



**CENTRO UNIVERSITARIO MUNICIPAL LAJAS – GOBIERNO:  
UN EJEMPLO DE INTEGRACIÓN PARA LA ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y  
MONITOREO DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL.**

Lic. Maribel Estrada Martín<sup>1</sup>  
[mestrada@ucf.edu.cu](mailto:mestrada@ucf.edu.cu)

MSc Pedro Rafael Pretel Olite<sup>2</sup>  
[pretel@deleg.perla.inf.cu](mailto:pretel@deleg.perla.inf.cu)

Lic Liliana Llanes Robaina<sup>3</sup>  
[llanes@ucf.edu.cu](mailto:llanes@ucf.edu.cu)

**RESUMEN:**

En la presente investigación se elabora la estrategia de desarrollo local del municipio de Lajas, fusionando el trabajo del Centro Universitario Municipal y el gobierno del territorio, para la misma se hace un análisis histórico-lógico de la concepción de la gestión de proyectos y estrategias en función del desarrollo local, su objetivo principal es lograr de forma coordinada la resolución de las barreras y la utilización de las potencialidades que respondan a las prioridades del municipio, permitiendo de esta manera elevar la producción y la calidad de los servicios así como el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. Se trata de maximizar el uso de los recursos del municipio e incrementar las capacidades de gestión de los actores locales, potenciando el camino de un proceso de desarrollo endógeno así como la prioridad a las actividades productivas gestadas desde y para el propio municipio.

**PALABRAS CLAVES:** estrategia - desarrollo local – proyectos – gestión - potencialidades - barreras.

---

<sup>1</sup> Lic. en Química. Coordinadora de las carreras Ingeniería en Procesos Agroindustriales y Agropecuaria. CUM Lajas. Universidad de Cienfuegos. Cuba.

<sup>2</sup> Ing. Pecuario. Especialista Provincial Delegación Provincial del CITMA. Profesor a tiempo parcial de la Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad de Cienfuegos.

<sup>3</sup> Lic. en Química. Subdirectora Innovación y Postgrado CUM Lajas. Universidad de Cienfuegos.

## ANTECEDENTES

La década del noventa marcó la vida del país: La crisis económica o período especial y la agudización del bloqueo de los Estados Unidos hacia Cuba, provocaron la pérdida de los mercados fundamentales para la exportación y del 80% de las importaciones. Se paralizó la economía, cayeron los niveles de producción, se deterioraron los servicios básicos, etc. Del desarrollo equilibrado, planificado centralmente, con garantía de insumos así como de tecnologías, se pasó a la sobrevivencia y la incertidumbre en un escenario de reestratificación social y expansión de desigualdades en los ámbitos más diversos (Espina, 2010). Los efectos de esta situación tuvieron su efecto más agudo en la brusca disminución del nivel de vida del barrio (Rosales, 1995).

Dentro del Grupo Ministerial de Trabajo Comunitario Integrado, que funcionó entre los años 1995-1998, se elaboraron estudios e investigaciones que identificaron un conjunto de problemas, de estilos y métodos de trabajo que se reflejaban en el funcionamiento de las instituciones locales: parcelación de decisiones institucionales, verticalismo, uniformidad, insuficiente participación de la población en la solución de sus problemas, así como limitada integración y articulación de acciones promovidas por organismos centrales alrededor de la autoridad del delegado del barrio (circunscripción) y el presidente del Consejo Popular.

Igualmente, se definieron elementos esenciales para encaminar el trabajo comunitario integrado en los territorios, entre ellos la necesidad de relacionarlo con el desarrollo económico, de adecuar los objetivos de los programas sectoriales a los de gobiernos municipales y provinciales, de cambiar estilos y métodos de trabajo por otros que acentuaran la horizontalidad, de fortalecer el papel integrador de los gobiernos municipales y provinciales con relación a las misiones estatales de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), su adecuación a las características de cada territorio así como la necesidad de reconocer al delegado de circunscripción como líder básico de la comunidad. Para todo lo anterior, habría que prestar atención especial a la capacitación.

Provincias y municipios replicaron grupos que siguen funcionando hasta hoy, que exhiben mejores o más discretos resultados. Pero el desarrollo comunitario forma parte de un sistema mayor: el desarrollo municipal.

La gestión municipal tiene como primer objetivo hoy el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, para ello debe caracterizarse por la agilidad, la flexibilidad, la articulación además de la capacidad de cohesionar. Esto requiere, en primer lugar, estilos y métodos que integren las decisiones institucionales parceladas y verticales en función de las necesidades reales de los diferentes territorios, incorporando cada vez con mayor fuerza a todos los sujetos implicados en un proceso horizontal de desarrollo particularmente diseñado.

Se ha evidenciado la necesidad de que esos métodos y estilos adecuados se construyan a través del diseño colectivo de un proyecto común, expresado en las **estrategias municipales de desarrollo**, las cuales parten de la necesidad de orientar a los territorios hacia metas específicas. Es un proceso que reconoce al Poder Popular como legítimo líder en el municipio, centrando la atención en la identificación y colocación de sus propios recursos, el fortalecimiento de las relaciones horizontales, la construcción de estilos y métodos idóneos, la articulación de sujetos y acciones.

La propuesta de Desarrollo Local asumida por el país va mucho más allá de la concepción estrecha de desarrollo, incluye como dimensiones relevantes la participación y el empoderamiento de instituciones y actores en los diferentes niveles de la toma de decisión, bajo la dirección de los gobiernos municipales que implementan procedimientos para promover el desarrollo sostenible. Este tema a nivel local ha devenido eje central del trabajo de los órganos de dirección desde el año 2011, que con el decursar del tiempo se convierten en procesos que legitiman el trabajo de los municipios lo que conlleva a un salto cualitativo en la gestión institucional.

