

Estrategia de Desarrollo Local para el Municipio San Antonio de los Baños en la Provincia Artemisa. Cuba

Arianna Camue-Alvarez¹, Dánel Cordovés-Torres-Gómez-de-Cádiz², Dayma Pérez-Díaz¹, Yanetsy M. Jiménez-García¹, Rolando Rodríguez-Fernández^{1[~ 1]}

Resumen—La Educación Superior en Cuba tiene entre sus retos contribuir al proceso de actualización del modelo económico y social del país. Entonces es posible decir que las universidades pueden influenciar en las fuentes del desarrollo territorial, al proveer al territorio de los recursos humanos con la cualificación que el proceso de desarrollo del mismo requiere, al proporcionar ofertas de capacitación permanente en consonancia con las necesidades territoriales y promover innovaciones y soluciones científicas y tecnológicas que doten al territorio de actualización permanente y mejora. En este orden la universidad de Artemisa, asesora al Consejo de la Administración de sus municipios en la consecución de sus políticas y metas. El objetivo de este trabajo consiste en elaborar una estrategia que contribuya con el desarrollo local del municipio San Antonio de los Baños, provincia Artemisa.

Índice de Términos—Desarrollo local, estrategia, municipio, planificación, gestión territorial.

I. INTRODUCCIÓN

Los grandes desafíos del contexto cubano actual, están dirigidos concretamente a la producción de alimentos, construcción y reconstrucción de viviendas, generación de energía, abasto de agua, desarrollo de las comunicaciones, mejoramiento y preservación de condiciones ambientales y adaptación a cambios climáticos, citando algunas; y tienen su expresión más concreta a la escala local, así como gran parte de sus soluciones.

Estos retos deben concretarse desde el municipio, lugar donde cada ciudadano pretende alcanzar su satisfacción espiritual y económica, pues es ahí donde se desarrolla su vida, su área de confort, su radio de acción y por sobre todas las cosas es el lugar donde pueden emerger gran parte de las soluciones para lograr ese estado de crecimiento, progreso y bienestar, aspectos básicos para medir el desarrollo. Por tanto, para alcanzar este estado ideal, el desarrollo como proceso debe estar orientado desde lo local a través de acciones de transformación que permitan la sostenibilidad económica, social y ambiental (pilares fundamentales sobre los que se concibe el desarrollo). El municipio San Antonio de los Baños (SAB) perteneciente a la Provincia Artemisa cuenta con valiosos potenciales para fortalecer su desarrollo, sin embargo, no han sido utilizados de manera eficiente y eficaz pues persisten debilidades en la consecución de la estrategia de desarrollo local, desde la conformación, hasta su implementación. Por ello el siguiente trabajo se traza como objetivo: Elaborar la estrategia de desarrollo local para el municipio SAB.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

A investigación realizada responde a un estudio mayoritariamente descriptivo, pues se dedica básicamente a exponer una situación en particular [1], para ello se caracteriza al municipio objeto de estudio y se propone una posible vía de solución. Para obtener la información necesaria para esta investigación se consultaron los informes anuales emitidos por el departamento de estadística del municipio, que permitieron particularizar en las características generales y específicas del municipio en cuanto a los aspectos económicos, sociales y culturales. Se realiza una encuesta (Anexo 1), con el objetivo de conocer la percepción de los ariguabanabenses sobre el estado del desarrollo local en el municipio.

Caracterización del municipio: El municipio San Antonio de los Baños fundado en 1794, se ubica al noreste de la nueva provincia Artemisa, ocupa una

extensión territorial de 129 Km², con superficie total de 12637 ha, una población de 50 483 habitantes y 11 740 viviendas, con una densidad poblacional de 381,4 hab/Km², se encuentra constituido por 5 consejos populares, 3 urbanos y 2 rurales, donde se localizan 24 asentamientos poblacionales. En cuanto a las características de la población en edad, existen que 8 026 habitantes se encuentran en el rango de 0-14 años (menores de edad y estudiantes), 33 363 habitantes se encuentran en el rango de 15-59 años (edad laboral) y 9 094 habitantes se encuentran en el rango de 60 y más años (edad de jubilación), [2]. Existen además aspectos positivos que pueden coadyuvar al desarrollo local en el municipio, los cuales se identifican como potencialidades:

