

## **BASES PARA LA ORGANIZACIÓN DE UN SISTEMA DE TRABAJO PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO MUNICIPAL Y PROVINCIAL**

### **ESTRUCTURA:**

- I) Introducción.
- II) Fundamentación.
- III) Resultados esperados.
- IV) Principios.
- V) Premisas.
- VI) Guía metodológica para diseño y gestión de la Estrategia de Desarrollo Municipal.
- VII) Guía metodológica para diseño y gestión de la Estrategia de Desarrollo Provincial.

### **I) INTRODUCCIÓN**

El presente documento tiene como objetivo establecer las bases del sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo municipal y provincial que, a partir del diseño y gestión de estrategias de desarrollo sostenible, contribuya al aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos, la articulación interactoral, interterritorial y multinivel y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

El mismo no sustituye el proceso de descentralización donde se deben definir competencias y facultades a los diferentes niveles de la división política administrativa, a través de las estructuras de gobiernos e

instituciones, que supone no solo atribución de poderes ejercidos de forma autónoma, sino también suficiencia de recursos materiales y financieros.

## II) FUNDAMENTACIÓN

En el proceso de actualización del modelo económico y social cubano se desea impulsar el desarrollo de los territorios (municipio y provincia) a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico – productiva, sociocultural, institucional y medioambiental, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando recursos endógenos y exógenos y la articulación interactoral, interterritorial y multinivel.

Estos conceptos responden directamente a lo expresado en la Conceptualización del Modelo Económico y Social, en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social y en los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VII Congreso del PCC, con énfasis en 12, 13, 17, 49, 91, 107, 163, 173, 174, 191, 196, 233, 243, 265, 269, 272.

Para la materialización de esta aspiración resulta esencial la expresión desde la planificación territorial de una adecuada coordinación de todos los niveles, distinguiendo dos ámbitos:

- El que responde a las actividades de interés nacional, que definen el papel de cada territorio en la concepción de desarrollo del país, y se deben fomentar a través de políticas, decisiones e inversiones nacionales.
- El de las actividades de interés territorial, entendiendo como tales aquellas relacionadas con potenciales y capacidades internas que

satisfagan demandas y expectativas de la población local. Estas actividades pueden ser identificadas, decididas e implementadas por la instancia municipal y provincial, principalmente con los recursos de que dispone, tanto los generados por el propio territorio como los captados de otras fuentes nacionales e internacionales, que se enmarquen en condicionantes que definan el desarrollo de la nación y el marco regulatorio establecido al efecto.

A escala territorial confluyen herramientas de planificación y gestión diversas que apuntan a su desarrollo, entre las que se destacan: Plan de Ordenamiento Territorial, plan de la economía y presupuesto, estrategias y programas sectoriales, entre otros. No obstante, la articulación interactoral, interterritorial y multinivel, el enfoque sistémico y el alcance e implementación que se logra son insuficientes. Por otra parte, no existe un instrumento de jerarquía mayor, que integre los intereses nacionales y territoriales, primando el enfoque vertical.

### **III) RESULTADOS ESPERADOS CON EL SISTEMA DE TRABAJO:**

- Fortalecidos los gobiernos y administraciones locales a partir de la organización de un sistema de gestión que articula los intereses nacionales y territoriales, en una herramienta de planificación conducida a escala municipal o provincial, que aprovecha los recursos endógenos y exógenos y la articulación interactoral, interterritorial y multinivel.
- Garantizados los compromisos del territorio con los intereses nacionales y dinamizado su desarrollo en las dimensiones

económico-productiva, sociocultural, institucional y medioambiental con impacto en la mejora de la calidad de vida de la población local.

- Logradas sinergias entre actores estatales y no estatales que fomentan encadenamientos productivos y de servicios en sectores económicos estratégicos.
- Movilizados fondos de fomento desde fuentes municipales, provinciales, nacionales e internacionales, para la financiación de proyectos de desarrollo local.
- Incorporados en las proyecciones de desarrollo los enfoques de sostenibilidad, equidad e inclusión social, demográficos, género y comunicación.
- Conservado y gestionado de manera sostenible el patrimonio natural y cultural.
- Fomentada la participación y el control popular en el proceso de diseño y gestión de la estrategia de desarrollo municipal y provincial.
- Desarrolladas las capacidades relacionadas con conocimientos prácticos y herramientas para la reanimación productiva y de servicios, la recuperación de oficios, saberes populares y demás fuentes de potenciación del recurso humano.
- Articulados sistemas de innovación y capacitación locales en función de las necesidades del desarrollo.

La estrategia de desarrollo municipal se enmarcará en los límites que a su efecto establece la división político – administrativa vigente a nivel municipal como instancia fundamental, mientras que la estrategia provincial da una mirada interterritorial a los encadenamientos productivos y de servicios que van más allá de los límites del municipio y que requiere la

conducción de una instancia supramunicipal para su gestión. Las mismas contribuirán al fortalecimiento integral y sostenible de los territorios, aprovechando sus potencialidades sobre la base de una mayor autonomía institucional.

