones de los actores locales.
- Atribuciones gubernamentales/institucionales para el manejo de recursos y presupuesto propios en función de las demandas del desarrollo

Los resultados de las relaciones causales directas e indirectas entre los factores, obtenidas a través del MIC-MAC, se utilizaron como criterio de agrupamiento y expresión de la articulación entre factores del desarrollo y de las relaciones de influencia entre los mismos para determinar los objetivos estratégicos del municipio.

Los objetivos estratégicos resultaron reformulados como se muestra a continuación:

- Alcanzar niveles superiores en el desarrollo económico y en la diversificación productiva del municipio a través de una mayor integración de los sectores productivos, el aumento de los encadenamientos y el aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales.
- Contribuir al autoabastecimiento de alimentos del municipio a través del uso óptimo de la tierra, el aprovechamiento del suelo agrícola, de la capacidad productiva de los suelos y de los rendimientos agrícolas.

- Incrementar el uso de la infraestructura productiva a través de las inversiones y el aprovechamiento racional de los recursos locales.
- Favorecer el uso óptimo del potencial humano del municipio a través del desarrollo de capacidades para el aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales que contribuyan a la gestión del proceso de desarrollo local y al uso de potencialidades para la formación y superación de los recursos humanos.
- Contribuir a la dinamización sociocultural de la población del municipio propiciando una mayor participación popular e institucional en la solución de los problemas de las comunidades.

De este modo quedaron determinados cinco objetivos estratégicos como expresión de los procesos de cambio, a los cuales contribuyen factores del desarrollo tanto estructurales como funcionales. Estos objetivos se sometieron a una evaluación cualitativa para revelar sus atributos.

Fase 3: Estudio de la relación entre factores del desarrollo y objetivos estratégicos

A partir de la determinación de los factores clave que representan las regularidades estructurales del municipio, se aplicó a los expertos el cuestionario para proceder al estudio confirmatorio de las relaciones factores del desarrollo-objetivos estratégicos y establecer los que con mayor grado de fiabilidad son determinantes para los objetivos estratégicos del municipio.

Para realizar este análisis se utilizó el programa AMOS (versión 21) integrado al programa SPSS (versión 20), haciendo uso del modelo de estimación de mínimos cuadrados generalizados, el cual proporciona estimaciones con un sesgo hacia cero, lo que se considera más adecuado para el caso de esta investigación. A continuación se muestran los factores determinantes de los objetivos estratégicos resultantes de este estudio.

Objetivo 1. Factores determinantes: aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales, integración de los sectores productivos, incremento de la productividad del trabajo, incremento de los rendimientos de los cultivos estatales y no estatales, diversificación productiva.

Objetivo 2. Factores determinantes: incremento de las inversiones, el ordenamiento de la actividad agrícola, forestal y ganadera, según el potencial natural de los suelos, incremento de la productividad del trabajo en el sector agropecuario, aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales, el incremento de la capacidad productiva de los suelos.

Objetivo 3. Factores determinantes: incremento de las Inversiones, integración de los sectores productivos, capacidad/aptitud gubernamental/institucional para la formulación y gestión de políticas y programas, aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales, diversificación productiva.

Objetivo 4. Factores determinantes: incremento de las inversiones, incremento

de la productividad del trabajo, aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales, capacidad/aptitud gubernamental/institucional para la formulación y gestión de políticas y programas, diversificación productiva.

Objetivo 5. Factores determinantes: capacidad para la formación y superación de los recursos humanos, capacidad propositiva y atribuciones para la toma de decisiones de los actores locales, capacidad/aptitud gubernamental/institucional para la formulación y gestión de políticas y programas, aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales, atribuciones gubernamentales/institucionales para el manejo de recursos y presupuestos propios en función de las demandas del desarrollo.

Concluido este momento el equipo técnico del territorio, a partir de los resultados obtenidos en los pasos anteriores, definió los criterios de medida para cada objetivo, los cuales se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 1. Objetivos y criterios de medidas del municipio Jobabo

Objetivos	Criterios de medida
<p>1. Alcanzar niveles superiores en el desarrollo económico y en la diversificación productiva del municipio a través de una mayor integración de los sectores productivos, el aumento de los encadenamientos y el aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se obtienen resultados anuales superiores en los indicadores económicos globales del municipio.</li> <li>• Se gestionan exitosamente no menos de cinco proyectos de diversificación productiva.</li> <li>• Se alcanzan producciones con valor añadido a partir de la integración del sector agropecuario con otros sectores.</li> <li>• Se consolidan las producciones de las miniindustrias por encadenamientos productivos en los sectores de la agricultura y la construcción.</li> <li>• Se fortalecen las relaciones intersectoriales en el territorio aprovechando las potencialidades de complementariedad, lo que se evidencia en el grado de respuestas pertinentes a las necesidades y demandas del desarrollo del municipio.</li> <li>• Se incrementan sostenidamente las producciones de fondos exportables y las que sustituyen importaciones</li> <li>• Se desarrollan al menos tres proyectos de iniciativa local y en correspondencia con las prioridades aprobadas en la estrategia de desarrollo local.</li> </ul>
<p>2. Contribuir al autoabastecimiento de alimentos del municipio a través del uso óptimo de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se satisface en no menos del 50% las necesidades alimentarias del municipio.</li> <li>• Se incrementa en un 30% el aporte de las formas no estatales de gestión a la producción de alimentos.</li> <li>• Se logran producciones agropecuarias más eficientes con</li> </ul>