El municipio Santa Isabel de Lajas en la provincia de Cienfuegos reconoce la necesidad de elaborar su estrategia de desarrollo local para, de forma concertada, cooperada y coordinada, enfrentar las barreras que lo frenan, elevando a planos superiores del quehacer diario las potencialidades del territorio que posibiliten en el mediano y largo plazo alcanzar niveles de desarrollo tales que permita elevar la producción y la calidad de los servicios así como el nivel de vida de sus pobladores.

Para ello el territorio cuenta con un grupo de potencialidades que le permiten acometer un proceso de desarrollo local, entre las cuales se destacan (Guzón, 2006):

- La suficiencia de la institucionalidad presente en cada uno y los niveles de representatividad.
- Canales y espacios para la participación.
- La presencia de infraestructura básica de servicios, que se ha ido consolidando a través de programas nacionales.
- Los recursos humanos instruidos en cualquier lugar del municipio.
- El acceso a universidades, centros de investigación y otras organizaciones, portadores de conocimientos y tecnologías apropiadas.
- Existencia de reservas productivas, que pueden mobilizarse y manejarse en la escala municipal como fuentes viables de recursos.

El Centro Universitario Municipal (CUM), es la institución que desde su fundación ha realizado la labor de acompañamiento y asesoría al gobierno municipal promoviendo su desarrollo, a partir de maximizar el uso de sus recursos locales e incrementar sus capacidades y potencialidades de gestión municipal. Brindando para ello servicios científico-técnicos de interfase, a saber:

- Apoyo al diseño e implementación de estrategias municipales.
- Investigaciones aplicadas.
- Alianzas con instituciones nacionales y provinciales.
- Gestión de ciencia e innovación tecnológica.
- Formación de multiplicadores.

El objetivo fundamental del acompañamiento que realiza el CUM al gobierno municipal en el tema del desarrollo local transita por equipar al gobierno municipal de Lajas con herramientas que le permitan organizar y complementar sus criterios, identificando el camino de un proceso de desarrollo endógeno, donde se enfatice el enfoque integral del territorio incorporando una visión de género, incluso al diseño de las estrategias locales, así como la prioridad a las actividades productivas gestadas desde y para el propio municipio.

## CONTEXTO

La realidad cubana, al igual que la de otros países en desarrollo, no está exenta de continuas transformaciones. La autogestión local constituye el cimiento obligado de cualquier intento de construcción sostenible. Los grandes desafíos del contexto cubano actual, que se relacionan con producción de alimentos, construcción y reconstrucción de viviendas, generación de energía, abasto de agua, mejoramiento y preservación de condiciones ambientales y adaptación a cambios climáticos, citando algunas, tienen la expresión más concreta en la escala local.

Partiendo de la anterior afirmación, esas soluciones tendrían que formar parte del **desarrollo local**, definiéndolo como proceso orientado desde el municipio mediante acciones de transformación del territorio, de diferente naturaleza, en la dirección priorizada, concertada y articulada a través de una **estrategia de desarrollo** previamente definida, que tiene características propias; pero asume y adapta políticas nacionales y provinciales. No se trata de procesos municipales absolutamente independientes, sino de gestionar la movilización de las potencialidades locales conectadas con el desarrollo del país. Cada escala tiene su rol, más lo importante es que cada una aporte lo que le corresponde y no ocupe el de las otras.

Dentro de los lineamientos para la política Económica y Social, aprobados por el VI Congreso del PCC y posteriormente por la Asamblea Nacional del Poder Popular y la conferencia del PCC, los cuales combinan soluciones a corto plazo y soluciones de desarrollo sostenible, se presenta el municipio como el eje central para llevar a cabo el desarrollo del país, esto implica la necesidad del fortalecimiento del papel de los gobiernos locales para implementar los lineamientos que le corresponden

En estos lineamientos, que fueron sometidos a un amplio proceso de debate y concertación con todos los actores del país, (Consejo de Estado, 2011), que deberán implementarse en lo adelante, se propone un modelo de gestión económica que reconoce y promueve lo estatal y lo no estatal.(2), incluida la creación de cooperativas en diferentes sectores (22), lo que implica la adopción de nuevos métodos de planificación, donde se encuentra la territorial, que cambian formas de control de la economía (5), así como la creación de tributos territoriales al gobierno para el desarrollo local (21), la implementación de proyectos locales conducidos por el CAM como estrategia de trabajo para autoabastecimiento municipal (37) y la elevación de la calidad de servicios y prestaciones tanto estatales como no estatales (142).

La necesidad de lograr el autoabastecimiento alimentario municipal (205) presupone un nuevo modelo de gestión agroindustrial con mayor autonomía de productores y gradual descentralización hacia gobiernos locales (178), la extensión de la agricultura suburbana (185), la autonomía de la gestión de las cooperativas agropecuarias e introducción de las de servicio en la actividad agroindustrial (180) y el fomento de pequeñas procesadoras de alimento a nivel local (191), Así mismo, se plantea la modificación del modelo de gestión de la industria local, incluyendo un mayor espacio para actividades no estatales (239) y el turismo local como fuente de ingresos para el desarrollo municipal (264), definiéndose nuevas formas de comercialización de productos e insumos (182), el reciclaje y el valor agregado a productos recuperados (235), todo lo cual contribuirá a dinamizar la economía local.

El aseguramiento municipal de programas de viviendas se concibe a partir de materias primas locales y tecnologías disponibles para producir materiales de construcción (293), haciéndose énfasis en construcción, conservación y rehabilitación de viviendas en el campo (294), en atención a la necesidad de una política integral que contribuya a la

re población gradual del campo, adoptando medidas que estimulen la incorporación, permanencia y estabilidad de la fuerza laboral del sector y contemple el asentamiento familiar definitivo (197).