#### IV) PRINCIPIOS

- **Autonomía local:** Niveles de autonomía local que poseen los gobiernos, en sus distintos niveles, para articular los actores locales e integrar los intereses nacionales, sectoriales y locales en función del aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos.
- **Participación y articulación de actores locales:** Incluye la participación activa de los actores en la gestión del desarrollo local, a partir de la articulación de redes y demás espacios de intercambio de información, conocimientos y experiencias basados en la transparencia y la comunicación abierta.
- **Carácter continuo, integral y flexible:** Expresa el carácter cíclico y sistémico en la implementación de este sistema de trabajo, a partir de las acciones de monitoreo, evaluación y control constante de cada uno de los componentes de este sistema de trabajo. Se destaca la capacidad de adaptabilidad del sistema de trabajo a las condiciones histórico-concretas donde se desarrolla y el accionar del mismo tanto en lo económico, social, natural como político – institucional, así como a los constantes cambios que se pueden dar en el contexto nacional y territorial.
- **Institucionalidad y legalidad:** Conjunto de instrumentos jurídicos que tienen que acompañar y legitimar este proceso de gestión

estratégica del desarrollo municipal y provincial, así como el apego que tienen que tener las proyecciones que se realicen a todo el conjunto de normas jurídicas vigentes al efecto en el país.

## **V) PREMISAS PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE TRABAJO:**

- Voluntad política y protagonismo de las Asambleas Municipales y Provinciales del Poder Popular y sus Consejos de la Administración, para desarrollar el proceso y jerarquizarlo dentro de su sistema de planificación.
- Contar con equipos multidisciplinarios de trabajo para la gestión de este proceso, y activar espacios y mecanismos que contribuyan a una mayor participación ciudadana.
- Liderazgo de los Presidentes de los Consejos de la Administración o Jefes de la Administración municipales y provinciales, así como de los principales cuadros del territorio en el diseño y gestión de las estrategias de desarrollo.
- Disponer de mecanismos de coordinación con instituciones académicas y de investigación científica que faciliten, desde la gestión del conocimiento y la innovación, el proceso de diseño y gestión de las estrategias de desarrollo.
- Disponer, por parte del gobierno y la administración pública, en conjunto con las demás instituciones del territorio, de un sistema de comunicación que facilite el proceso de diseño y gestión de las estrategias de desarrollo.

## **VI) CONTENIDO BÁSICO DE LA GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO Y GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO MUNICIPAL**

El presente acápite propone el contenido elemental de la guía metodológica para el diseño y gestión de la estrategia de desarrollo en los municipios, considerando la importancia que se debe conceder a esa escala como eslabón fundamental dentro del sistema del Poder Popular y de la sociedad local en general por ser el espacio donde transcurre de manera más directa el vínculo entre gobierno y población y donde ésta espera obtener respuesta a sus problemas cotidianos.

Tiene por objeto establecer las pautas para la actualización, formulación, articulación, seguimiento y evaluación de la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM) como instrumento para la articulación entre la planificación del desarrollo, el ordenamiento territorial y los distintos niveles de gobierno, con un proceso participativo.

El desarrollo municipal a que se aspira constituye un proceso integral de cambio y avance sostenible, que tiene como finalidad el bienestar de la población y la satisfacción de necesidades e intereses públicos locales, conciliados y articulados con la concepción de desarrollo socioeconómico del país determinada en las políticas y normativas de carácter general que definen los organismos rectores globales y sectoriales.

Si bien en el municipio confluyen herramientas de planificación y gestión diversas que apuntan a su desarrollo, los niveles de articulación,

actualización, alcance e implementación son insuficientes y no hay un instrumento integral, de jerarquía mayor a nivel del territorio, primando el enfoque sectorial. Así, están el plan de la economía y el presupuesto, el plan general de ordenamiento territorial y urbano, el plan de desarrollo integral, la estrategia ambiental y de ciencia y tecnología, estrategias y programas sectoriales (como el proyecto de agricultura urbana y suburbana o el programa de producción local y venta de materiales de construcción), proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local (IMDL), así como otras proyecciones estratégicas y objetivos de trabajo.

Por otra parte, en el municipio coexisten dos ámbitos cuyos desarrollos responden a lógicas diferentes:

1. El que responde a las actividades de interés supramunicipal, que definen el papel de cada territorio en la concepción de desarrollo del país y de la provincia, que se deben fomentar a través de políticas, decisiones e inversiones nacionales o provinciales.
2. El de las actividades de interés municipal, entendiendo como tales aquellas relacionadas con potenciales y capacidades internas que satisfagan demandas y expectativas de la población local. Estas actividades pueden ser identificadas, decididas e implementadas por la instancia municipal, principalmente con los recursos de que dispone, tanto generados por el propio territorio como captados de otras fuentes, aunque se enmarquen en condicionantes que imponga el desarrollo de la nación y la provincia en el marco regulatorio establecido.