- La disponibilidad de recursos humanos con inteligencia, potencial científico técnico, cultura de innovación, talento cultural y deportivo. Sector no estatal y fuerza de trabajo por cuenta propia. Grupos gestores capacitados, preparación para formular proyectos, ganas de contribuir al desarrollo local y cohesión entre factores. Instituciones educacionales, Universidad. Fundación Ariguanabo. Trabajo cultural comunitario. Capacidad mobilizativa de la población. Grupo de enfrentamiento a las indisciplinas e ilegalidades y grupos de promotores voluntarios en educación para la salud.
- Capacidad para la producción de alimentos, con tierras fériles y capacidades productivas instaladas. Desarrollo de la agricultura tabacalera, otras producciones porcinas, avícolas, abonos orgánicos, desarrollo de la agricultura urbana y suburbana, fincas de semilla y de plantas medicinales, producción de frutas que no se elaboran e infraestructuras sin utilizar. Laboratorio de Parasitología. Acciones de mejoramiento de los suelos. Recursos hidráulicos. Cultura de consumo de los productores. Desarrollo de producción de flores. Empresas agropecuaria y forestal. Centros gastronómicos.
- Existencia de la Cuenca del Ariguanabo. Turismo. Instalación hotelera Las Yagrumas, con el Río Ariguanabo próximo a declarar Reserva de la Biosfera. Taberna del Tío Cabrera con historia y cultura de la localidad desde más de tres siglos. Museo del Humor y la Bienal Internacional, Otros Sitios históricos y culturales como la Escogida de Tabaco, el Círculo de Artesanos, la Cueva del Sumidero, el Parque de la Iglesias.
- Desarrollo industrial y Edificaciones. Industrias Locales, Alutec
- Identidad local definida y existencia de lugares de importancia histórica.

No obstante a estas potencialidades el municipio carece de una estrategia que coadyuve con el desarrollo local, lo que ha limitado la toma de decisiones certeras e

imposibilitado la consecución de proyectos y alianzas estratégicas que permitan que el territorio avance en lo económico y social. Es por ello que la universidad en su rol de facilitador se dio a la tarea de colaborar en aras de alcanzar metas superiores para el municipio en el próximo periodo.

Estrategia de desarrollo local: La propuesta de estrategia está basada en elementos teóricos y conceptuales analizados, y contiene los objetivos, acciones y criterios de medidas que facilitan el seguimiento y evaluación de este proceso. La estrategia propuesta se organizará de la siguiente manera:

- **I- Diagnóstico:** el diagnóstico se concibe como el momento en el cual se realiza una fotografía de la unidad objeto de análisis, el mismo tiene como objetivo caracterizar el estado actual del desarrollo local en el municipio SAB, y contiene las siguientes aspectos: Caracteriza el contexto y ubica la problemática a resolver, elementos que fundamentan la realización de la estrategia y delimitación de las debilidades y fortalezas detectadas.
- **II- Formulación:** Contempla el objetivo general, así como la descripción de los criterios de medida y el plan de acción correspondiente para lograr el alcance de la meta propuesta; se delimitan tareas, responsables y fecha de cumplimiento para las mismas.
- **III- Evaluación.** Refleja los instrumentos que permiten determinar el avance o retroceso que se ha tenido, lo que da la posibilidad de valorar el grado de aproximación al estado deseado. Lo anterior facilita el proceso de retroalimentación, con el cual se pueden rediseñar acciones, con el fin de aproximarse al logro del objetivo general.

Esta estructura se comprende con facilidad y puede ser aplicada tanto en este municipio, como en cualquier otro, siempre atendiendo a sus características específicas y a los resultados que se obtengan en el diagnóstico. Además, permite caracterizar cada uno de los momentos de la Estrategia y distinguir aquellos aspectos sobre los que más se debe trabajar para garantizar una efectividad en la misma. Su implementación se adecua a las condiciones específicas de cada institución para lo cual es importante que exista una conciliación y validación de los aspectos a medir con los implicados y la alta dirección. En la propuesta se ordenan y sistematizan los elementos antes concebidos y se recomienda su forma de implementación, así como las premisas necesarias para su puesta en práctica; lo cual facilita la caracterización del comportamiento del desarrollo local en el municipio, así como diferenciar las propiedades distintivas que son inherentes del mismo o asignados por el contexto, lo que permite la realización de análisis cuantitativos y cualitativos. Se hace referencia además,