<p>tierra, el aprovechamiento del suelo agrícola, de la capacidad productiva de los suelos y de los rendimientos agrícolas.</p>	<p>impacto positivo en productores y la población.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se logran ascensos sostenidos en el aprovechamiento de la capacidad productiva de los suelos.</li> <li>• Se incrementan en no menos del 5% los rendimientos agrícolas en los sectores estatal y no estatal.</li> <li>• El 100% de las tierras entregadas por el Decreto Ley 259/300 se encuentran en explotación.</li> <li>• Se consolida el programa de la agricultura urbana y suburbana y se obtienen calificaciones de bien en todos los recorridos.</li> <li>• Se cumple con el plan de entrega de productos de la agricultura urbana y suburbana a la población y el consumo social.</li> </ul>
<p>3. Incrementar el uso de la infraestructura productiva a través de las inversiones y el aprovechamiento racional de los recursos locales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se incrementa en no menos del 30% el uso de capacidades para la producción de materiales de la construcción.</li> <li>• Se incrementa en no menos del 15% el uso de capacidades para la producción de conservas vegetales y frutales.</li> <li>• Se utilizan el 100% de las infraestructuras productivas y de servicios a las cuales se le diseñaron nuevos usos.</li> <li>• Se incrementan las inversiones en la rehabilitación de las infraestructuras hidráulicas y eléctricas logrando la rehabilitación del 50% de estas.</li> <li>• Lograr el 98 % de disponibilidad en las instalaciones de generación con los grupos electrógenos.</li> <li>• En funcionamiento no menos del 95% de las fuentes renovables de energía instaladas en el municipio: biogás, molinos de vientos, calentadores solares, bombeo fotovoltaicos, paneles fotovoltaicos, calderas bagaceras, turbogeneradores.</li> <li>• Se cumple el 100% de las inversiones aprobadas anualmente.</li> <li>• Se cumple al 100% el programa de construcción de viviendas por destinos, la rehabilitación y solución de las afectaciones climatológicas de la vivienda.</li> </ul>
<p>4. Favorecer el uso óptimo del</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conciertan y satisfacen el 100% de las demandas de capacitación, de los actores esenciales, para la</li> </ul>

<p>potencial humano del municipio a través del desarrollo de capacidades para el aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales que contribuyan a la gestión del proceso de desarrollo local y al uso de potencialidades para la formación y superación de los recursos humanos.</p>	<p>innovación y la gestión de proyectos de desarrollo local.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se capacita al 100% de los cuadros y reservas designados en los diplomados de las especialidades en Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial.</li> <li>• Se incrementa el por ciento de profesionales empleados en puestos de trabajos en correspondencia con la profesión.</li> <li>• Se eleva la efectividad de la asesoría del Centro Universitario Municipal y de la delegación territorial del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente en la proyección estratégica del desarrollo local y en la sostenibilidad de este proceso, avalada por los resultados ascendentes.</li> <li>• Se cumple la política trazada sobre el proceso de disponibilidad laboral, la reducción de plantillas infladas, las nuevas estructuras, la determinación y reubicación de los trabajadores no necesarios, prestando atención diferenciada a las nuevas formas de gestión y al trabajo por cuenta propia.</li> <li>• Se alcanzan niveles superiores de integración de la educación superior en el municipio, con un nivel de satisfacción de los estudiantes superior al 80% y con mayor participación en la sociedad y la economía local.</li> </ul>
<p>5. Contribuir a la dinamización sociocultural de la población del municipio propiciando una mayor participación popular e institucional en la solución de los problemas de las comunidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el 100% de las comunidades se ejecutan acciones orientadas a fortalecer la gestión comunitaria a través de proyectos socioculturales.</li> <li>• Se utilizan sistemáticamente el 100% de los espacios recreativos existentes en las comunidades a partir de sus propias iniciativas</li> <li>• Se fortalecen las relaciones institucionales en la atención a las demandas de las comunidades con una satisfacción ascendente de estas.</li> <li>• Más del 90% de las comunidades manifiestan satisfacción con las acciones de tipo socioculturales que se desarrollan.</li> <li>• Disminuyen las indisciplinas sociales en las comunidades.</li> <li>• Se ofrece respuesta al 100 % de los planteamientos de la población, manteniendo el control y seguimiento a los</li> </ul>