Para propiciar un desarrollo local regulado y sostenible se requerirá otorgar mayor jerarquía a planes generales de ordenamiento territorial y urbano (120), la implementación de programas de preservación y rehabilitación de recursos naturales, la capacitación a productores en gestión ambiental y aplicación de regulaciones y penalización por violaciones (204), a fin de contribuir a la conservación y uso racional de recursos naturales (133). A ello se suma la promoción del uso de fuentes renovables de energía (247).

Contar con regulaciones que propicien la introducción de resultados de ciencia, tecnología e innovación (134) y la formación de capacidades según demandas territoriales (150), constituyen elementos determinantes para la implementación de estos lineamientos, que contribuirán al mejoramiento de las condiciones de vida de la población (Guzón, 2012).

También forman parte del contexto, e incidirán en el nivel municipal y en el provincial, los cambios estructurales y de funcionamiento que están en implementación en las provincias Artemisa y Mayabeque.

## **MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO.**

Se puede definir el desarrollo económico local como un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o una región. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominarla desarrollo local endógeno (Vázquez Barquero, 1988).

Los procesos de desarrollo endógeno se producen gracias a la utilización eficiente del potencial económico local que se ve facilitada por el funcionamiento adecuado de las instituciones y mecanismos de regulación del territorio. La forma de organización productiva, las estructuras familiares y tradiciones locales, la estructura social y cultural, así como, los códigos de conducta de la población condicionan los procesos de desarrollo local, favorecen o limitan la dinámica económica, en definitiva, determinan la senda específica de desarrollo de las ciudades, comarcas y regiones (Limia, 2006).

Además, el desarrollo local endógeno obedece a una visión territorial (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 territorio se vincula al sistema de relaciones económicas del país en función de su especificidad territorial, 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, 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, además del control de los procesos.

Desde la perspectiva del desarrollo endógeno, finalmente, lo social se integra con lo económico (Arocena, 1995). La distribución de la renta, así como, de la riqueza, y el crecimiento económico no son dos procesos que surgen o toman forma de manera paralela sino que adquieren una dinámica común debido al hecho de que los actores públicos y privados asumen decisiones de inversión orientadas a resolver los problemas locales, que afectan a las empresas y la economía local. Lo local es un espacio en el que las iniciativas de los diversos actores de la sociedad organizada se hacen realidad.

El desarrollo económico local es un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de un territorio, en el que se pueden identificar al menos, tres dimensiones (Coffey y Poles, 1984; 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, así como, aumentar la productividad a niveles que permiten mejorar la competitividad en los mercados; otra sociocultural, en que el sistema de relaciones económicas junto a las sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo; la última, política y administrativa, en que las iniciativas locales crean un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo sostenible.

La observación conclusiva preliminar más importante sería que no ha logrado configurarse en el país una gestión estratégica participativa de base local, ni se ha consolidado el proceso de construcción de actores auto transformativos a esa escala.

Este es justamente el momento en que Cuba se esfuerza por consolidar un diseño de desarrollo local no liberal, partiendo de la necesidad de asumir una concepción radical del territorio como factor estratégico de desarrollo (Espina, 2006). Pero un proceso de desarrollo local no surge espontáneamente, sino que se forma e implementa como opción en respuesta a necesidades – intereses – fines (Hernández, 2006) lo que requiere un conjunto de reglas que aseguren las decisiones óptimas para cada momento.

### ***¿Por qué es necesario tener estrategias?***

- Crea una visión común, un vínculo de compromiso, conciliando opiniones divergentes a través del diálogo y el consenso.
- Proceso continuo y flexible donde se van incorporando actores, enfoques, decisiones y soluciones.
- Destaca y activa los valores propios, resaltando la singularidad.
- Focaliza lo esencial, evitando la dispersión.
- Genera escenarios y oportunidades de participación.
- Actuar como PROGRAMA y eludir la “lluvia de proyectos”.
- Producir SINERGIAS: Más y mejores impactos.
- Garantizar PERTINENCIA, EFICACIA Y ÉXITO
- Determinar Debilidades que deban y puedan ser mitigadas o solucionadas.
- Establecer Fortalezas, recursos endógenos en que afincarse para identificar y formular proyectos de desarrollo.

El presente trabajo tiene como objetivo describir el trabajo realizado por el Centro Universitario Municipal en la elaboración, revisión, aprobación, seguimiento y monitoreo de la estrategia de desarrollo local del municipio Santa Isabel de las Lajas en Cienfuegos.

## DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO REALIZADO

Para la preparación de la estrategia municipal de desarrollo local se tuvieron en cuenta un conjunto de “principios básicos”:

- 1º **Enfoque integral y sistémico del desarrollo.** Actuación armónica de las cuatro dimensiones: económico-productiva, ambiental, institucional y sociocultural. Las cuatro son inseparables y como tal se trabajaron.
- 2º **Fortalecimiento de la institucionalidad.** En todo momento funcionó el Poder Popular como centro del proceso potenciando las estructuras existentes en tres direcciones fundamentales: Relaciones horizontales; Construcción de estilos y métodos de trabajo adecuados para la integración, considerando la ampliación del sector no estatal y las nuevas figuras que se multiplican en los municipios; Definición de prioridades para el desarrollo.
- 3º **Fomento de la participación autogestionaria.** Se tuvo en cuenta la participación de todos los factores, involucrando a la población, incentivando el ejercicio de la responsabilidad ciudadana en el barrio.
- 4º **Desarrollo de capacidades y herramientas para la información.** Se utilizó la información existente proveniente de los planteamientos de los electores, se prepararon los indicadores que medirán la marcha del proceso a fin de evaluarlo de manera continua.
- 5º **Gestión del conocimiento, innovación y transferencia de tecnologías.** Se desarrollaron alianzas estratégicas, estableciendo vínculos estrechos con centros de investigación, universidades y otras organizaciones en apoyo a propuestas de soluciones. Así mismo, se integró el quehacer y los resultados del Centro Universitario Municipal, CITMA, FORUM de Ciencia y Técnica, ANIR, BTJ, ANEC, como parte de un sistema de innovación que apoye las demandas del desarrollo local.
- 6º **Identificación y movilización de los potenciales productivos locales:** Quedaron establecidas las líneas estratégicas de desarrollo para trabajar en el corto plazo las que contribuirán al desarrollo de la economía local y la satisfacción de necesidades de la población.

Como primera actividad necesaria en la preparación de las herramientas a utilizar, además del asesoramiento y conducción del proceso de elaboración de la estrategia fue necesario actualizar el consejo técnico asesor, cuya dirección recayó en el CUM. Lo integran especialistas representantes de los diferentes actores del territorio.

Para levantar la información inicial, se aplicaron encuestas que permitieron conocer las potencialidades del municipio para su desarrollo local, como elementos que servirán de base para el proceso de desarrollo, que pueden ser recursos naturales, instalaciones, tecnologías, producciones a las que se puede agregar valor, desechos convertibles en insumos para nuevas producciones, conocimientos, habilidades, tradiciones, entre otros y las barreras como elementos de diferentes naturalezas: desconexión, insuficiente preparación, falta de tecnologías, mecanismos inadecuados, insuficiente integración, insuficientes recursos, falta de motivación, falta de reconocimiento social en algunos sectores u actividades, etc, que impiden se puedan materializar los mismos. Fueron encuestadas un total de 1250 personas y 38 instituciones.

Una vez determinadas las potencialidades y las barreras se procedió a realizar un ejercicio con la participación de todos los miembros del CAM y los directores de las entidades del municipio en el cual se definió la visión como el sueño colectivo que responde a la interrogante: ¿qué municipio queremos tener? Su importancia radica en la

puesta de acuerdo sobre la meta común a un plazo mayor, comenzando a romper la visión sectorial del territorio.

El análisis del Contexto como construcción de tendencias en el entorno a partir de la definición de variables claves, a fin de identificar situaciones posibles desde diferentes aristas que desbordan el radio de influencia municipal.

Aliados, formados por instituciones/personas de instancias supramunicipales con las que sería conveniente contar por lo que pueden aportar al proceso desde sus conocimientos, actividad a la que se dedican, posibilidad de conexión, influencia en toma de decisiones, disponibilidad o acceso a recursos y otros: **programa de alianzas**.

Fuentes de financiamiento, identificándose todas las posibilidades que existen a disposición: el plan de la economía y el presupuesto, como la fuente fundamental para encausar el desarrollo, los fondos estatales, la cooperación internacional, los créditos, etc.

Líneas estratégicas conformadas por direcciones prioritarias, a partir de los potenciales: por su factibilidad, por su conexión con demandas fundamentales de la población, o porque son necesarias para garantizar el desarrollo, donde se concentrarán los principales esfuerzos en un tiempo determinado (mandato).

Una vez que el proceso de elaboración de la estrategia llegó a este paso y antes de continuar, se sometió el borrador del documento a un proceso de concertación participativo en circunscripciones y centros de trabajos, con el objetivo de recoger las valoraciones y apreciaciones que sobre el tema tiene la población,

## **ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL**

El documento corregido fue presentado al Consejo de la Administración para su aprobación y con las correcciones sugeridas se presentó a la asamblea municipal para su aprobación, de esa manera la Estrategia de Desarrollo Local del municipio Santa Isabel de las Lajas quedó conformada de la siguiente forma:

### ***Caracterización del municipio Santa Isabel de las Lajas***

El caserío Sta. Isabel de las Lajas fue fundado en el año 1824 y en 1879 surge como Municipio, con la creación de su Ayuntamiento.

Se encuentra ubicado geográficamente al noroeste de la Provincia de Cienfuegos, limita al norte con el municipio de Santo Domingo, Villa Clara, al oeste con el municipio de Rodas, al este con el municipio Ranchuelo, también de Villa Clara, al suroeste con el municipio de Palmira y al sureste con el municipio de Cruces.

Lajas cuenta con una población residente de 22 171 habitantes, de ellos 11 466 son varones y 10 705 hembras y una densidad de población de 51.2 hab/km<sup>2</sup>. Posee cinco asentamientos urbanos y veintitrés rurales. Tiene una extensión territorial de 432.65 Km<sup>2</sup> que representa el 10.6 % del territorio de la Provincia y está estructurado en los Consejos Populares: Lajas Norte, Lajas Sur (urbanos), Ajuria, Salto-Modelo, Balboa, Caracas y La Piragua (rurales).

Las corrientes superficiales predominantes son del río Damují, teniendo como afluente principales los Ríos: Lajas y Ahocinado, el embalse de mayor importancia es El Salto con



246.0 ha, en el territorio se ubica parte del canal magistral de riego Paso Bonito – Cruces. La pesca, posee en el municipio 5 espejos de Agua, con 275,4 ha.