a los elementos necesarios a tener en cuenta para la consecución de los objetivos. Cada uno de ellos, adquieren gran importancia para el desarrollo exitoso de la estrategia, si se tiene en cuenta que de los elementos abordados en el diagnóstico se derivan los objetivos y las acciones a desarrollar, siempre acorde con los factores internos y externos que inciden en él. Lo anterior facilita la retroalimentación, que se deriva de los resultados obtenidos en la evaluación y permite la realización de acciones correctivas que se adecuen a nuevas características.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

DIAGNÓSTICO

PARTIR de la caracterización anteriormente realizada y tomando como base la encuesta aplicada se logra identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que guían el desarrollo de esta estrategia.

FORTALEZAS: Existencia de un Centro Universitario Municipal. Existencia de cooperación entre los organismos del municipio Desarrollo de la Agricultura Existencia de grupos multidisciplinarios en el municipio. Existencia de profesionales, Máster en Ciencias, y Doctores en Ciencia preparados para satisfacer la demanda de las necesidades de nuevas tecnologías. Existencia de estrategia medioambiental ajustada a las condiciones del municipio. Existencia del Plan de ordenamiento territorial y urbanístico. Presencia en el territorio de asociaciones no gubernamentales consolidadas y con resultados en la gestión y búsqueda de salidas a los problemas. Equidad de género en el municipio.

DEBILIDADES: Insuficiente gestión y financiamiento para la adquisición de materiales y tecnologías necesarios para el desarrollo local. Obsolescencia en el equipamiento tecnológico con incidencia en la telefonía, lo que impide el rápido acceso a INTERNET y el desarrollo de INTRANET. Ineficiencia en la gestión de Recursos Humanos en general, existiendo dificultades para cubrir las reservas con personal idóneo. Falta de visión estructurada de futuro a corto plazo basado en las posibilidades del territorio. Desconocimiento del contenido del desarrollo local. Insuficientes proyectos de desarrollo. Dificultades con la generalización de los resultados de la investigación científica y tecnológica. Insuficiente aprovechamiento y uso de espacios que ya existen. Problemas con la calidad del trabajo comunitario integrado. Pobre atención a los barrios precarios. Fuerte migración hacia el municipio. Insuficiente desarrollo de las mini industrias como alternativa alimentaria.

OPORTUNIDADES: Presencia de infraestructura básica de servicios, de salud pública, educación, cultura, deportes y otros que se han ido consolidando a través de programas nacionales. Cooperación de otros países y ONG, y hermanamientos entre municipios de la provincia con otros municipios y países desarrollados, lo que favorece la adquisición de Nuevas Tecnologías y medios para el desarrollo Desarrollo de la Informática.

AMENAZAS: Bloqueo que limita el acceso al conocimiento de Nuevas Tecnologías. Fenómenos naturales que afectan la infraestructura que hacen que se dedique tiempo para las tareas relacionadas con la recuperación. Aún es excesiva la centralización en la toma de Decisiones. Éxodo de fuerza calificada a sectores más estimulados.

FORMULACIÓN

ETOMANDO lo antes descrito, se plantea la necesidad de tener en cuenta para la formulación todos los elementos del diagnóstico, lo cual permite la determinación de un objetivo concreto que responda a la situación real que presenta el municipio, por lo cual se propone el siguiente:

Objetivo General: Contribuir al desarrollo local a partir del accionar coherente de todos los actores decisores en la comunidad.

Objetivos estratégicos:

- Propiciar un alto nivel de preparación, desempeño profesional y resultados satisfactorios en la gestión del desarrollo local.
- Socializar la aplicación de la innovación tecnológica en función del desarrollo a partir de la innovación con los resultados de las investigaciones de pregrado y postgrado.
- Garantizar la aplicación de técnicas agroecológicas en la agricultura para obtener un alimento nutricionalmente sano, y competitivo en el mercado nacional e internacional.
- Convertir a la sección de desarrollo local en la principal organización que proyecta, ejecuta y controla el sistema de actividades en función del desarrollo local.
- Dotar a los Cuadros y Reservas de los conocimientos y habilidades necesarias para garantizar la eficiencia, eficacia y economía de los recursos materiales y financieros, así como para prevenir y evitar hechos de corrupción e ilegalidades.
- Estudiar y demostrar las cuantiosas oportunidades de desarrollo que tiene el municipio poniendo en función del desarrollo a las instituciones, empresas y organismos.
- Desarrollar la mini industria

- Diagnosticar y encauzar a los jóvenes con inquietudes en la recreación y diversión de los mismos.