Este último ámbito, que en primera instancia es responsabilidad del Gobierno Municipal, ha sido el menos explorado e incluido en los procesos de planificación, donde predomina el enfoque vertical-sectorial sobre el territorial-integral y la operatividad de corto plazo por encima de la actuación basada en una estrategia de desarrollo, incidiendo en el desaprovechamiento de los potenciales endógenos como vía para satisfacer necesidades básicas de la sociedad local, asumiendo prioridades de otras escalas.

En consecuencia con lo anterior, se debe intencionar de manera especial por parte del municipio, el desarrollo de las actividades de su interés específico, en complemento al de aquellas localizadas en el territorio que responden a interés del país y la provincia, promoviendo la identificación y movilización de los potenciales endógenos en base a prioridades y en beneficio directo de su población local. Un concepto básico para entender el sentido de ese desarrollo que combina ambas lógicas es el de armonizar el autoabastecimiento municipal, con el cumplimiento de los compromisos nacionales y provinciales; teniendo en cuenta también la articulación intermunicipal.

El desarrollo municipal, por lo tanto, resultaría de la articulación de esos dos ámbitos cuya gestión es diferente, implicando un reto para los Gobiernos Municipales toda vez que deben lograr un punto de equilibrio en el nivel de prioridad que se otorga a las actividades de interés municipal con aquellas que responden a intereses supramunicipal y están localizadas en su territorio.

El objetivo es que en el municipio se logre:

- Fortalecer la institucionalidad municipal.
- Garantizar los compromisos del territorio con la economía supramunicipal y dinamizar el desarrollo local sostenible, aprovechando por igual los potenciales productivos y de servicios del sector estatal y no estatal, así como las sinergias que puedan crearse de la acción conjunta entre estos.
- Contribuir a la conformación de un sistema de gestión local integrado, articulando lo vertical-sectorial y lo horizontal-territorial, que supere la lógica de acciones y proyectos aislados y avance hacia una visión general del desarrollo.
- Fomentar la participación y el control popular en la consecución de la agenda propuesta.
- Desarrollar capacidades relacionadas con conocimientos prácticos y herramientas para la reanimación productiva y los servicios del territorio, la recuperación de oficios, saberes populares y demás fuentes de potenciación del recurso humano.
- Incorporar en la gestión los enfoques transversales de sostenibilidad, equidad y justicia social, población y género.
- Contribuir a la conservación y gestión sostenible del patrimonio natural y cultural.
- Aprovechar la ciencia, la tecnología y la innovación como factores de impulso.

Lo anterior implica, además de asumir sus compromisos supramunicipales, planificar y gestionar localmente el aprovechamiento de recursos disponibles: humanos, naturales, financieros y materiales, incluyendo ociosos y subutilizados, así como otras reservas productivas como residuos, desechos, reciclaje, habilidades, tradiciones y patrimonio local, diseñando a partir de ellos actividades, encadenamientos productivos y agregados de valor, aprovechando los programas supramunicipales que impulsan producciones y servicios locales. En este sentido deben considerarse al menos tres posibilidades:

- Lo que se puede obtener de las empresas radicadas en el territorio (tecnologías, recursos humanos, capacidades instaladas, financiamiento y materias primas desde recursos ociosos, desechos o residuos, entre otros) que permite su uso en nuevas producciones o servicios locales.
- Lo que puede promoverse desde la gestión de la Administración Municipal con el sector no estatal.
- Lo que puede proponer la población mediante la convocatoria en los consejos populares.

Para poder encaminar ese proceso complejo se requiere de un enfoque metodológico flexible, que se adecue a la diversidad de municipios y que no constituya una “camisa de fuerza” cuyos resultados no estén en la dirección deseada. El punto de partida es conocer la capacidad técnica disponible, por cuanto esto determina lo que realmente se puede hacer. El fin no es contar con un diseño a partir de la aplicación de un instrumento determinado, lo cual puede ser un buen ejercicio técnico, sino implementar un proceso sostenible que genere transformaciones en la gestión del

gobierno y la Administración Pública municipal y ofrezca resultados tangibles que satisfagan demandas y expectativas de la sociedad local.

Se establece un recorrido que parte del análisis integral del territorio desde diferentes aristas, donde se tienen en consideración tanto criterios del gobierno municipal y la población como resultados de análisis técnico, combinando diversos métodos, pero siempre a partir de su adaptación a las características y capacidades de cada municipio. **Ver Gráfico 1**

Se consideran y trabaja con herramientas y estudios ya existentes en el municipio relacionados con la proyección y gestión de su desarrollo socioeconómico (Estrategia de Desarrollo Local, Planes Generales de Ordenamiento Territorial y Urbano, Plan de Desarrollo Integral, Proyecto de Agricultura Urbana y Suburbana, entre otros). Los pasos que se proponen no son lineales sino que interactúan y proveen insumos unos a otros, incluyendo análisis de contexto, retos y oportunidades, papel del municipio en el desarrollo supramunicipal, tendencias del desarrollo del territorio a partir de criterios e indicadores económicos, socioculturales y ambientales clave, caracterización de los principales potenciales del territorio y balances de recursos disponibles.

