



Febrero 2020 - ISSN: 2254-7630

## CONTRIBUCIÓN DEL CUM LA PALMA A LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DESARROLLO MUNICIPAL.

**Autora: MSc. Aida Guadalupe Sánchez Santamaría**<sup>1</sup>  
Centro Universitario Municipal La Palma. Pinar del Río. CUBA  
lupe05@upr.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Aida Guadalupe Sánchez Santamaría (2020): "Contribución del CUM La Palma a la elaboración e implementación de la estrategia desarrollo municipal", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (febrero 2020). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/02/estrategia-desarrollo-municipal.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/caribe2002estrategia-desarrollo-municipal>

### RESUMEN.

Los Centros Universitarios Municipales (CUM) representan una importante fortaleza para los gobiernos municipales en la formación de profesionales, en la capacitación a sus cuadros y reservas, en la gestión del conocimiento la ciencia y la innovación así como en la asesoría y creación de capacidades para la elaboración de las estrategias y programas de desarrollo entre otras actividades. El Ministerio de Educación Superior ha priorizado en sus objetivos de trabajo el impacto de los procesos universitarios integrados sobre el desarrollo económico y social a nivel local, consolidando a la universidad como aliado estratégico de los gobiernos en la gestión estratégica del desarrollo local. En tal sentido, el propósito de este trabajo es compartir la experiencia acumulada por el CUM La Palma en la elaboración e implementación de la Estrategia de Desarrollo Municipal hasta el año 2030, con la participación de los principales actores del territorio y el rol protagónico del gobierno para una mayor pertinencia de la universidad en el municipio.

Palabras claves: universidad, estrategia de desarrollo, desarrollo local

### ABSTRACT

Municipal University Centers (MUC) represent an important source of support for municipal governments in the training of professionals, cadres and reserve personnel, in the management of knowledge, science and innovation, as well as in the advising and creation of capacities for the elaboration of development strategies and programs among other activities. The Ministry of Higher Education has prioritized in its work objectives the impact of integrated university processes on economic and social development at the local level, consolidating the university as a strategic ally of governments in the strategic management of local development. In this regard, the purpose of this work is to share the experience accumulated by MUC La Palma in the design and implementation of the Municipal Development Strategy through the year 2030, with the participation of the main local actors and the leading role of the government in conferring greater relevance to the university in the municipality of La Palma.

Key words: university, development strategies, local development.

---

<sup>1</sup> Máster en Desarrollo Social. Programa FLACSO-CUBA, profesora Auxiliar e investigadora del Centro Universitario Municipal La Palma

## 1. INTRODUCCIÓN

Los grandes desafíos del contexto cubano actual, que se relacionan con la 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, entre otros tienen su expresión más concreta en la escala local, pero también en las soluciones, las que tendrían que formar parte del desarrollo local.

Los Centros Universitarios Municipales en su desarrollo y consolidación constituyen un potencial importante a nivel local para dar respuesta a las necesidades tanto sociales como económicas del territorio a través de la investigación, la innovación y la transferencia de tecnologías.

A decir de (Núñez, et al. 2006: 7) "la nueva universidad ofrece oportunidades inéditas de poner los conocimientos al servicio de la solución de los problemas territoriales, creando un nuevo actor colectivo, potencialmente volcado a la innovación, capaz de favorecer la creación de competencias para la asimilación/creación de tecnologías y saberes de significación social, siempre en vínculo con los restantes actores del territorio (políticos, administrativos, educativos)". En la actualidad estas palabras se visualizan en el protagonismo que ha adquirido esta institución de educación superior desde su creación en el territorio, capaz no solamente de la formación del profesional sino también en la gestión del conocimiento y en particular el papel que eso le confiere como agente facilitador del desarrollo local.

Por su parte (Lage, 2012: 31-46.), reconoce que los CUM son actores muy importantes en la elaboración e implementación de las estrategias y programas de desarrollo económico y social municipales y mantienen su vigencia reorientándolos como actores importantes y catalizadores del desarrollo local, a partir de los principios planteados para la Política de Desarrollo Económico y Social territorial, junto a otros centros del MES e integrado adecuadamente a sus funciones sustantivas.

Es propósito de este trabajo compartir la experiencia acumulada por el CUM La Palma en la elaboración e implementación de la Estrategia de Desarrollo Municipal hasta el año 2030, con la participación de los principales actores del territorio y el rol protagónico del gobierno para una mayor pertinencia de la universidad en el municipio.

