

## **ESTRATEGIA DE DESARROLLO**

### **INTRODUCCIÓN**

La introducción debe contener una breve evaluación del período anterior (2, 4, 5 años dependiendo del período)

### **VISIÓN**

La visión debe definir el punto de partida de la organización o institución a la que se desea llegar, representar la meta a largo plazo, la aspiración o sueño común que define las expectativas en relación con la pregunta ¿cómo queremos que sea la organización o institución? o ¿qué organización o institución queremos?, pero también reflejar las carencias e insatisfacciones del presente; en función de fortalecer la institucionalidad, que se cumpla con los compromisos superiores y en igualdad de prioridad dinamizar la economía, autonomía y o independencia en autoabastecimiento por ejemplo de la organización o institución; a partir de un sistema de gestión que fomente la participación y el control de sus miembros, el desarrollo del potencial humano propio, y promueva la innovación, de forma equitativa y sostenible.

La visión se expresa en adjetivos o frases que caracterizan a la organización o institución y lo que se desea, las que en sentido negativo representan también las grandes carencias e insatisfacciones del presente.

### **CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN O INSTITUCIÓN**

La caracterización de cada organización debe estar en función de sus particularidades, pero de manera específica, concreta, sin ser demasiado extensas, ni carecer de elementos clave, a partir de criterios e indicadores económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y espirituales.

(Extensión territorial, Población, Geología, Relieve, Clima, suelos, hidrografía, recursos Forestales, flora y Fauna)

### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

- CONTEXTO
- ALIADOS ESTRATÉGICOS
- BARRERAS
- DEBILIDADES
- AMENAZA
- FORTALEZAS
- OPORTUNIDADES
- VARIABLES CLAVES

El análisis estratégico debe ser riguroso pero con elementos esenciales y concretos a partir de los principales potenciales<sup>1</sup> internos disponibles, sus barreras<sup>2</sup>, fortalezas y obstáculos; y el análisis del contexto<sup>3</sup>, retos y oportunidades, la identificación de aliados<sup>4</sup> y fuentes de financiamiento<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Los potenciales constituyen aquellos elementos internos que pueden favorecer el desarrollo, respondiendo directamente a la interrogante de ¿con qué contamos para desarrollar el municipio? La identificación y clasificación de potenciales endógenos por orden de importancia debe realizarse en base a prioridades locales y en función del beneficio directo de la población local basado en el concepto de ["autoabastecimiento municipal"](#), además del cumplimiento de los compromisos provinciales y nacionales, y considerando posibles articulaciones intermunicipales e internivel; a partir del balance de los recursos

## VARIABLES CLAVES

A cada una se le dio tres estados: tendencial, deseado y no deseado:

VARIABLES	Tendencial	Deseado	No deseado
1- Situación climatológica.			
2- Relación Cuba-Estados Unidos.			
3- Crisis económica mundial.			
4- Situación ambiental			
5- Proceso de integración latinoamericana			
6- Actualización del modelo económico-social			
7- Política social encaminada a potenciar la capacitación territorial de los recursos humanos.			
8- Adecuado desarrollo psicosocial de los individuos en la comunidad.			

## FUENTES DE FINANCIAMIENTO

### LINEAS EXTRATEGICAS.

Las líneas estratégicas deben corresponderse con las características de la organización; representan las prioridades que concentrarán los esfuerzos fundamentales en el período y en función de los potenciales y barreras respondiendo a la pregunta ¿cuáles potenciales pueden aprovecharse mejor, más rápidamente y con mayores resultados? Estas líneas no deben ser numerosas ni genéricas, pues perderían su carácter para guiar y concentrar los esfuerzos y

---

disponibles: humanos, naturales, financieros y materiales, ociosos y subutilizados, así como otras reservas productivas como residuos, desechos, reciclaje, habilidades, tradiciones y patrimonio local, los cuales pueden generar actividades, encadenamientos productivos y agregados de valor, tanto en el sector estatal como no estatal.