La visión del municipio, entendida como meta y definida como Soberano, Próspero y Sostenible ofrece la base para un sistema de indicadores propio a través del que pueda evaluarse el proceso, teniendo en cuenta los ejes estratégicos del país en la propuesta de desarrollo económico y social del municipio, donde las líneas estratégicas representan las prioridades que

concentrarán los esfuerzos fundamentales en el período de mandato (coincidiendo con los tiempos del Sistema del Poder Popular), capaces de impactar y arrastrar al resto de las actividades económicas. Estas líneas no deben ser numerosas ni genéricas, pues perderían su carácter para guiar y concentrar las actuaciones.

Para implementar las líneas estratégicas se requiere formular políticas locales, programas y proyectos o acciones. Las primeras constituyen las decisiones políticas a las que deben responder los programas, definidas y aprobadas por la Asamblea Municipal. Los programas precisan y ordenan el alcance y contenido de cada prioridad o línea estratégica en el territorio. Los proyectos y acciones específicas constituyen la vía de ejecución de cada programa.

Elemento fundamental de la propuesta es que propicia la identificación de acciones y proyectos “locales”, diferenciándolos claramente de aquellos que debe asumir el municipio como parte de su planificación, pero que están determinados por otros niveles.

La propuesta propicia la conciliación y compatibilización de herramientas existentes, la elaboración de carteras de proyectos, la licitación como mecanismo que garantice la calidad de dichos proyectos y la identificación y uso racional de diversas fuentes de financiamiento (fondos de IMDL, cooperación internacional, sector no estatal, proyectos comunitarios, inversión extranjera, plan de la economía, presupuestos y otros), estableciendo momentos de aprobación y comunicación sistemática que

faciliten la retroalimentación, el control y la fiscalización dentro de un proceso de planificación continua.

Este proceso debe convertirse en el elemento rector de la gestión cotidiana del Gobierno Municipal, por lo que se ha de incorporar a su “sistema de trabajo” y al del Consejo de la Administración Municipal (CAM) como responsable de su ejecución. El CAM, los consejos populares y las comisiones permanentes de trabajo de la Asamblea Municipal rinden cuenta de su implementación a este órgano y a la población.

Para ello los gobiernos municipales deberán:

- a) Designar un equipo técnico institucional para la articulación de los procesos de planificación, ordenamiento territorial y otros que intervienen; teniendo cuenta la sistematización, el monitoreo y la evaluación.
- b) Crear, consolidar y fortalecer un sistema de información y comunicación local, en base a la normativa y estándares de información.
- c) Conformar y fortalecer los espacios de participación ciudadana.