## 2. EL DESARROLLO LOCAL Y EL PAPEL DEL CUM COMO GESTOR DEL DESARROLLO LOCAL

Lo local es un concepto relativo, que se refiere a lo identitario, particular, propio, que permite la unión y solidaridad entre los habitantes, pero a la vez es universal, total, a partir de que existe en él, símbolos exógenos. El espacio local se podría convertir en un escenario de cooperación y solidaridad que permita la unión de los pobladores en busca de soluciones a los problemas que afecten a la colectividad y contribuya a la valoración de los recursos endógenos y a la creación de sentidos de pertenencia e identificación con la localidad. Arocena, (1995, p12) considera como elementos definitorios de lo local la identidad y el territorio.

El desarrollo local aparece como una nueva forma de mirar y actuar desde el territorio en este nuevo contexto de globalización, capitalizando las capacidades locales y regionales para insertarse en forma competitiva en lo global. Existe consenso en que no es hasta finales de la década del 70 del pasado siglo XX que se habla de desarrollo local.

Surge como resultado de la búsqueda de alternativas a los modelos de desarrollo clásicos tradicionales, lo que no significa que constituye una teoría homogénea o autónoma. (Gómez, 2014:2).

Desde entonces, el desarrollo local, viene adquiriendo mayor relieve como propuesta de desarrollo alternativo, en la solución a los problemas socioeconómicos generados por los tradicionales modelos de desarrollo.

Varios autores abordan el desarrollo local, (Gallicchio, 2004) plantea que el desarrollo local es el potencial endógeno del territorio; es decir aquellas fortalezas o ventajas que ayudan a mejorar la calidad de vida de sus habitantes; en otras palabras es un proceso de mutuo acuerdo entre los actores de una comunidad, impulsado por la participación en un proyecto de desarrollo, que genere crecimiento económico, equidad, cambio social y sustentabilidad en sus recursos naturales.

Para (Boisier 1992, 1998; y Arocena 1995), el desarrollo local se entiende como un proceso de cambio socioeconómico, político y cultural de carácter sostenido, territorialmente localizado y cuya finalidad última es el progreso de la localidad, de la comunidad regional o local y, por supuesto, de cada persona que pertenece a ella. Esto implica el desarrollo de condiciones políticas e institucionales que faciliten la participación social en los distintos ámbitos de la vida

local, la democratización de las instancias de gobierno, el fortalecimiento del tejido social y de las culturas que allí viven.

Para el contexto cubano, entender el desarrollo local se vincula a dos momentos históricos importantes: la crisis de los años noventa y el proceso en curso de actualización del modelo económico-social que empezó en 2007, confirmándose en 2011 con la aprobación de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y el Plan de desarrollo económico, y social hasta el 2030. (Muñoz, et al. 2018: 212). Esta crisis impactó todos los aspectos de la vida económica, social y ambiental del país, pero su más dramática expresión ocurrió en la escala local: el municipio.

Entre los autores cubanos que trabajaron en el proceso de reconstrucción teórico conceptual sobre el desarrollo local como alternativa para el país, basado en los fundamentos del modo de producción existente se encuentra Carlos Lazo Vento quien define desarrollo local como: "Un proceso activador de la economía y dinamizador de la sociedad local, que mediante el aprovechamiento fundamentalmente de los recursos endógenos existentes en un determinado territorio, se pone en capacidad de estimular y fomentar su crecimiento económico, creando por tanto empleo y riqueza y poniendo éstas en función de mejorar la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades siempre crecientes de las comunidades locales. Es un proceso mediante el cual, los gobiernos locales establecen iniciativas y promueven actividades económicas eficientes y eficaces, de forma coordinada con todos los agentes políticos y sociales encabezados por el Partido, en proyectos conjuntos que influyen decisivamente en el sector productivo, incentivándolos con el objeto principal de rediseñar la estructura socio-económica del territorio, en función de pasar de los niveles primarios a niveles secundarios, terciarios o cuaternarios de desarrollo y así incrementar los valores productivos, la eficiencia en la gestión y la efectividad social". (Lazo, 2002: 7)

Desde esta concepción se requiere por tanto un conocimiento de los recursos endógenos con que cuenta el territorio para ser aprovechados en su desarrollo, así como la capacidad del gobierno para conducir y gestionar esos recursos.