<sup>2</sup> Las barreras para el desarrollo existen concretamente, independientemente de que sean objetivas o subjetivas. Estos son los elementos que limitan o impiden el aprovechamiento de los potenciales antes definidos; por tanto, es importante identificar la relación de aquellas barreras más determinantes para el uso de los potenciales y sobre las que se tendría que actuar buscando minimizar sus efectos.

<sup>3</sup> Esto significa conocer los procesos nacionales o internacionales que están ocurriendo, cuyo comportamiento puede incidir, favorable o desfavorablemente, en el municipio sin que allí pueda evitarse; cada uno debe presentarse en un escenario tendencial, deseado o no deseado, que deberá tenerse en cuenta como posibilidad a enfrentar, como oportunidad o amenaza, en el marco del proceso de implementación de la EDM.

<sup>4</sup> Los aliados con los que se necesita contar, se identifican de acuerdo con los potenciales definidos para la implementación del proceso. Estos son importantes por el apoyo que pueden brindar en relación con nuevos conocimientos, capacidad de coordinación supramunicipal, tecnologías, recursos de diferente naturaleza, entre otros, y se definen cuidadosamente a fin de evitar una lista interminable de la cual una buena parte no resulte efectiva.

<sup>5</sup> Las fuentes de financiamiento que deben identificarse son las que están disponibles o a las que se podría aplicar.

dejarían de ser prioridades; debe establecerse prioridad a la línea vinculada aa objetivo fundamental de la organización.

Línea Estratégica 1.Producción y comercialización de alimentos		
Objetivo		
Tareas:	Responsable:	
	Integrantes:	

#### LA ESENCIA DEL PROCESO

Movilización de potenciales productivos locales y preparación para el desarrollo.

#### POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN O INSTITUCIÓN

La formulación de políticas locales es necesaria para implementar las líneas estratégicas, estas constituyen las decisiones que "enmarcan" los programas de las instituciones superiores a las que responden. En el ámbito local pueden tener lugar tres tipos de políticas: las contingentes<sup>6</sup>, las adaptadas de las políticas superiores<sup>7</sup> y las que se derivan de la EDM<sup>8</sup>.

POLÍTICAS	COORDINADOR	TIPOS		
		Contingente	Adaptadas de las políticas Provinciales	Derivadas de la EDM

#### PROGRAMAS

La formulación de programas es necesaria para implementar las líneas estratégicas, estos precisan y ordenan su alcance y contenido, constituyen su proyección en términos de organización, planificación, coordinación y control, y definen los proyectos a formular. Los programas se basan en las prioridades definidas para el desarrollo organizacional, delimitadas por las políticas más locales formuladas para ello; se caracterizan por su unidad temática, pero enfocados desde una perspectiva integral. Una línea estratégica puede dar lugar a uno o más programas en dependencia de su naturaleza, de la misma forma en que una línea estratégica puede requerir una o más políticas, y a su vez, un programa puede atender una o varias políticas, por lo que no debe esquematizarse esta relación. Los programas pueden ser de carácter productivo, ambiental, de

<sup>6</sup> Estas provienen de situaciones complejas y emergentes en los municipios. Por ejemplo, las provenientes de una repentina situación de sequía en un territorio o cualquier otra emergencia o situación compleja.

<sup>7</sup> Estas provienen de la adaptación de una política nacional a las características propias del municipio. Por ejemplo: la adaptación en el territorio de la política de producción y venta de materiales de construcción, etc.

<sup>8</sup> Estas son las que enmarcan los programas y los proyectos a través de los cuales se implementa la EDM, siempre que se requiera una nueva política local, teniendo en cuenta que la EDM contemple alguna línea estratégica que no se relacione con alguna política nacional ya definida y adecuada a las características del municipio.

mejoramiento del hábitat, socioculturales, o de gestión del conocimiento, la innovación, formación de valores, la formación de capacidades<sup>9</sup> entre otros.

## PROYECTOS

La formulación de proyectos es necesaria para implementar las líneas estratégicas, estos proponen el diseño y la organización de actividades específicas y constituyen la vía de ejecución de cada programa de la ED; es importante diferenciar claramente aquellos que debe asumir el organización o institución como parte de su planificación pero que están determinados por otros niveles que no son estrictamente locales, ver cuáles tributan a las líneas de desarrollo municipales en la Estrategia de Desarrollo Municipal y cuáles para otras organizaciones internacionales que auspician proyectos de diversos tipos.