## SÍNTESIS DE LAS ETAPAS

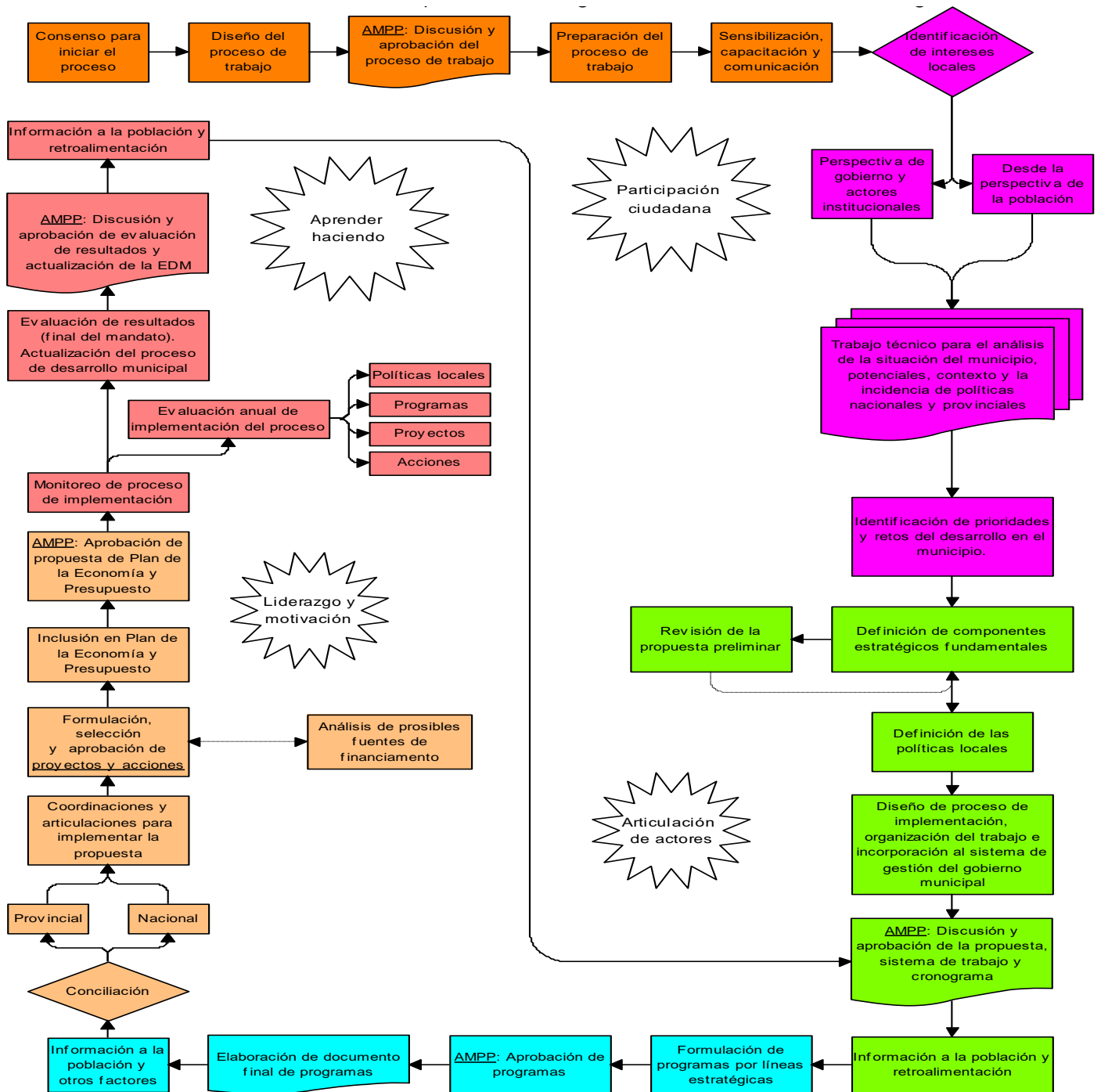
ETAPA	RESULTADOS ESPERADOS
<b>PREPARATORIA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acordado inicio del proceso de formulación por la AMPP.</li> <li>2. Diseñadas y realizadas acciones de sensibilización, capacitación y comunicación.</li> <li>3. Preparadas condiciones organizativas y materiales.</li> </ol>
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Revisada la información disponible de los diagnósticos por componentes realizados en períodos anteriores.</li> <li>5. Revisada el análisis de los componentes: socio-cultural, económico, de asentamientos humanos, ambiental (de movilidad, energía y conectividad), político institucional y de participación ciudadana.</li> <li>6. Identificadas, a partir de las potencialidades locales y las oportunidades del contexto, prioridades y retos para el desarrollo del municipio, tanto en relación al impacto en la calidad de vida de su población como a la contribución al desarrollo socioeconómico de la provincia y la nación.</li> <li>7. Identificadas complementariedades y conflictos entre perspectivas e intereses municipales y supramunicipales.</li> </ol>
<b>PROPUESTA Y APROBACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Definidos componentes fundamentales: visión, líneas estratégicas, políticas locales, principales programas e ideas de proyectos.</li> <li>9. Incorporados los ejes estratégicos del país en la propuesta de desarrollo económico y</li> </ol>

	<p>social del municipio para alcanzar las metas propuestas por el gobierno y administración pública municipales.</p> <p><b>10.</b> Aprobada en el CAM y la AMPP la propuesta de Estrategia de Desarrollo Municipal (Visión, ejes y líneas estratégicas, políticas locales, principales programas e ideas de proyectos e indicadores), con su diseño de implementación, organización del trabajo e incorporación al sistema de gestión del gobierno municipal</p> <p><b>11.</b> Realizadas acciones de comunicación a la población y actores municipales y supramunicipales sobre la Estrategia de Desarrollo Municipal aprobada.</p>
<p><b>PROYECCIÓN Y APROBACIÓN DE PROGRAMAS E IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES PROYECTOS</b></p>	<p><b>12.</b> Elaborados los programas por líneas estratégicas e identificados proyectos a formular, así como las vías posibles de financiamiento.</p> <p><b>13.</b> Conciliadas con otros instrumentos de planificación (plan de la economía y presupuesto, plan general de ordenamiento territorial, plan de inversiones, diagnósticos demográficos, entre otros).</p> <p><b>14.</b> Aprobada en el CAM y la AMPP la determinación final de los programas y proyectos principales para su implementación.</p> <p><b>15.</b> Realizadas acciones de comunicación a la población y actores municipales y supramunicipales sobre la determinación final de los programas y proyectos principales para su implementación.</p>