El desarrollo local es dado entonces en este marco, como espacio micro, para movilizar las energías y potencialidades endógenas, definir estrategias de desarrollo y promover actividades creadoras, autosuficientes, con recursos locales, creando sinergias, buscando apoyos externos posibles, factores estos últimos esenciales a las políticas de desarrollo sustentable. (González, 2016:100).

Es precisamente en este nivel donde el CUM juega un rol protagónico como gestor de la ciencia y la innovación en el territorio, con capacidad de convocatoria para reunir a la gran cantidad de profesionales de diferentes ramas de las ciencias que se han venido preparando a lo largo de estos años, lo que facilita dar una respuesta integrada e integral a los problemas locales.

Entre sus prioridades se destaca la vinculación de los procesos sustantivos articulados a las necesidades del desarrollo local, la formación de profesionales, la capacitación a los actores del desarrollo económico y social del territorio en particular los directivos de los gobiernos municipales, para que puedan generar procesos de construcción participativa que se concrete en la formulación e implementación de las estrategias de desarrollo municipales sustentables e inclusivas. Tal y como plantea (Coraggio, 2002), "el desarrollo local requiere del desarrollo de la universidad y viceversa. Lo que implica una complejización de la misión de las universidades y su articulación, como factor de la constitución e integración de actores locales para el desarrollo y como mediadora del conocimiento científico que requiere el desarrollo local participativo y sostenible".

## **2.2 ESTRATEGIA DE DESARROLLO MUNICIPAL.**

La Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM) es una herramienta de trabajo para los gobiernos municipales. Se relaciona con un proceso participativo donde los principales actores convocados por el gobierno municipal, organizan e implementan el desarrollo integral y sostenible del territorio a partir de la identificación de los potenciales endógenos y el establecimiento de prioridades. (Guzón, et al. 2011: 13).

Esta estrategia tiene la posibilidad de integrar las dimensiones ambiental, económica y social del desarrollo, así como optimizar los recursos territoriales. Todo ello armónicamente compatibilizados con los objetivos de la economía Nacional y de los municipios. Visualiza los factores internos y externos en el proceso de cambio estructural de la economía y hace surgir y expandir el potencial del desarrollo de la localidad, fomentar la innovación, la capacidad emprendedora utilizando la calidad del capital humano y la flexibilidad del sistema productivo.

Compromete al gobierno y actores locales a pensar de forma más integrada y territorial su actuación en el municipio; y su éxito depende de que pase a formar parte de la gestión cotidiana de la administración local y se evalúe y ajuste sistemáticamente.

Entre los principales actores que tributan a la EDM tenemos el gobierno, las empresas y organismos del territorio, las organizaciones sociales, el sector no estatal, los Consejos Populares, el CITMA y el CUM entre otros.

### **2.3 SISTEMA DE TRABAJO REALIZADO POR EL CUM PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO MUNICIPAL.**

A partir del año 2009, a la Universidad de Pinar del Río (UPR), le fue aprobado en el marco del Programa Ramal Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID) del MES, iniciar la experiencia de un Proyecto Piloto para demostrar las transformaciones que desde la educación superior se podían impulsar en función del desarrollo de los territorios. A propuesta del gobierno provincial se selecciona el municipio La Palma en la provincia de Pinar del Río como un proyecto universitario, que integrara a todas las facultades, centros de estudios y CUM.

Se trabajó de conjunto con la sede central, en el diseño de la estrategia de desarrollo del municipio como elemento clave en los procesos de innovación, al estar orientada a las necesidades y demandas del territorio de acuerdo con sus potencialidades de recursos naturales y humanos. Se parte de la caracterización del territorio y de una dinámica grupal dirigida a definir los atributos que deberían caracterizar a los miembros que conformarían el grupo gestor para el trabajo, así como las funciones que les correspondería desempeñar y expectativas del grupo. Se convocaron 49 actores locales, siendo el actor clave el Consejo de la Administración Municipal y las principales empresas, organismos e instituciones del territorio. Se realiza diagnóstico para definir el estado actual del municipio con respecto al aprovechamiento de sus recursos, además de determinar la composición de cuatro grupos para trabajar en el ejercicio, (productivo, servicios, político y de masa y globales) seleccionando un líder en cada grupo. (Cada líder determinó quiénes eran los integrantes de su grupo).