Los proyectos y tipos de proyectos (económico-productivos, socioculturales, ambientales, institucionales y de I+D+i) parten del análisis de lo necesario y lo posible; estos constituyen propuestas de diseño, organización e implementación de actividades específicas; deben ser incluidos en los programas de cada línea, priorizando los económico-productivos, que tributen en lo fundamental al autoabastecimiento y a la generación de exportaciones, sustitución de importaciones, los encadenamientos productivos, la producción de alimentos y el fomento del turismo local sostenible, a partir de la utilización mayoritaria de los recursos endógenos, y que generen empleos. Igualmente se deben identificar e incluir aquellos proyectos comunitarios que de forma espontánea se están realizando por dos o más actores, fundamentalmente no estatales.

Estructura del documento de PDL (CATAURITO, herramientas para el desarrollo local 2)
1. DATOS GENERALES
a) Título del Proyecto. _____ b) Clasificación: (Económico-Productivo. Ambiental. Sociocultural. Institucional. Investigación, Desarrollo e innovación) c) Municipio y emplazamiento del Proyecto. d) Entidades solicitantes (datos) e) Líder del Proyecto (datos) f) Entidades Participantes (Datos) g) Aporte financiero total solicitado _____ h) Tiempo de duración del Proyecto. _____ i) Beneficiarios directos e indirectos: Población (desagregada por sexos, grupo etario, tipo de asentamiento humano donde reside) y/o entidades beneficiadas directamente por el Proyecto. j) Resumen del Proyecto
2. FUNDAMENTACIÓN
a) Contexto y Antecedentes del Proyecto. Relación del Proyecto con EDM o EDP y Programa Sectorial del municipio. Presentación de la(s) problemática(s) a abordar y la contribución a su solución desde el Proyecto (¿Por qué y para qué el Proyecto?)

<sup>9</sup> En este caso, puede haber variantes en donde se consideren programas, pero también podría resultar un eje transversal que dé respuesta a las necesidades de todas las líneas estratégicas y en general a la implementación de la EDM, lo que dependerá del enfoque empleado.

- b) Justificaciones: Viabilidad y Factibilidad del Proyecto. Valoración de los posibles impactos (tanto ambientales, sociales, económicos y culturales) del Proyecto y las medidas para evitar/reducir los negativos. Consideración sobre soluciones previstas por el Proyecto que promueven la ciencia, la tecnología y la innovación y la utilización/dinamización de recursos endógenos.
- c) Sostenibilidad del Proyecto: Consideraciones sobre las condiciones y estrategias previstas por el Proyecto para garantizar su desarrollo eficaz y la continuidad de acciones/procesos una vez concluido el financiamiento aportado por el Programa.
- d) Avaluos y aprobaciones: Acuerdos de los espacios Institucionales y de gobierno que aprueben el Proyecto (CAM AMPP, Empresas o entidades ejecutoras entre otros que se considere pertinente)

### 3. LÓGICA DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO

- a) Objetivo General y Objetivos Específicos del Proyecto.
- b) Resultados esperados.
- c) Actividades previstas para alcanzar resultados y su disposición en el tiempo (cronograma trimestral).

### 4. RECURSOS Y PRESUPUESTOS DEL PROYECTO

- a) Presupuestos en CUC y CUP desglosados por años de ejecución y en rubros. Los rubros siguientes son la guía para estructurar la tabla de presupuesto, detallando en cada caso los recursos necesarios para desarrollar las actividades previstas:
- I. Equipamiento (de computación, electromecánicos, electrodomésticos, maquinarias, otros).
  - II. Material gastable e insumos para trabajo (de oficina, de reproducción, de capacitación, de limpieza y mantenimiento, ropas y otros elementos de protección, utensilios-herramientas de trabajo, piezas de repuesto de equipos).
  - III. Apoyo a la transportación.
  - IV. Publicaciones, difusiones (para publicar promocionar información gráfica, textos, videos...).
  - V. Encuentros e intercambios (apoyo para logística de eventos/talleres/intercambios).
  - VI. Comunicaciones y redes (recursos y servicios necesarios para las telecomunicaciones y redes)
  - VII. Adecuación/construcción de locales (mobiliario, materiales de construcción, carpintería, accesorios, instalaciones hidráulicas y sanitarias).
  - VIII. Salarios y seguridad social.
  - IX. Gastos bancarios.
  - X. Otros gastos especificar (por ejemplo, compra de semillas).