La mayor parte del municipio es llanura con pendientes menores del 5 % mecanizables para el trabajo agrícola. Predominan los suelos pardos al centro del municipio, aptos para cultivos intensivos. Al norte predominan los ferralíticos, cuarcitos y amarillo zafiro, levemente restringidos para cultivos selectivos, recomendables para forestales y en ocasiones pastos. Sus tierras son fértiles y están representados todos los cultivos, en menor escala el cítrico. Predominan los suelos húmicos y calcimórficos

Se localizan en nuestro territorio especies endémicas como el Sijú platanero. Podemos encontrar dentro de la avifauna especies como el carpintero verde, juanchivi, el totí y el tomeguín del pinar. Al observar la cinegética localizamos el guineo, codorniz, palomas rabiches y palomas aliblancas. Actualmente tenemos en peligro de extinción El Falcón, el tocororo y el cararro. Podemos contemplar en la flora una vegetación fundamentalmente de sabanas, con abundantes plantaciones de Mangos, árboles de Ceiba, Caoba, Mamoncillo y palma real. Abundan además plantas silvestres como hierba bruja y guinea.

El clima de nuestro municipio responde a las condiciones tropicales de nuestro país, siendo tropical semihúmedo de llanuras calientes y lluviosas, favorables para el desarrollo agrícola y cañero. La intensidad media de lluvia varía entre 18 y 25 mm/día, siendo la frecuencia de días lluvias al año de 70 mm. La humedad relativa media anual es 80.7 %, comportándose alta de junio a enero (81-86 %) y baja de febrero a mayo (73-79 %) al igual que la temperatura, dado los rasgos de continentalidad. Esta variante presenta cambios bruscos entre el día y la noche. La amplitud de la temperatura es de 6.7 °C, la temperatura media anual es de 23.7 °C, la máxima media anual es de 29.5 °C, siendo su máxima en los meses de julio. La mínima media anual es de 18.7 °C, teniendo mínima en febrero. El municipio recibe la mayor influencia en la Provincia de los vientos alisios de 60.7 %.

Lajas se caracteriza por las actividades agrícolas, contando con 1 UEB Industria y una UEB Atención a productores cañeros, con 7 UBPC cañeras, una Empresa Agropecuaria, “Ramón Balboa”, que cuenta con una UBPC de cultivos varios, 10 CCSF y una CPA. En el territorio tenemos 13 direcciones de subordinación local dentro de las cuales tenemos 6 unidades presupuestadas, una empresa y tres UB de subordinación provincial. Contamos con un BPA, un BANDEC y una entidad de subordinación nacional (ONAT).

El territorio muestra un desarrollo social sostenido, avalado por un sistema educacional que comprende todos los niveles de enseñanza, un sistema de Salud que dispone de instalaciones equipadas y personal calificado, un apreciable potencial deportivo, con instalaciones que posibilita la practica masiva. Además de contar con un número de centros culturales y de talentos artísticos que posibilitan el desarrollo de las diferentes manifestaciones culturales del arte.

### **Potencialidades:**

Nuestro municipio tiene un alto potencial agrícola, con una superficie agrícola total de 43 264.53 hectáreas, con cultura agropecuaria y disponibilidad de tierra para la producción de alimentos. Nuestros suelos son fértiles principalmente para la producción de hortalizas, vegetales, frutas, frijoles y arroz, con condiciones hidráulicas para el desarrollo de inversiones en los sistemas de riego. Existe tradición de siembra de ajo y cebolla, con altos volúmenes de producción de los mismos. Existe un centro de doma de toros y un centro genético de equinos con posibilidades para la utilización de tracción animal. Existencia de más de 1000 hectáreas de tierra con condiciones óptimas para el cultivo de

arroz y 786 hectáreas de tierra destinadas a la producción de carbón. Tenemos fuerte tradición en la cría de ganado vacuno, que proporciona altas producciones de leche. Se desarrolla de igual forma la cría intensiva de ganado menor como fuente de proteína animal para la alimentación humana. Contamos con una Delegación Municipal de la Agricultura, que hasta la fecha ha entregado 8 134.52 hectáreas a productores por el decreto ley 259, nos encontramos insertados en el Programa de la Agricultura Urbana y Suburbana.

- Potencialidades para el desarrollo de mini industrias para producciones en conserva de frutas, hortalizas y vegetales, ajo en polvo, pienso animal, helados y producciones de embutidos.
- Existencia de dos UEB subordinadas a la empresa provincial AZCUBA con potencial para la producción de azúcar blanco directo y para el desarrollo de productos derivados de la caña.
- Existencia de dos centros para la producción de materiales de la construcción.
- Existencia de 3 rocoseras, suelos con abundancia de piedras pequeñas en la zona de Santa Rosa y existencia de grandes volúmenes de arena fina en San Marcos.
- Existe una tradición de producciones para la industria local (confecciones textiles, artesanía, souvenirs, artículos domésticos, producción de aperos de tracción animal etc).
- Alto potencial para la producción de los derivados del plástico (mangueras, envases para producciones agrícolas y otros).
- Potencial humano altamente especializado existente en los centros de producción, en la esfera de los servicios, en centros educacionales, deportivos, culturales y de salud.
- Existencia de una red de centros educacionales convenientemente ubicada en todo el territorio del municipio que incluye los subsistemas pre-escolar, enseñanza primaria, secundaria, politécnica, preuniversitaria y tres Sedes Universitarias Municipales (salud, pedagógica y MES) que forman el CUM.
- Alto potencial cultural asociado a la figura de Benny Moré y de las manifestaciones de la cultura popular y tradicional, así como de un centro histórico conservado.
- Existe voluntad política para implementar un proceso de desarrollo.
- Existencia de políticas y programas nacionales que benefician al territorio en todos los campos.
- Ubicación geográfica favorable para las vías de comunicación terrestre y del ferrocarril.
- Estrategia nacional con prioridad al desarrollo local en el perfeccionamiento del trabajo comunitario intersectorial.