	<p>planteamientos, a la explicación de las causas de no solución y los pendientes de esta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es evaluada de calidad satisfactoria no menos del 80% de los festivales comunitarios recreativo-deportivos en los consejos populares, y actividades recreativas.</li> <li>• Se incrementan sostenidamente los índices de participación activa de la población.</li> <li>• Se consolida el funcionamiento de las instituciones culturales y deportivas, logrando mayor protagonismo, atención e integración por los promotores culturales a casas de cultura, centros estudiantiles, artistas aficionados, bandas de música y el uso múltiple de los cines y los círculos socio-culturales, estableciendo un sistema de evaluación cuantitativa y cualitativa.</li> </ul>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Estos resultados fueron presentados al Consejo de la Administración Municipal, el cual en su reunión ordinaria N° 15, celebrada el día 2 de julio de 2014, adoptó el acuerdo 214-2014-15, que en una de sus partes expresa: que el equipo de trabajo integrado por los jefes de líneas, el Centro Universitario Municipal, el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, el Instituto de Planificación Física, la Dirección Municipal Economía y Planificación y otros factores, propongan al Consejo de la Administración Municipal y posteriormente a la Asamblea Municipal del Poder Popular la actualización de la Estrategia de Desarrollo Local, teniendo en cuenta los resultados de la presente investigación y elabore los programas de cada línea formando parte de la estrategia, vinculándolos con los objetivos estratégicos a mediano y largo plazos. En tal sentido se realizan acciones encaminadas a la generación de proyectos de desarrollo en distintos momentos de elaboración o aprobación como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2. Proyectos en diferentes momentos de elaboración o aprobación.

<b>Nombre del Proyecto</b>	<b>Principales acciones</b>	<b>Situación actual</b>
Reanimación del Combinado de Artesanía VASCAL en el mejoramiento tecnológico para el incremento y desarrollo de la producción de muebles para el hogar y artesanías diversas.	Favorecer producciones de muebles para el hogar y artesanías diversas con destino al mercado del municipio.	Proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local en fase de aprobación por el Ministerio de Economía y Planificación, incluido en el plan de la economía 2014.

Dinamización de la vida sociocultural y productiva de los consejos populares Rosendo Arteaga y Heriberto Cortés, fase III.	Reanimar el centro histórico. Complejo de parques, instituciones culturales, comerciales, mejoramiento del equipamiento de la emisora comunitaria y la delegación territorial del Instituto de Planificación Física.	Proyecto de colaboración. Aprobada su ejecución para 2015-2016.
“Mitigación de riesgos en comunidades del Municipio Jobabo, Provincia Las Tunas”.	Equipar a los trece grupos de operación y socorro de la Cruz Roja, los dieciocho miembros del Club de Radio Aficionados y cinco Consejos Populares con Puntos de Alerta Temprana.  Eliminar el riesgo potencial de daños a personas por derrumbe de las ruinas del antiguo Hotel París.  Mejoramiento de los sistemas de abasto de agua a la población en seis comunidades.	Proyecto de colaboración. Pendiente firma de términos de referencia, se propone su ejecución para 2015-2016.
Producción y comercialización de queso de leche de cabra.	Producción y comercialización de queso de leche de cabra destinado al mercado turístico.	Proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local pendiente de presentación al grupo provincial por firma de carta de intención por el Ministerio del Turismo.
Envasado e identificación de productos alimenticios en conserva.	Da continuidad a las acciones del proyecto Endógeno que adquirió la tecnología para la producción de conservas a granel.	Proyecto de la iniciativa municipal de desarrollo local en elaboración.

Producción de alimentos para el consumo animal.	Producción de piensos para el ganado vacuno y porcino con destino al mercado territorial.	Proyecto institucional por aprobar.
Relleno sanitario tecnificado.	Construcción de un relleno sanitario para contribuir al saneamiento urbano, al reciclaje de materias primas y humanizar el trabajo de los operarios.	Proyecto en elaboración, aun sin financiamiento.
Producción de materiales de construcción a partir de recursos locales.	Destinado al mercado territorial.	Proyecto en elaboración, aun sin financiamiento.
Producción de paños industriales.	Garantizar la continuidad de estas producciones en los próximos años, destinado al mercado en divisas en todo el país.	Proyecto de la iniciativa municipal de desarrollo local en elaboración.