En la estrategia concebida para promover y alcanzar el desarrollo local se propone:

- Contribuir a la conformación del sistema de planificación municipal.
- Fomentar la participación y el control popular.
- Desarrollar capacidades, con énfasis en conocimientos prácticos y herramientas que permitan "hacer".
- Reconocer singularidades y diversidades en el territorio.

Plan de acción: Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las entidades para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos. En ese orden de ideas el plan de acción operativiza las actividades que deben llevar a cabo las instituciones para dar cumplimiento a los objetivos fijados, al permitir la alineación de la operación con la planeación estratégica de la entidad. Como herramienta eficaz detalla proyectos, actividades, indicadores y metas a las que se comprometen las instituciones, además de fijar tiempos y responsables [3]. El plan de acción está encaminado a potenciar, en primer lugar las fortalezas identificadas, y se centra en las acciones que contribuyan con la reducción de las debilidades. Para determinar las acciones, se solicitó criterios de los participantes en las sesiones de trabajo y de la población. Además, se identificaron las líneas estratégicas, que constituirán prioridades en el accionar para el periodo que se trabaja. A partir de la identificación de estas líneas estratégicas, se presenta el plan de acciones para lograr la consecución de los objetivos.

LÍNEAS ESTRATEGICAS:

1. Autoabastecimiento local de alimentos.
2. Producción local de materiales de construcción.
3. Gestión del conocimiento.
4. Fortalecimiento de la formación en valores, el sentido de pertenencia, a través del conocimiento de la historia local y la identidad Ariguanabense.
5. Implementar los lineamientos ambientales con prioridad a programas de conservación y mejoramiento de suelos en las zonas afectadas.
6. Fortalecer en el territorio los servicios públicos que se prestan en función del mejoramiento de la calidad de vida de la población.
7. Potenciar el aprovechamiento de las distintas fuentes renovables de energía, priorizando aquellos que tengan el mayor efecto

económico y beneficien zonas poblacionales con posibilidad de ser electrificadas.

El plan de acciones propuesto se observará en el anexo correspondiente.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

OMO se plantea con anterioridad, este aspecto de la estrategia aporta las herramientas que permiten la evaluación y control del grado de alcance del objetivo propuesto. Se propone que el proceso se realice semestralmente, de conjunto con el Plan Estratégico del municipio, lo que permite garantizar la sistematización y obtención de información de manera continua, con lo cual se garantiza una adecuada retroalimentación. Para potenciar estos resultados se propone la aplicación de las encuestas a los pobladores del municipio y el cálculo de los indicadores que miden el progreso en el desarrollo, expresados anteriormente en el diagnóstico, con el objetivo de conocer la efectividad de las acciones planteadas y en caso que lo requiera, recomendar medidas correctivas que permitan adecuarse a las condiciones existentes y lograr el alcance del objetivo general.

Para el desarrollo adecuado de la Estrategia se hace necesaria la determinación de premisas que garanticen su aplicación. Las propuestas en esta investigación se detallan seguidamente:

1. Conocimiento de la Estrategia propuesta por todos los implicados.
2. Apoyo institucional para la implementación de las acciones.
3. Amplio acceso a la información, lo que permite que se realice un análisis adecuado de la situación.
4. Información confiable, para demostrar veracidad.
5. Existencia de un clima favorable, alto compromiso y sentido de pertenencia por parte de los implicados, que posibilite la cooperación para el logro de las acciones.
6. Seguimiento sistemático al cumplimiento de la Estrategia.

IV. CONCLUSIONES

- El diagnóstico realizado permitió identificar las principales debilidades que afectan el desarrollo local en el municipio.
- Se propone una estrategia, que de ser implementada, puede contribuir con el desarrollo local en San Antonio de los Baños.