### POLÍTICAS

Políticas locales derivadas de las políticas nacionales.

POLÍTICAS LOCALES	COORDINADORES	TIPOS		
		Contingentes	Adaptadas de las políticas nacionales	Derivadas de la EDM

--	--	--	--	--

**PROGRAMAS**

. Programas que tributan a las líneas estratégicas.

PROGRAMAS	ATENCIÓN DIRECTA	TIPOS				
		Productivo	Ambiental	Hábitat	Sociocultural	Gestión del conocimiento

Cartera de Proyectos

Línea 1. xxxxxxxxxxxxxxxxx								
PROGRAMA	PROYECTOS	COORDINADORES	TIPOS					
			Económico-productivos	Socioculturales	Ambientales	Institucionales	I+D+i	Comunitarios

PROGRAMA	PROYECTOS	COORDINADORES	TIPOS						
			Económico productivo	Socio culturales	Ambientales	Institucionales	I+D+i	Comunitarios	

**SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

La ED de la organización debe tener contemplado un sistema de evaluación semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral, anual, como lo determine cada organización o institución, de forma tal que garantice su implementación, seguimiento y evaluación sobre la base de un sistema de indicadores propio que medirán sistemáticamente el acercamiento o no a la meta fijada en la visión.

PASOS A SEGUIR

**GRUPO DE DESARROLLO**

Personas, organizaciones de todo tipo, instituciones, formas productivas con las que se relacionen.

**INDICADORES.**

- Autoabastecimiento.
- Salarios.

- Servicios.
- Transporte.
- Viales.
- Salud.
- Medio Ambiente.
- Hábitat.
- Empleo.
- Identidad Cultural.
- Cuadros Capacitados.
- Gestión Económica.
- Imagen (Iluminación y Estética).
- Agricultura Sostenible.
- Redes Hidráulicas.
- Patrimonio.

La evaluación de esos indicadores se realizará según la escala del (1 - 5) valorando cada criterio de medidas

- Se asigna 1 cuando no existe.
- Se asigna 2 cuando es deficiente.
- Se asigna 3 cuando es insuficiente.
- Se asigna 4 cuando es suficiente.
- Se asigna 5 cuando es satisfactorio.

Indicadores	1	2	3	4	5
Autoabastecimiento.					
Salarios.					
Servicios.					
Transporte.					
Viales.					
Salud.					
Medio Ambiente.					
Hábitat.					
Empleo.					
Identidad Cultural.					
Cuadros Capacitados					

Gestión Económica.					
Imagen (Iluminación y Estética).					
Agricultura Sostenible.					
Redes Hidráulicas					
Patrimonio					
TOTAL					

Para calificar los indicadores se establecen las siguientes normas.

- Se asigna B (Bien) cuando 11 criterios o más evaluados de 4 o 5.
- Se asigna R (Regular) cuando 9 de los criterios de medidas o más son evaluados de 3 o más de 3.
- Se asigna M (Mal) cuando 7 de los criterios de medidas o menos son evaluados de 3 o menos.

Indicadores	TOTALES
1	
2	
n	

**Criterio de Medida.**

- Insuficiente.
- Suficiente
- Es satisfactorio.

Línea Estratégica:			
Indicadores	1	2	3
Total			
	%	%	%

**Norma de evaluación**

- Bien (B) cuando el 80% o más de los indicadores sean evaluados de satisfactorio
- Regular (R) cuando el 60% de los indicadores sean evaluados de satisfactorio
- Mal (M) cuando menos del 60% de los indicadores sean evaluados de satisfactorio.