Se aplica matriz DAFO identificando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, Se realizaron ejercicios que permitieron buscar alternativas para aprovechar oportunidades, potenciar las fortalezas, contrarrestar las amenazas y disminuir debilidades identificadas en el diagnóstico (metodología de impacto con cruces, escala valorativa).

Con la conducción de la UPR y sus centros de estudio en un primer momento y la participación de los principales actores locales se determinó la misión, visión, valores, diagnóstico estratégico, objetivos estratégicos, definición de los programas y proyectos de desarrollo y la formulación de los primeros cuatro proyectos siguiendo la metodología de la Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL), así como programas y proyectos que contribuirían al desarrollo local del municipio.

Como parte consustancial de las acciones a desarrollar durante el proceso de elaboración de la estrategia de desarrollo, se realizó el diagnóstico de las necesidades de formación y capacitación de todos y cada uno de los actores implicados en los escenarios, lo que sirvió de base para la elaboración de la estrategia de capacitación. Esta estrategia partió de entender la misma como un proceso continuo donde se integran tanto las vías formales como las no formales, dirigida a todos los actores desde la base productiva y social hasta el Consejo de la Administración, independientemente de su nivel de calificación, siguiendo la metodología de la capacitación-acción o lo que es lo mismo orientada a que la apropiación del conocimiento se produjera a partir de su empleo en la solución de los problemas de su práctica social que impedían alcanzar los objetivos de desarrollo propuesto.

Las actividades de capacitación han estado dirigidas a temas importantes como: dirección estratégica, formulación y evaluación de proyectos, planificación estratégica del desarrollo agropecuario, gestión estratégica del desarrollo social y proyección estratégica de la demanda de fuerza de trabajo, las cuales se desarrollaron a través de talleres y seminarios con el objetivo de generar aprendizajes en la acción y con la colaboración del Centro de Estudios de Gerencia Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR) de la Facultad de Economía de la Universidad de Pinar del Río hoy denominado CE-GESTA y otros CES del municipio, así como también de otras instituciones del territorio, la provincia y el país; atrayendo al mismo todo el conocimiento relevante necesario independientemente de donde este se encontrara, dejando constituidos de esta forma nexos, redes y flujos de información permanentes. Se cuenta además con un grupo de expertos que constituye el Grupo Municipal de Desarrollo local,

gestionado por el Gobierno Municipal, y que diseña y propone soluciones técnicas que el Consejo adopta.

En su primera etapa se presentaron como proyectos de IMDL al MEP el proyecto Ceiba de toros para la Empresa Agropecuaria Manuel Sanguily, producción de Arroz Popular, Reanimación de la producción de frijol común, proyecto Cayo Levisa- Miriam y La Carpintería, los que han venido funcionando y dando aportes económicos al territorio. Estos proyectos fueron además potenciados con el financiamiento del Programa Conjunto de Apoyo a las Nuevas Iniciativas de Descentralización y Apoyo Productivo en Cuba (PNUD), proporcionando el equipamiento necesario para su ejecución, así como el financiamiento para las actividades de capacitación.

Con la participación de profesores del CUM, profesores a tiempo parcial de la especialidad de Contabilidad y miembros de la Asociación de Economistas de Cuba (ANEC), se conformó a nivel de municipio un equipo para la realización de estudios de factibilidad técnico- económica de los proyectos IMDL, asesorado por profesores de la sede central, los que han capacitado estructuras de gobierno y administrativos de organismos del territorio.

A partir del 2015 con la dirección del CUM, se comienza un proceso de actualización de la Estrategia de Desarrollo revisando la visión, misión, diagnóstico general actual y la definición de las políticas territoriales, ramales y tecnológicas. Se determinan las principales líneas estratégicas y los programas y proyectos que tributarán al desarrollo del municipio.

En función de los programas se elaboraron los siguientes subgrupos: el agropecuario, industrial, servicios, desarrollo social y natural. Estos subgrupos estaban representados por un vicepresidente e integrados por representantes de cada uno de los organismos implicados y otros actores necesarios.

Entre los aspectos a tener en cuenta por cada programa se destacan: caracterización (recursos humanos, estado actual y proyección), balances (agua, energía, suelo y recursos humanos generales), proyección de indicadores productivos y o servicios y proyección de inversiones en sus componentes y mantenimientos constructivos.