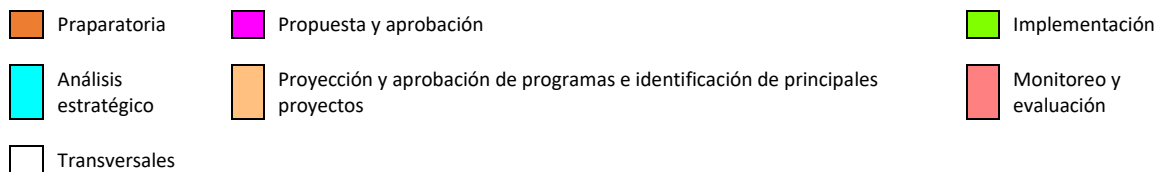


<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	<p><b>16.</b> Puesta en funcionamiento de sistema de trabajo por parte de la AMPP y el CAM para implementación y seguimiento a la Estrategia de Desarrollo Municipal.</p> <p><b>17.</b> Diseño, formulación, aprobación y ejecución de proyectos y acciones por prioridades, responsables y financiamientos disponibles.</p> <p><b>18.</b> Aprobación e inclusión de proyectos y acciones en la propuesta de Plan de la Economía, Presupuesto y otros en el CAM y AMPP.</p>
<b>MONITOREO Y EVALUACIÓN</b>	<p><b>19.</b> Monitoreo por parte de AMPP y CAM de la ejecución de la Estrategia de Desarrollo Municipal.</p> <p><b>20.</b> Establecido e implementado un sistema de indicadores para la medición del desarrollo del municipio.</p> <p><b>21.</b> Revisión y actualización de la Estrategia de Desarrollo Municipal.</p> <p><b>22.</b> Discusión y aprobación de evaluación de resultados y actualización de la Estrategia de Desarrollo Municipal en el CAM y la AMPP.</p> <p><b>23.</b> Realizadas acciones de comunicación a la población y actores municipales y supramunicipales sobre la actualización de la Estrategia de Desarrollo Municipal aprobada.</p>

**Gráfica 1.** Representación gráfica de la guía metodológica para el diseño de la estrategia de



desarrollo municipal.



## VII) CONTENIDO BÁSICO DE LA GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO Y GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO PROVINCIAL

El presente acápite propone el contenido elemental de la guía metodológica para el diseño y gestión de la Estrategia de Desarrollo Provincial (EDP), que contribuya a fortalecer la base económico – productiva, sociocultural, institucional y ambiental y a reducir las principales desproporciones territoriales, a partir de encadenamientos productivos y de servicios interterritoriales a escala provincial.

El desarrollo provincial a que se aspira constituye un proceso integral de construcción social y cambio estructural coherente con la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, que desde la gestión de estrategias, políticas públicas, programas y proyectos, contribuye a la movilización y puesta en valor de recursos endógenos y exógenos, en función de las prioridades definidas por el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social y los intereses territoriales, y que tiene como finalidad construir una nación soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible.

A escala provincial igual que en los municipios confluyen herramientas de planificación y gestión diversas que apuntan a su desarrollo, entre las que se destacan: Plan Provincial de Ordenamiento Territorial, plan de la economía y presupuesto, estrategias y programas sectoriales, entre otros. Esta herramienta propicia la articulación interactoral, interterritorial y multinivel, el enfoque sistémico y el alcance e implementación a nivel provincial a partir de las prioridades definidas en las EDM, contribuyendo a reducir las principales desproporciones territoriales, a partir de encadenamientos productivos y de servicios interterritoriales a escala provincial.

Este proceso no supone una suma aritmética de las EDM sino una articulación y priorización de los resultados de los municipios e identificación de nuevas iniciativas a escala provincial. Hará énfasis en la visualización y gestión de los principales polos productivos que van más allá de la división político administrativa de los municipios, que requiere de un ente que los articule y facilite la canalización de recursos financieros y materiales para su desarrollo.

En la provincia coexisten tres ámbitos cuyos desarrollos responden a lógicas específicas:

- El que responde a las actividades de interés nacional, que definen el papel de cada territorio en la concepción de desarrollo del país, y se deben fomentar a través de políticas, decisiones e inversiones nacionales.

- El de las actividades de interés municipal, entendiéndose como tales aquellas relacionadas con potenciales y capacidades internas que satisfagan demandas y expectativas de la población local. Estas actividades pueden ser identificadas, decididas e implementadas por la instancia municipal, principalmente con los recursos de que dispone, tanto generados por el propio territorio como captados de otras fuentes, aunque se enmarquen en condicionantes que imponga el desarrollo de la nación y la provincia en el marco regulatorio establecido.
- El de las actividades de interés provincial, que articulan y priorizan programas y proyectos que van más allá de la división política administrativa de los municipios, y que requiere de la coordinación de una instancia provincial para su gestión de conjunto con actores de los municipios implicados.