V. APÉNDICE

ANEXO 1. ENCUESTA A POBLACIÓN ARIGUANABENSE.

Estimado Ariguanabense: El Grupo Municipal para el desarrollo local solicita su participación en la elaboración de la estrategia de desarrollo municipal para San Antonio de los Baños, por ello su opinión nos resulta valiosa. Gracias.

Sexo: M _____ F _____

Ocupación: ama de casa _____ trabajador estatal: _____
Trabajador por cuenta propia _____ jubilado: _____

Grupo etario: 16-20 _____ 21-30 _____ 31-40 _____ 41-50 _____ 51-60 _____ 65 y más _____

1. Mencione 3 valores con los cuales Ud. se identifique como ariguanabense:
_____,
_____,
_____.
2. Ordene numéricamente por orden de prioridad qué problemáticas deberían solucionarse en San Antonio de los Baños:
____ Producción de Alimentos. ____ Higiene urbana
____ Construcción y reparación de Viviendas.
____ Mayor interacción gobierno - población
____ Rescate del Patrimonio Urbano.
____ Creación de proyectos de desarrollo que generen ingresos.
____ Abastecimiento de recursos hídricos.
____ Servicio de Trasporte Público.
____ Conservación y cuidado del medio ambiente.

Algun otro que Ud. considere importante:

3. Marque con una X según su criterio qué potencialidades posee el Municipio para construir el desarrollo: ____ Universidad y otros centros de investigación ____ Recursos naturales ____ Turismo ____ Talento artístico y deportivo ____ Empresas e industrias ____ Fortalecimiento del sector no estatal ____ Agricultura.
4. Ordene numéricamente por orden de prioridad cuáles de estos elementos Ud. considera que afectan el proceso de desarrollo en San Antonio de los Baños: ____ Inestabilidad en el control de los recursos. ____ Inestabilidad en los cuadros directivos gubernamentales. ____ Deficiente planificación de la gestión gubernamental. ____ Pocos canales de comunicación entre el gobierno y la población.
____ Migración descontrolada y población

flotante. ____ Algun otro que Ud. considere importante:
_____.

5. En esta línea describa cómo quisiera ver el municipio en el futuro.

VI. REFERENCIAS

- [1] R. Hernández, *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana, 2004.
- [2] Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI), *Anuario Demográfico de Cuba*. 2018.
- [3] S. López de Miranda, "Plan de acción," *Revista Redalyc*, 2008. [En línea]. Disponible: <http://redalyc.uaemex.mx>
- [4] D. Da Luz, "El desarrollo local en cuba como un instrumento económico – financiero," *Estudios Territoriales*, nº 45, 2014.
- [5] N. de Armas, "Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa," *Revista Cubana de Educación Superior*, vol. 23, nº 2, 2003.
- [6] A. de Dios, "La Gestión Pública del Gobierno Local, un enfoque estratégico," Universidad de Ciego de Ávila, Cuba, Informe Técnico, 1996.
- [7] A. de Dios, "La intervención comunitaria, con énfasis en la participación. Una propuesta metodológica," en *Evento Internacional Globalización y Problemas del Desarrollo, III Encuentro Internacional de Economistas*, La Habana, Cuba, Feb. 2001.
- [8] A. de Dios y R. González Fontes, "El Desarrollo Regional en Cuba," en *VI Seminario de la Red Iberoamericana de Investigadores sobre Globalización y Territorio*, Rosario, Argentina, May. 2001.
- [9] A. de Dios y R. González Fontes, "El papel de los Gobiernos Locales en la Gestión del Desarrollo. El caso de Cuba," en *VII Seminario de la Red Iberoamericana de Investigadores sobre Globalización y Territorio*, Camagüey, Cuba, Nov. 2002.
- [10] G. Garofoli, "Modelos locales de desarrollo," *Estudios Territoriales*, nº 22, pp. 157-168, 1994.
- [11] J. R. Lauzán, *Historia Colonial Ariguanabense*. La Habana: Ediciones Ciencias Sociales, 1994.
- [12] G. Ronda, *Estrategia y dirección estratégica. El concepto de estrategia*. Ediciones Ciencias Sociales, 2002