Se realizaron varias sesiones de trabajo para evaluar la evolución de cada uno de los programas con la conducción del Consejo de la Administración y la asesoría de la Universidad de Pinar del Río y el CUM. Se contó con la participación de la Empresa Nacional de Proyecto Agropecuario (ENPA) y la conciliación de las entidades provinciales para el análisis del programa Agropecuario.

Al programa de desarrollo social se le incorporó el trabajo comunitario integrado del cual el CUM es miembro del grupo con protagonismo en los diagnósticos de los diferentes Consejos Populares. En la dimensión ambiental se adiciona la Tarea Vida (Plan del estado para el enfrentamiento al cambio climático), elaborando de conjunto con el CITMA, el gobierno y las empresas y organismos del territorio las acciones a implementar para mitigar los efectos del cambio climático en el municipio, ambas de gran importancia en el contexto local. El CUM contribuye a fortalecer las capacidades de los profesionales y decisores del territorio mediante el manejo de conceptos y medidas de mitigación y adaptación para reducir los impactos adversos del cambio climático sobre el medio ambiente, a través de cursos de postgrados, talleres, investigaciones en zonas vulnerables entre otras actividades.

Se identificaron los proyectos asociados a cada programa que constituyen prioridad para el territorio y se identificaron las posibles fuentes de financiamiento que serán usadas o a la que se aplicará.

En esta etapa se fue trabajando en la elaboración de otros proyectos en correspondencia con las prioridades del territorio y se aprueba el Proyecto Siguaraya dentro de la línea de turismo, así como el proyecto de turismo de naturaleza "Ecoalojamiento El Guacamaya" que se elabora con la coordinación de CE-GESTA y será implementado por la Empresa Agroforestal del municipio, este último con el financiamiento de PADIT (Plataforma articulada para el desarrollo integral territorial) y del gobierno municipal y el proyecto "Gestión del conocimiento para el desarrollo del turismo comunitario en el municipio La Palma", aprobado en el CAM (Consejo Administración Municipal) y coordinado por el CUM.

La estrategia elaborada fue presentada y aprobada en el Consejo de la Administración Municipal (CAM) y posteriormente sometida a valoración de expertos para ser aprobada por el CAP (Consejo Administración Provincial).

Cuenta en su diseño con un sistema de monitoreo y evaluación. El monitoreo tiene como características fundamentales que se dirige a examinar los procesos de gestión y los factores claves o críticos para el éxito de los resultados, utiliza indicadores que se refieren a resultados directos medibles a corto plazo e indicadores adelantados, revisa si las acciones realizadas

están efectivamente incidiendo en los resultados directos esperados y favorece a la toma de decisiones tempranas.

Por su parte la evaluación complementa el monitoreo al proporcionar una valoración independiente y profunda de lo que funcionó y lo que no funcionó, y por qué ha sido así. La evaluación tiene como características la de ser más profunda y tomar más tiempo, ofreciendo elementos para la realización de mejoras programáticas y el rediseño de la estrategia, además de contribuir al aprendizaje organizacional y la rendición de cuentas.

Un sistema de monitoreo y evaluación apoyado firmemente por el gobierno municipal desde la fase conceptual incluye el aumento de la capacidad interna a partir de favorecer un sistema avanzado de información para la gestión, creando instrumentos nuevos para monitorear y evaluar la implementación y producir información actualizada sobre los procesos y los resultados, así como la información sobre los efectos esperados en el largo plazo. De este modo, su implementación contribuye a trasladar el énfasis de la gestión tradicional concentrada en las funciones, a la gestión para resultados del desarrollo local.

La implementación de la estrategia de desarrollo es la etapa más importante, la cual se concreta en la elaboración de planes de acción, programas y proyectos con la participación de los actores internos y externos necesarios, en función de las necesidades del desarrollo local.

#### **2.4 ARTICULACIÓN A REDES Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN EN FUNCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO MUNICIPAL**

El Centro Universitario constituye un actor importante en la construcción de redes y su funcionamiento para poder cumplir su misión.

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.

Para la elaboración de la Estrategia de Desarrollo Municipal el CUM ha contribuido junto al gobierno a fortalecer la articulación entre los principales actores del territorio que son claves en su elaboración, así como con redes externas y centros de investigación que han apoyado el desarrollo de los proyectos de acuerdo con los programas priorizados, han realizado transferencias de tecnologías, así como han contribuido al desarrollo de capacidades.