### ***Barreras:***

Existen bajos niveles de rendimientos agrícolas, siendo insuficiente la utilización de la totalidad de los suelos beneficiados, incluyendo los aptos para el cultivo de arroz. Se incrementa la degradación de los suelos por el riego con aniego, siendo necesario aumentar el riego por aspersión. En la zona de Chucho Rose y San Marcos los suelos son poco productivos, debido a que son arenosos. Insuficiente producción de carne ovina caprina, así como de leche de cabra y de producciones avícolas. Aún existen 3 662.22 hectáreas de tierra sin entregar, de ellas 786 hectáreas destinadas a la producción de carbón para la exportación que aún no se explotan. Poco fortalecimiento de las formas productivas en cuanto a los medios de tracción animal y falta de sistemas de riego. Insuficientes medios de transporte para el traslado de las producciones hacia los puntos de venta. No está resuelto el uso de suelos infestados de marabú óptimos para

producciones de alimentos. Insuficientes ingresos en los trabajadores del sector. Existe una cultura alimentaria inadecuada. Hay que incrementar la sostenibilidad en cuanto a la estabilidad en los medios biológicos. Además de la necesidad de incrementar las cuatro líneas de producción del Centro Reproductor Entomopatógeno (CREE).

- Insuficientes producciones de conservas todo el año.
- No aprovechamos suficientemente los recursos naturales, humanos, tecnológicos y financieros con que contamos.
- Insuficiente abasto de agua y poca calidad de la misma.
- Insuficiente e inadecuada recolección y procesamiento de residuales sólidos, no existe red de alcantarillado, encontrándose en mal estado las redes de abasto de agua y drenaje.
- Insuficiente explotación de las capacidades de los talleres de maquinado y otros, que existen en el municipio.
- Aún son insuficientes las producciones de la industria local.
- Persisten dificultades en la preparación de cuadros en cuanto a preparación en técnicas, métodos y estilos de dirección.
- Insuficiente aprovechamiento de los potenciales culturales del territorio, con falta de conservación del centro histórico, insuficientes ofertas culturales y poca explotación de centros recreativos del municipio, además de la baja utilización del conocimiento cultural y artístico existente.
- El 16.6 % y 21.2 % de nuestro fondo habitacional se encuentra en regular y mal estado respectivamente.
- Débil atención al hábitat con limitada conectividad vial y accesibilidad a los centros fundamentales de servicios en las zonas rurales, así como largas distancias a transitar hasta la cabecera provincial con insuficiente transportación de ómnibus estatales y con carreteras en regular estado.
- Insuficiente participación comunitaria en la gestión del desarrollo local.
- Alto flujo migratorio: de la zona rural a la zona urbana y de la urbana a otras ciudades.
- Son limitados los recursos para inversiones en la estructura socioeconómica del municipio.

### ***Variables claves:***

Debemos evaluar el contexto siendo capaces de anticipar posibles situaciones a partir del comportamiento de aspectos externos (variables claves) que no podremos manejar desde el municipio, y tampoco evitar. Estos pueden impactar el territorio y para los cuales habría que estar preparados.

- Política de los Estados Unidos hacia Cuba.
- Condiciones climáticas y fenómenos meteorológicos adversos.
- Crisis financiera internacional.
- Economía nacional.
- Políticas y programas nacionales.
- Toma de decisiones y gestión de recursos.

### ***1º Tendencial***

Continúa la política agresiva de los Estados Unidos hacia Cuba, fundamentalmente la aplicación del Carril II de la Torricelli, aunque pueden incrementarse las tensiones como parte de la campaña electoral 2012. Pueden incrementarse los fenómenos adversos asociados a los cambios climáticos que producen afectaciones en el territorio fundamentalmente fuertes vientos y lluvias. Se mantiene la crisis económica y financiera

internacional a la que Cuba no es ajena aumentando el intercambio desigual así como los precios de las principales materias primas y los alimentos, incidiendo directamente en la disponibilidad de recursos en el país. La actualización del modelo económico cubano transforma la forma de administración del Estado favoreciendo la descentralización de manera gradual de los recursos financieros y la toma de decisiones, logrando la gestión municipal.

### **2º Deseado**

Disminuyen las tensiones en las relaciones políticas entre Estados Unidos y Cuba, eliminándose el Bloqueo económico y aumentando el intercambio comercial entre los dos países. Una mayor preparación para enfrentar los fenómenos adversos y cambios climáticos trae como consecuencia menores afectaciones. Se fortalece la integración en América Latina y el Caribe, reduciendo los posibles efectos de la crisis. El municipio logra mayor autonomía en la toma de decisiones y la gestión de recursos, logrando incrementar niveles de producción, ampliando su capacidad para la gestión del desarrollo.

### **3º No deseado**

Se incrementan las tensiones y el peligro de conflicto armado entre Estados Unidos y Cuba. Aumentan los impactos negativos de los fenómenos adversos y cambios climáticos por falta de preparación. Se produce un retroceso del proceso de integración de América Latina y el Caribe con el aumento de los peores efectos de la crisis, lo que unido a la reducción de los niveles de producción y una menor disponibilidad de recursos, obliga a mantener e incrementar la centralización de recursos financieros y las decisiones, trayendo consigo la limitación de la gestión municipal.

### **Visión**

¿Cómo queremos que nuestro municipio sea?

Los lajeros queremos que nuestro municipio sea autoabastecido con incrementos sustanciales en el nivel de satisfacción de la población. Saludable, instruido, culto, institucionalizado, creativo, con un medio ambiente protegido, con valores fortalecidos y con posibilidades de auto defenderse.

