

Cooperación y gestión de gobierno a escala municipal para la atención a la dinámica demográfica

Cooperation and government management at the municipal level to address demographic dynamics

Ariagnis Camellón Pérez*

Lucrines Azcuy Aguilera**

Yamila Roque Doval***

Dixie Edith Trinquete Díaz****

Recibido: 19 de agosto de 2025

Aceptado: 26 de agosto de 2025

Publicado: 2 de septiembre de 2025

Cómo citar este artículo:

Camellón Pérez, A.; Azcuy Aguilera, L.; Roque Doval, Y. y Trinquete Díaz, D.E. (2025). Cooperación y gestión de gobierno a escala municipal para la atención a la dinámica demográfica. *Novedades en Población*, 21(41). <http://www.novpob.uh.cu>

* Master en Desarrollo Comunitario. Profesora Auxiliar. Centro de Estudios Comunitarios (CEC). Universidad "Marta Abreu" de las Villas. Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6990-951x> e-mail: ariagnis@uclv.edu.cu

** Doctora en Sociología. Profesora Titular. Centro de Estudios Comunitarios (CEC). Universidad "Marta Abreu" de las Villas. Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0128-2428> . e-mail: lucrines@uclv.cu
Doctora en Ciencias de la Educación. Profesora Titular. Centro de Estudios Comunitarios (CEC). Universidad "Marta Abreu" de las Villas. Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0791-5548> e-mail: yamilar@uclv.edu.cu

**** Doctora en Ciencias Demográficas. Profesora Titular. Centro de Estudios Demográficos (CEDEM). Universidad de La Habana. Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6140-0874> E-mail: dixie.trinquete@cedem.uh.cu

Resumen

Los desafíos demográficos actuales trascienden las fronteras municipales y, por tanto, exigen soluciones que también las trasciendan. La cooperación intermunicipal se erige como una de las estrategias más viable. El objetivo del artículo es identificar los principales retos que pueden enfrentar los municipios cubanos para establecer marcos de cooperación efectivos orientados a la atención de la dinámica demográfica desde la gestión de gobierno como un proceso multiactoral, multinivel, sistémico y colaborativo. La metodología utilizada es cualitativa, desde el método estudio de caso en el municipio de Remedios, en la provincia Villa Clara, Cuba. Se aplicaron entrevistas a informantes claves del Consejo de la Administración Municipal (CAM), así como el Grupo Municipal para la Gestión de Desarrollo Local. Entre los resultados se identifican los retos que abarcan aspectos como la comunicación como proceso estratégico en la gestión del desarrollo a nivel municipal. Se proponen ejes de actuación como: el perfeccionamiento de las estructuras existentes, la capacitación, la utilización de datos en la toma de decisiones, el establecimiento de redes de cooperación y participación, así como el diseño e implementación de mecanismos de financiación y gobernanza. Se concluye que la cooperación intermunicipal, constituye una necesidad estratégica para el desarrollo territorial frente a los desafíos que impone el envejecimiento demográfico.

Palabras clave: gestión de gobierno, cooperación, dinámica demográfica

Abstract

Current demographic challenges transcend municipal boundaries and, therefore, demand solutions that also transcend them. Intermunicipal cooperation stands out as one of the most viable strategies. The objective of this article is to identify the main challenges that Cuban municipalities may face in establishing effective cooperation frameworks aimed at addressing demographic dynamics through governance. The methodology used is qualitative, employing a case study approach in the municipality of Remedios, in the province of Villa Clara, Cuba. Interviews were conducted with key

informants from the Municipal Administration Council (CAM) and the Municipal Group for Local Development Management. Document analysis was also used, including the Development Strategy, CAM minutes, and Decree Laws. The results identify challenges encompassing structural, functional, and organizational aspects of development management at the municipal level, as well as communication. The proposed areas of action include: improving existing structures, training, using data in decision-making, establishing cooperation and participation networks, and designing and implementing financing and governance mechanisms. It is concluded that intermunicipal cooperation is not an option, but a strategic necessity for territorial development in the face of the challenges posed by demographic aging.

Keywords: *government management, cooperation, demographic dynamics*

Introducción

Cuba presenta actualmente un complejo escenario, marcado por el envejecimiento demográfico, un proceso de corrección de distorsiones y reimpulso de la economía, fortalecimiento de la autonomía municipal y la gobernanza, además de un bloqueo cada vez más fuerte que impacta en todos los espacios de la sociedad. Al cierre del 2024, el grado de envejecimiento era de 25,7% (ONEI, 2024). Ante esta realidad el gobierno adopta un enfoque integral a partir de la Política para la Atención a la Dinámica Demográfica, aprobada desde el 2014 y actualizada en el año 2022¹, que incorpora una perspectiva territorial y local, integrando el análisis demográfico en la elaboración de las estrategias de desarrollo a escala municipal.

Existen hoy potencialidades y oportunidades a nivel municipal para la generación de alianzas de cooperación entre los actores sociales en función del desarrollo desde la gestión de gobierno. Son varios los autores (Guzón, 2020 y 2023; Fernández, Guzón y Núñez, 2023; Romero y Cano, 2024; Azcuy, 2021) que coinciden en destacar el

¹ Puede consultarse en:

https://www.presidencia.gob.cu/media/filer/public/2025/01/21/politica_demografica_2025.pdf

papel del municipio en el desarrollo, aprovechando las posibilidades reales que reconocen la autonomía y la gestión de gobierno a ese nivel; algo que también está contenido en la Constitución de la República (Asamblea Nacional del Poder Popular [ANPP], 2019).