Entre los centros nacionales de investigación se destaca el INCA potenciando los proyectos de frijol y de arroz, el ICA fomentando el proyecto de ceba de toros, con la producción de pastos y forrajes para la alimentación animal.

La red Gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo (GUCID) nos proporciona un sistema de indicadores para medir la gestión del desarrollo local y del desempeño del proceso de la Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación con énfasis en el desarrollo local, la que nos permitió la valoración de como avanzaba el municipio y nuestra gestión.

La Red Programa de Innovación Agropecuario Local (PIAL), contribuyó a la producción de semillas de frijol a gran escala para el municipio, así como en las Tecnologías domésticas de conservación y elaboración de alimentos, y la implementación de energías renovables con la creación de 15 biodigestores a partir del aprovechamiento de los residuales sólidos de la cría de puercos.

En todo el proceso de elaboración de la estrategia fue significativo la colaboración del Centro de Estudios de Gerencia Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR) de la Facultad de Economía de la Universidad de Pinar del Río hoy denominado CE-GESTA, quien nos proporcionó la Metodología para la proyección estratégica del municipio así como para el diseño y gestión de productos Agroturísticos en el municipio.

Se desarrolló el Diplomado SIAL (Sistema de Innovación Agropecuaria local), en el que participaron 25 actores del territorio, los que facilitarán la multiplicación de estos conocimientos en los contextos donde actúan y contribuirán al desarrollo agroalimentario local.

Se inserta en esta etapa al municipio el Centro de Intercambio y Referencia sobre Iniciativas Comunitarias (CIERIC), con el objetivo de cualificar los procesos de gestión territorial con una visión estratégica e integral donde la cultura sea dinamizadora de estos procesos. Se presenta el proyecto "Programa de desarrollo local y comunitario desde la Cultura en el municipio La Palma" y se trabaja en nuevas iniciativas que potencien el desarrollo del territorio con el financiamiento de Ayuda Popular Noruega (APN).

Desde esta perspectiva se desarrollará el proyecto de Gestión de la dimensión sociocultural a nivel de Consejo Popular para el desarrollo local, proyecto dirigido en la UPR por CE-GESTA y en el cual se incorpora el municipio con el Consejo Popular Las Jaguas, estableciendo sinergias con el proyecto universitario GUCID.

### 3. LECCIONES APRENDIDAS.

1. Necesidad del conocimiento del gobierno municipal de los principales recursos endógenos que existen en el territorio para una mayor gestión y uso eficiente de los mismos.
2. El proceso de elaboración e implementación de la estrategia requiere de un amplio carácter participativo en el cual el gobierno juega un papel fundamental en la movilización de los actores locales.
3. El desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades en los directivos de gobierno es imprescindible para lograr una eficiente gestión municipal.
4. La articulación a centros de investigación, redes y universidades constituye una vía efectiva para transferir conocimientos y tecnologías en función del desarrollo del municipio de acuerdo a su planificación estratégica.

### CONCLUSIONES.

La contribución del CUM en la formulación e implementación de la Estrategia de Desarrollo Municipal es de gran importancia al formar parte de la red de actores presentes en el territorio y además actuar como facilitador del proceso en alianza con la sede central y sus centros de estudio, así como con otros centros de investigación y redes.