## CONCLUSIONES

La contribución de la universidad a la planificación estratégica del municipio Jobabo posibilitó el diseño de un procedimiento que integra el análisis de la estructura y las características económicas para la identificación de los factores del desarrollo, el estudio de sus interrelaciones a fin de establecer los más motrices y sobre esta base determinar los objetivos estratégicos. En tal sentido se privilegió el análisis estructural como herramienta para el estudio integral de los factores del desarrollo a escala local con el protagonismo del centro universitario municipal.

La aplicación del procedimiento propuesto en el municipio Jobabo de la provincia de Las Tunas aportó elementos analíticos que complementan las metodologías para el diseño de estrategias de desarrollo, fortalece el papel de la universidad escala local y los siguientes resultados confirman la validez del procedimiento:

- a) La determinación de los factores estructurales disponibles y potenciales en cuanto al aprovechamiento del suelo agrícola, el uso de los suelos por tipología de actividades, los rendimientos agrícolas y la fertilidad de los suelos.
- b) La identificación de las capacidades locales vinculadas a los factores funcionales del desarrollo, disponibles y potenciales.
- c) La actualización de la estrategia de desarrollo del municipio a mediano plazo, hasta el año 2018, y la determinación de cinco objetivos



estratégicos, con sus respectivos criterios de medida, los cuales modificaron las líneas estratégicas, con carácter predominantemente sectoriales, definidas para el territorio.

- d) El establecimiento de los factores determinantes de los cinco objetivos estratégicos del municipio, como guía para la formulación de programas y proyectos de desarrollo.

#### BIBLIOGRAFÍA

Albuquerque F. (2008). Desarrollo económico local y empleo (DEL+E): material para promotores. Naciones Unidas: Organización Internacional del Trabajo – Centro Internacional de Formación. (Folleto).

Alonso, A. M. y Bell, R. E. (2013). Desarrollo territorial a escala local. La Habana: UH Editorial.

Armijo M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie Manuales. No. 69.

Boisier, S. (1979). ¿Qué hacer con la planificación regional antes de la medianoche? Santiago de Chile: Revista de la CEPAL. No. 7. pp. 135-170.

Bonnefoy, J. y Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Serie Manuales. No. 45.

Bryson, M. J. y Roering, D. W. (1987). “Applying private-sector strategic planning in the public sector”. Journal of the American Planning Association. Vol. 53, No. 1. pp. 9-22.

David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación.

De Dios, A. (2003). La integración territorial en la planificación del crecimiento económico de la provincia Camagüey. Una variante instrumental. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas. Camagüey: Universidad Ignacio Agramonte.

De Dios, A. (2007). “Análisis estructural y de redes en la planificación estratégica empresarial y territorial”. Camagüey: Revista Retos de la Dirección. Vol. 1, No. 1. pp. 18-32.

González, O. y Ramos, A. (2013). Consideraciones teóricas acerca de los factores del desarrollo local y su correspondencia con los objetivos estratégicos. Revista Caribeña de las Ciencias Sociales. [Disponible en: <http://xn--caribea-9za.eumed.net/factores-desarrollo-local/>]. [Consultado octubre del 2013].

Gordon G. (2005). Strategic planning for local government. [Disponible en: <http://bookstore.icma.org/freedocs/Strategic20Plan20Excerpt.pdf>]. [Consultado octubre del 2011].

Guzón, A. y otros (2011). Cataurito de herramientas para el desarrollo local. La Habana: Caminos.

Hernández, C. (2005). Trabajo comunitario, guía para coordinadores y coordinadoras

de grupo. La Habana: Caminos.

Lira L. (2006). Revalorización de la planificación del desarrollo. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie Gestión Pública. No. 59.

Matus, C. (1998). Estrategia y plan. México: Siglo Veintiuno Editores.

Medina, J. y Ortegón, E. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie Manuales. No. 51.

Meyer-Stamer, J. (2004). "The hexagon of local economic development". [Disponible en: [http://www.mesopartner.com/fileadmin/user\\_files/working\\_papers/mp-wp3\\_Hexagon.pdf](http://www.mesopartner.com/fileadmin/user_files/working_papers/mp-wp3_Hexagon.pdf)]. [Consultado octubre del 2010].

Porter M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. Harvard Business Review. Vol. 85, No.11. pp. 69-95.

Ronda, G. y Marcané, J. (2004). Dirección estratégica integrada, un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. [s.l.]: [s.n.].

Scorsone, E. y Weiler, S. (2004). "New markets as informational asymmetries". USA: Economic Development Quarterly. No. 18-3. pp. 303-313.

Serna, H. (2003). Gerencia estratégica: planeación y gestión: teoría y metodología. Quinta edición. Bogotá: Editorial 3R Editores.

Silva, I. (2003). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. [Disponible en: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/7/13867/sgp42.PDF>]. [Consultado mayo 2010].

Vigoa, C. y Granadillo, M. (2003). Herramientas del planificador. La Habana: [s.n.].