### **1º Autoabastecido:**

Nos consideramos autoabastecidos, cuando logremos que las producciones planificadas y diversificadas satisfagan las necesidades de los pobladores durante todo el año, se generen ingresos que puedan ser reutilizados en el desarrollo de otras, incluyendo la mini industria para el procesamiento de los excedentes de la producción agropecuaria, la fabricación de materiales de la construcción y producciones varias que cubran todas las necesidades poblacionales tanto rurales como urbanas.

### **2º Saludable**

Somos un municipio saludable con indicadores de salud favorables, donde se incluyen hábitos alimentarios, higiénico sanitarios, práctica de deporte, el disfrute de la cultura y recreación sana, con mínima prevalencia de infecciones agudas, bajos índices de consumo de bebidas alcohólicas y cero estupefacientes, contando con una adecuada higiene comunal y sistemas de tratamientos de residuales eficientes, en aras de continuar incrementando la calidad de vida de los lajeros.

### **3º Instruido:**

Nos consideramos un municipio instruido porque consolidamos un conjunto de valores éticos, estéticos, morales y políticos, que nos permiten afianzar nuestra identidad cultural, el sentido de pertenencia y responsabilidad en función del desarrollo del territorio, con disposición para la superación en correspondencia con las necesidades del municipio, en un clima de tranquilidad ciudadana y unidad de todos los factores en aras del desarrollo de nuestra localidad.

### **4º Culto**

Somos un municipio culto si nuestros habitantes poseen un alto nivel de educación e instrucción con dominio de las nuevas tecnologías, con conocimiento de sus hábitos, costumbres y tradiciones, con valores ético, morales consolidados, capacidad para apreciar las distintas manifestaciones artísticas, con instituciones culturales que logran una programación variada integrando el movimiento artístico profesional y aficionado, fortaleciendo el papel de los profesionales e intelectuales de todos los sectores, una identidad consolidada y el patrimonio cultural conservado.

### **5º Funcional**

Nuestro municipio es funcional cuando brindamos servicios con calidad y sostenibilidad gestionados a partir de sus recursos naturales e históricos y existe diversidad de ofertas para el disfrute y la recreación, con espacios vinculados a estrategias de desarrollo sustentables que logran su autofinanciamiento y el incremento en la calidad de vida de los habitantes. Las entidades brindan ofertas laborales atractivas a la fuerza de trabajo del municipio para que no emigren hacia otras localidades o territorios en busca de empleo.

### **6º Institucionalizado:**

Nos consideramos institucionalizado si contamos con un número considerable de instituciones consolidadas a través de las cuales se materializan leyes políticas y programas de carácter democrático popular participativo y donde "cada cual haga lo que le corresponda"

### **7º Con medio ambiente protegido**

Nuestro municipio se considera con medio ambiente protegido porque contamos con un sistema de acueducto que satisface las condiciones de abasto de agua potable a todos nuestros pobladores, y un sistema de alcantarillado que posibilita la evacuación de todos los residuales con un tratamiento adecuado. Se aprecia la limpieza de nuestras calles y áreas verdes reforestadas con incremento de la boscosidad en el territorio, un sistema de recolección, manejo y deposición de desechos sólidos eficiente, que permite el reciclaje de productos para el mayor aprovechamiento económico de los mismos. Nuestras instituciones estatales disponen de una estrategia que les permite manejar adecuadamente los recursos de que disponen en correspondencia con la legislación ambiental vigente, con una educación ambiental acorde a los requerimientos éticos actuales, donde los OACES, el gobierno local y la población, trabajan de conjunto en la búsqueda de soluciones a los problemas ambientales. Se aplican técnicas de producciones más limpias en el sector productivo que incluyen el manejo de la masa animal regulada dentro del perímetro urbano en cumplimiento de lo regulado.

## **8º Con posibilidad de autodefenderse**

Nos consideramos un municipio con capacidad de autodefendernos ante la amenaza de guerra y frente a los desastres naturales si tenemos las capacidades productivas y las reservas creadas desde tiempo de paz para garantizar el desarrollo y normal funcionamiento de la economía, durante situaciones excepcionales, la población preparada, los planes de evacuación consolidados y las obras de ingeniería del teatro de operaciones concluidas.

### ***Aliados estratégicos:***

Son los organismos, instituciones y/u organizaciones que consideramos el municipio necesita, de acuerdo con nuestras potenciales y barreras, para poder llevar adelante la estrategia de desarrollo. Ellos pueden ser portadores de conocimientos, tecnologías, recursos, etc. Las alianzas deben concretarse en acciones que permitan establecer las relaciones que se necesitan (Instituto de Ciencia Animal, INIFAT, INIVIT, ANEC, Grupo de Construcciones del MININT, Universidad de Cienfuegos, entre otros).

### ***Fuentes de financiamiento:***

Se articulan diferentes vías de financiamiento con el objetivo de coordinar las acciones desde el Consejo de la Administración Municipal e impulsar el proceso de desarrollo utilizando nuestras potencialidades (Plan y presupuesto, Créditos, Cooperación internacional, Recursos propios, Fondos estatales, Proyectos de I+D y de innovación).

### ***Las líneas estratégicas o directrices.***

- Producción de alimentos.
- Hábitat
- Capacitación e Informatización

Posteriormente se constituyeron los grupos de trabajo por cada líneas estratégica los cuales tuvieron a su cargo la preparación de los programas y planes de acción, así como, sus indicadores de medición, los cuales serán analizados cada seis meses en la asamblea municipal

## **SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO.**

### ***Evaluación***

Se concibe como un proceso mediante el cual se le da seguimiento a las líneas directrices y sus programas que tributan al cumplimiento de la Estrategia de Desarrollo Local.