La EDP se enfoca en los tres ámbitos y en ella se integran los demás instrumentos utilizados para la planificación territorial. La Asamblea Provincial del Poder Popular (APPP) aprueba y monitorea la EDP que debe convertirse en la herramienta rectora del proceso de gestión del desarrollo territorial. El Consejo de la Administración Provincial (CAP) dirige su implementación y rinde cuenta ante la APPP y la población de su gestión.

Lo anterior implica un reto para los gobiernos y administraciones provinciales, toda vez que deben lograr un punto de equilibrio en el nivel de prioridad que se otorga a las actividades de interés nacional, municipal y provincial con aquellas localizadas en su territorio. A partir de estos

aspectos la provincia asume un rol importante en la articulación y coordinación de los esfuerzos y actores de los diferentes niveles.

El objetivo es que en la provincia se logre:

- Garantizar espacios de diálogos y articulación entre los diferentes ámbitos, actores y herramientas que impactan a escala provincial.
- Fortalecer la institucionalidad municipal y provincial.
- Garantizar los compromisos de la provincia con los intereses nacionales y municipales para dinamizar su desarrollo sostenible, en función de aprovechar los potenciales productivos y de servicios del sector estatal y no estatal, las sinergias que puedan crearse de su acción conjunta y de los vínculos interterritoriales.
- Contribuir a la estructuración, desde el gobierno y la administración provincial, de un sistema de gestión, que articule lo vertical y lo horizontal, en una herramienta de planificación territorial conducida a escala provincial que visualice las oportunidades de articulación interactoral, interterritorial y multinivel.
- Impulsar la conservación y gestión sostenible del patrimonio natural y cultural.
- Fomentar la participación y el control popular en el proceso de diseño y gestión de las estrategias municipales y la provincial.
- Fortalecer capacidades relacionadas con conocimientos prácticos y herramientas para la reanimación productiva y de los servicios.
- Aprovechar la ciencia, la tecnología y la innovación como factores de desarrollo.

Se establece un recorrido donde se tienen en consideración tanto criterios del gobierno municipal, provincial y la población como resultados de análisis técnico, combinando diversos métodos, pero siempre a partir de su adaptación a las características y capacidades de cada provincia. **Ver Gráfico 2**

Se consideran estudios ya existentes en la provincia relacionados con la proyección y gestión de su desarrollo socioeconómico y las Estrategias de Desarrollo de los municipios, sin ser una suma aritmética de las mismas, sino visualizando los principales polos productivos y de servicios que van más allá de la división política administrativa de estos. Los pasos que se proponen no son lineales, sino que interactúan y proveen insumos unos a otros, aprovechando las oportunidades y tendencias identificadas, el papel de la provincia de coordinación e interrelación entre la nación y los municipios para el desarrollo de estos y la provincia, teniendo en cuenta los diferentes balances de recursos humanos y materiales disponibles.

La visión de la provincia, entendida como meta y definida como Soberana, Próspera y Sostenible ofrece la base para un sistema de indicadores propio que pueda evaluar el proceso a partir de definición de políticas públicas que deben ser aprobadas por la APPP, teniendo en cuenta los ejes estratégicos del país en la propuesta de desarrollo económico y social de la provincia, donde las líneas estratégicas representan las prioridades que concentrarán los esfuerzos fundamentales en el período de mandato (coincidiendo con los tiempos del Sistema del Poder Popular), capaces de impactar y arrastrar al resto de las actividades económicas. Estas líneas no

deben ser numerosas ni genéricas, pues perderían su carácter para guiar y concentrar las actuaciones.

Para implementar las líneas estratégicas se requiere identificar las oportunidades de programas y proyectos en los diferentes polos productivos y de servicios, definiendo el alcance y contenido de los mismos, diferenciando lo que debe asumir el municipio y la provincia como parte de su planificación, así como los que están determinados por la nación.

La propuesta propicia la coordinación y conciliación entre los diferentes niveles, la elaboración de carteras de proyectos en los principales polos productivos y de servicios en el territorio, la identificación y uso racional de diversas fuentes de financiamiento (fondos de IMDL, cooperación internacional, sector no estatal, proyectos comunitarios, inversión extranjera, plan de la economía, presupuestos y otros), estableciendo momentos de aprobación y comunicación sistemática que faciliten la retroalimentación, el control y evaluación dentro del proceso de planificación. Se debe aplicar indicadores de desarrollo para medir avances obtenidos y posibles desequilibrios territoriales a corregir.

Este proceso debe convertirse en el elemento rector de la gestión cotidiana del Gobierno Provincial, por lo que se ha de incorporar a su “sistema de trabajo” y al del Consejo de la Administración Provincial (CAP) como responsable de su ejecución. El CAP y las comisiones permanentes de



trabajo de la Asamblea Provincial rinden cuenta de su implementación a este órgano y a la población.