El acompañamiento y asesoramiento al gobierno municipal en la elaboración e implementación de su Estrategia de Desarrollo, se ha concebido como un ejercicio metodológico dinámico y flexible que, adecuándose a los ritmos que impone el funcionamiento de la administración municipal, facilite su formulación por parte del gobierno local (como líder del proceso) conjuntamente con los actores claves del territorio.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arocena, J. (1995). El desarrollo local. Aspectos teóricos. Condicionantes. Actores involucrados. En; Seminario Regional Globalización, Desarrollo Regional y Cooperativa. Florida.
2. \_\_\_\_ (1995). El Desarrollo Local: un desafío contemporáneo. Centro Latinoamericano de Economía Humana. Universidad Católica de Uruguay.
3. Boisier, S. (1992). "Las relaciones entre descentralización y equidad". En *Revista de la CEPAL*, No. 46, abril de 1992. Chile.
4. \_\_\_\_\_, (1998). El Desarrollo Territorial a partir de la construcción de capital sinérgico. Santiago de Chile, ILPES – CEPAL
5. Coraggio, J.L (2002). Universidad y desarrollo local. Ponencia presentada en el "Seminario Internacional. La Educación Superior y las nuevas tendencias" organizado por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP), UNESCO y el CIESPAL, 23-24 de julio 2002, Quito. Disponible en: [www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/unidydesa.pdf](http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/unidydesa.pdf). Consultado 15/08/2018 a 14:30
6. Gallicchio, (2004). El desarrollo local: cómo combinar gobernabilidad, desarrollo económico y capital social en el territorio. En *Desarrollo local: una perspectiva teórica. Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (agosto 2016). Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/08/desarrollo-local.html>. Consultado 28/06/2018 a 10:00
7. Gómez, J.L. (2014). Desarrollo local. Alternativa viable para la sostenibilidad del desarrollo socioeconómico en Cuba. *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social*, No 16. Grupo Eumet.net, Universidad de Málaga. Disponible en: [www.eumet.net/rev/oidles/16/desarrollo-cuba](http://www.eumet.net/rev/oidles/16/desarrollo-cuba). Consultado 22/09/2018 a 10:35
8. González, M. (2016). Redes de gestión del conocimiento universidad-gobierno para el desarrollo local. Experiencias de innovaciones organizacionales e institucionales en los municipios de la provincia de Pinar del Río. En *Universidad y desarrollo local: contribuciones Latinoamericanas*. Editorial Universitaria Félix Varela. La Habana. p.100
9. Guzón, A. et al. (2011). *Cataurito de Herramientas para el desarrollo local*. Editorial Caminos. La Habana. p.13
10. Lage, A. (2012). Las funciones de la ciencia en el modelo económico cubano. *Revista Temas*. No.69.pp. 31-46.

11. Lazo, C. (2002). Modelo de dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico. Experiencia en Pinar Del Río. Tesis en poción al grado de Doctor en Ciencias económicas. Universidad Pinar del Río, p-7.
12. Muñoz, M.R. et al. (2018). Desarrollo local y equidad. Desarrollo local y educación superior. Experiencias desde la Universidad de La Habana. Editorial UH. La Habana. p. 212
13. Núñez, J. et al. (2006). La gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la nueva universidad: una aproximación conceptual. En la Nueva Universidad Cubana y su contribución la universalización del conocimiento. Editorial Félix Varela. La Habana. p.7

#### **Bibliografía.**

1. Espina, M. (2006).Apuntes sobre el concepto de desarrollo y su dimensión territorial. Desarrollo local en Cuba. Cuba: Editorial Academia. La Habana pp. 46-63
2. Guzón, A. (2006). Estrategias municipales de desarrollo. Desarrollo local en Cuba. Editorial Academia. La Habana, Cuba:
3. Ojeda, R. (2006). Gestión del conocimiento en el desarrollo local. En Colectivo de Autores, La Nueva Universidad Cubana y su contribución a la universalización del conocimiento. Editorial Félix Varela. La Habana pp. 21-31.

#### Curriculum : MSc. Aida Guadalupe Sánchez Santamaría

Graduada de Licenciatura en Educación especialidad Geografía, desde 1983. Máster en Desarrollo Social desde 2009 en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales en la Universidad de la Habana. Programa Flacso –Cuba. Es profesora auxiliar desde enero 2010. Se ha desempeñado como subdirectora de Investigaciones y Postgrado desde al año 2005-2015 en el CUM LA Palma. Miembro del grupo de Desarrollo Local en el municipio. Coordina 2 proyectos territoriales tributando a las temáticas de Gestión del conocimiento, desarrollo local y medio ambiente. Fundadora del Programa Ramal Gestión del Conocimiento y la innovación para el Desarrollo (GUCID) que coordina el Ministerio de Educación Superior. Ha recibido más de 50 cursos de postgrado nacionales, e impartido otros en el municipio como respuesta a las demandas de los profesionales. Tiene varias investigaciones, realizadas en el tema de educación ambiental y gestión del conocimiento para el desarrollo local. Tutora de varios trabajos de diploma, tesis de maestría y especialidad. Tiene publicaciones en revistas cubanas y en el extranjero. Ha participado en eventos nacionales e internacionales. Es miembro del claustro de la Maestría en Gestión Ambiental y del Consejo Científico de Medio Ambiente de la Universidad de Pinar del Río.