### ***Sistema de trabajo***

- Reunión del Grupo municipal de Iniciativa y Desarrollo Local: Tercer miércoles de cada mes 9:00 AM.
- Segundo y Cuarto miércoles 2:00 PM Chequeo de la marcha de los proyectos de Iniciativa municipal de Desarrollo Local.
- Primer martes, 2:00 PM /Sesión Consejo Técnico Asesor.
- Tercer miércoles, 2:00 PM / Proceso de actualización Estrategia.

- Segundo Miércoles 9:00 AM: Recorrido Grupo Provincial de Desarrollo Local Poder Popular, chequeo Estrategia y proyectos.
- Comisión Económica: una vez al mes
- Reunión Chequeo Inversiones: miércoles
- Trabajo de campo: lunes y viernes.

### **Eventos**

- Taller de Medio ambiente. \_\_\_\_\_
- Encuentro de Trabajo Comunitario Integrado. \_\_\_\_\_ 20 de Junio
- Evento Científico de Universalización \_\_\_\_\_ 9 de octubre
- de la Enseñanza superior (CUM).
- Taller de Desarrollo Local Sostenible. \_\_\_\_\_ 14 de octubre
- Taller de Seguimiento y actualización \_\_\_\_\_ 12 de diciembre
- de la Estrategia de Desarrollo Local.
- Taller de Fuentes renovables \_\_\_\_\_ 22 de noviembre
- de energía.
- Evento de Gestión de Proyectos de \_\_\_\_\_ 29 de junio
- Desarrollo Local.

### **RESULTADOS E IMPACTOS**

- Elaboradas las Herramientas Metodológicas para la formulación e implementación de la Estrategia Municipal.
- Cualificado el ejercicio del CUM y los actores locales participantes en la Estrategia de Desarrollo a partir de acciones de asesoría, capacitación e intercambios como parte del programa.
- Elaborada la Estrategia de Desarrollo Local del municipio Santa Isabel de las Lajas
- Desarrollados Proyectos de Iniciativa Local (IMDL) derivados de la Estrategia que permiten crear y fortalecer las capacidades del municipio.
- Elaborada de conjunto con la Dirección Municipal de Economía y Planificación, la propuesta de un Sistema de Gestión de la Información y Monitoreo del Desarrollo apropiado a esta escala para facilitar y evaluar la gestión local.
- Elaborada de conjunto con el MES y el CITMA, la Propuesta de un Sistema de Gestión Municipal de la Tecnología y la Innovación, que contribuya a facilitar los procesos de gestión del conocimiento y la innovación/transferencia tecnológica para el desarrollo local.
- Funcionando la Red del Desarrollo Local como plataforma para el intercambio entre actores y la difusión de las experiencias desarrolladas.
- Difundidas las experiencias a través de diversos medios, para los propios ámbitos locales, otras instancias nacionales y científico-técnicas.
- Evaluada la Gestión Municipal para el Desarrollo como retroalimentación.

### **LECCIONES APRENDIDAS**

- Necesidad del aprovechamiento de las potencialidades, recursos locales, conocimiento empírico del territorio.
- Asimilación del empleo eficiente de las herramientas de trabajo por los decisores y actores.

- Es fundamental el trabajo de equipo para la realización de un buen ejercicio participativo.
- En la medida que la Estrategia se fue materializando se produjo un mayor compromiso de todos los decisores y actores.
- A los gobiernos se les deben llevar ideas y tecnologías ya validadas para que ellos con su propio esfuerzo y trabajo las desarrollen e incorporen.
- Improvisar con los decisores y actores puede inducir a que los mismos pierdan la confianza y se frene el desarrollo del ejercicio.
- Es importante tomar en cuenta a cada paso el criterio de los actores y decisores, ayudarlos a pensar, pero dejar que sean ellos los que tomen las decisiones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arocena, J. (1995), *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*, Editorial Nueva Sociedad, Caracas.
- Coffey, W.J. y Polese, M. (1984), *The concept of local development: a stages model of endogenous regional growth*, Papers of the Regional Sciences Association, No. 55.
- Consejo de Estado (2011) “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución”, La Habana, abril 2011.
- Espina, Mayra (2006) Apuntes sobre el concepto de desarrollo y su dimensión territorial, en Guzón Ada (comps) *El desarrollo local en Cuba*. Editorial academia, La Habana Cuba.
- Espina, Mayra (2010). *Desarrollo, desigualdad y políticas sociales*. La Habana publicaciones Acuario.
- Friedmann, J. y Weaver, C. (1979), *Territory and Function*, Edward Arnol, Londres.
- Guzón, Ada (2006): “Estrategias municipales para el desarrollo” en Guzón, Ada (Comp.) *Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas* ( La Habana: Editorial Academia)
- Guzón, Ada; et al (2012) *Cataurito de herramientas para el desarrollo local*. Editorial Camino, La Habana, Cuba
- Hernández, J. Lázaro (2006) *Ciencia, Tecnología e Innovación para el desarrollo*. Conferencia impartida en el Ministerio de Informática y las Comunicaciones (La Habana)
- Limia, M (2006) *Desarrollo local en Cuba*. Editorial academia, La Habana Cuba.
- Rosales del Toro, U (1995). *Discurso pronunciado en reunión de presidentes municipales del Poder Popular*. La Habana, Palacio de Convenciones.
- Stöhr, W. B., (1981), *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.
- \_\_\_\_\_ (1985), *Selective selfreliance and endogenous regional development*, *Ungleiche Entwicklung und Regionalpolitik in Südeuropa*. Ed. Nohlen & Schultze, Studienverlag Dr. N. Brockmeyer. Bochum.
- Vázquez Barquero, A. 1988. *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*, Pirámide, Madrid.