Para implementar la misma los gobiernos provinciales deberán:

- a) Contar con un equipo técnico institucional que articule y coordine el proceso de diseño y gestión de la EDP a todos los niveles, creando espacios y mecanismos que contribuyan a una mayor participación de los actores estatales y no estatales, así como la ciudadanía.
- b) Fortalecer la coordinación con instituciones académicas y de investigación científica que faciliten, desde la gestión del conocimiento y la innovación, el proceso de diseño y gestión de la EDP.
- c) Consolidar un sistema de información y comunicación para la gestión de la EDP.

## Síntesis de las Etapas

ETAPA	RESULTADOS ESPERADOS
<p align="center"><b>PREPARACIÓN PREVIA</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conciliado y aprobado el sistema de trabajo y acordado inicio del proceso de diseño de la estrategia por el CAP y la APPP.</li> <li>2. Diseñadas y realizadas acciones de sensibilización, capacitación y comunicación.</li> <li>3. Preparadas condiciones organizativas y materiales.</li> </ol>
<p align="center"><b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Revisada la información disponible de los diagnósticos por componentes realizados en períodos anteriores.</li> <li>5. Revisado el análisis de los componentes: socio-cultural, económico, de asentamientos humanos, ambiental (de movilidad, energía y conectividad), político institucional y de participación ciudadana.</li> <li>6. Identificadas, a partir de las potencialidades del territorio y las oportunidades del contexto, prioridades y retos para el desarrollo de la provincia (enfoque interterritorial), tanto en relación al impacto en la calidad de vida de su población como a la contribución al desarrollo socioeconómico de la nación.</li> <li>7. Identificadas complementariedades y conflictos entre perspectivas e intereses interterritoriales.</li> </ol>

	<p>8. Construidos los escenarios internos y externos del desarrollo de la provincia.</p> <p>9. Definido el posicionamiento estratégico de la provincia.</p>
<p><b>PLANEACIÓN</b></p>	<p>10. Definidos componentes fundamentales: misión, visión, líneas y objetivos estratégicos y las políticas públicas.</p> <p>11. Incorporados los ejes estratégicos del país en la propuesta de desarrollo económico y social de la provincia para alcanzar las metas propuestas por el gobierno y administración pública provincial.</p> <p>12. Definidos los programas de desarrollo a diseñar con énfasis en aquellos que responden a polos productivos y de servicios interterritoriales.</p> <p>13. Aprobado en el CAP y en la APPP la propuesta de componentes fundamentales y la instrumentación de los ejes estratégicos del país en la provincia.</p> <p>14. Realizadas acciones de comunicación con los actores locales sobre la propuesta aprobada.</p> <p>15. Diseñados los programas de desarrollo y conciliados los actores territoriales y nacionales correspondientes.</p> <p>16. Definida la cartera de oportunidades de proyectos por programas de desarrollo (encadenamientos productivos y de servicios de carácter</p>

	<p>interterritorial y de empresas de entidades de subordinación provincial).</p> <p><b>17.</b>Elaborados los balances de agua, suelo, energía, fuerza de trabajo y población.</p> <p><b>18.</b>Aprobado en el CAP y la APPP la Estrategia de Desarrollo Provincial.</p>
<p><b>IMPLEMENTACIÓN</b></p>	<p><b>19.</b>Puesta en funcionamiento del sistema de trabajo por parte del gobierno y administración pública provincial para la implementación de la EDP.</p> <p><b>20.</b>Diseñados, aprobados y ejecutados proyectos que dan salida a los programas de desarrollo.</p> <p><b>21.</b>Gestionadas de manera integral fuentes de financiación territoriales, nacionales e internacionales para la ejecución de los proyectos diseñados.</p> <p><b>22.</b>Incorporados y actualizados anualmente los programas de desarrollo en el plan de la economía y presupuesto.</p>
<p><b>MONITOREO Y EVALUACIÓN</b></p>	<p><b>23.</b>Realizados análisis del proceso por parte de los consejos de dirección de las entidades responsables del diseño y gestión de los programas y proyectos.</p> <p><b>24.</b>Evaluado la ejecución de los programas y proyectos, por parte de un equipo formado por entidades que asesoran metodológica y técnicamente el proceso.</p> <p><b>25.</b>Chequeado sistemáticamente por el Consejo de la Administración y la</p>

	<p>Asamblea del Poder Popular, el proceso de implementación de la estrategia de desarrollo provincial.</p> <p><b>26.</b> Establecido e implementado un sistema de indicadores para la medición del desarrollo de la provincia.</p> <p><b>27.</b> Concebidos y utilizados espacios y mecanismos de participación y control popular al proceso de gestión de la estrategia de desarrollo provincial.</p> <p><b>28.</b> Actualizada anualmente la estrategia de desarrollo provincial y aprobados los cambios en el CAP y la APPP.</p>
--	---

Gráfica 2. Representación gráfica de la guía metodológica para el diseño de la estrategia de desarrollo provincial.