La cooperación ha sido sometida a una conceptualización desde diferentes enfoques sociológicos, para este estudio es asumida desde una postura marxista, comprendiéndola como una relación social, en la que se integra el aporte individual al colectivo en forma de trabajo en equipos para un fin o proyecto común.

De igual manera, la gobernanza constituye una categoría, que ha evolucionado desde tendencias más derechistas o conservadoras hasta las que acentúan su legitimidad en la participación ciudadana. En este estudio, en particular, se reconoce la importancia de la gobernanza multinivel y la gestión de gobierno, prestando mayor énfasis en una gestión basada en ciencia e innovación, para promover políticas sociales a nivel local haciendo un uso más eficiente de los recursos disponibles en los territorios.

En este escenario, las alianzas de cooperación entre actores sociales locales emergen como mecanismos clave para fortalecer la gestión de gobierno en la atención a la dinámica demográfica. Estas alianzas permiten articular recursos, conocimientos y acciones desde una lógica de cooperación y gobernanza multinivel, promoviendo políticas, servicios sociales y proyectos de desarrollo local.

Este artículo tiene como objetivo identificar los retos y las propuestas de las alianzas de cooperación en la gestión de gobierno para la atención a la dinámica demográfica, con énfasis en su articulación a nivel municipal y la inclusión de procesos de comunicación que garanticen la participación y creación de redes. Se parte de un análisis de las principales conceptualizaciones sociológicas de la gobernanza hasta las corrientes actuales sobre gobernanza multinivel. Posteriormente se contextualiza el estudio con una breve caracterización del municipio de Remedios, se hace énfasis en la población, la estrategia de desarrollo, identificando sus potencialidades y

limitaciones, cerrando con un análisis de retos y propuesta para establecer alianzas de cooperación en la atención a la dinámica demográfica a nivel municipal.

Materiales y métodos

La investigación se sustentó desde la Investigación-Acción, específicamente la Investigación Acción Participativa (IAP). Este es un proceso que se lleva a cabo en determinada comunidad para obtener un conocimiento más profundo de sus problemáticas y buscar soluciones con la participación de sus miembros, los cuales se convierten en sujetos de la investigación. La IAP es tanto una forma de investigación como un método de intervención social (Cívico y Hernández, 2007).

Los métodos y técnicas utilizados facilitaron la recogida de información y la comprensión del problema tratado. Ellos fueron: análisis de documentos, observación, entrevista y métodos grupales para la investigación.

Desarrollo

Gobernanza y cooperación

Una conceptualización que ha evolucionado con el tiempo y puede ser interpretado como un avance significativo para el desarrollo social, es la gestión de gobierno, actualmente con nuevas visiones que llegan desde una perspectiva tradicional hasta las tendencias más actuales caracterizadas por lo que hoy se reconoce como una nueva manera de gobernar: la gobernanza. Con la necesidad de lograr legitimidad en la administración pública han avanzado desde la concepción de gobernabilidad, centrando la acción del ejercicio de gobernar, dejando el asunto en manos de quienes ostenten el poder, caracterizado por modelos más centralizados hacia enfoques más participativos, incluyendo colaboración intersectorial y políticas públicas equitativas, reconociéndose espacios de cooperación entre los diferentes actores sociales a diferentes escalas.

La gobernanza emergió como una categoría de análisis en Europa en la década de los 80, del siglo pasado, respondiendo a las transformaciones del Estado Benefactor o

Estado de Bienestar, frente a la globalización y la legitimidad institucional, en un contexto donde se constituía la Unión Europea. El concepto se estructuró sobre dos bases teóricas fundamentales: la escuela de redes de políticas públicas y la escuela de la gobernanza, centrada en los nuevos modos de gestión pública donde el Estado perdía su papel central, coordinador, planificador y abría paso a la participación (Zurbriggen, 2011).

El movimiento de la gobernabilidad a la gobernanza significó no solo un cambio de enfoque, sino un modo de actuar del gobierno -como el actor central, capaz de dirigir la sociedad, centrando su atención en la estabilidad política y no en la responsabilidad social-, a un nuevo modo donde el Estado ejerce funciones facilitadoras, coordinadoras incorporando a otros actores al modo de gestión compartida, reduciendo las asimetrías de poder.

En un recorrido teórico se entrelazan diferentes conceptualizaciones de la gobernanza, como la realización de relaciones políticas entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público, proceso que puede ser caracterizado como un juego de poder, en el cual competencia y cooperación coexisten como reglas posibles, y que incluye instituciones tanto formales como informales. La forma e interacción entre los diversos actores refleja la calidad del sistema y afecta a cada uno de sus componentes, así como al sistema como totalidad (Whittingham, 2010). Por tanto, gobernanza se refiere al proceso de toma de decisiones, de negociación de prioridades, de utilización del poder y a los valores utilizados en el proceso en el que participan todos los actores sociales; en este estudio en particular se apuesta por la cooperación de los mismos.

La gobernanza se entiende como una actividad concertada de manera intergubernamental, lo que implica a actores sociales y gobernantes a los diferentes niveles y sectores, pero también puede trascender el ámbito nacional e ir a una concepción internacional, como lo propone y declara la Agenda 2030 con sus Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Dos fueron las tendencias de reconstrucción de la administración pública, principalmente en América Latina. La primera fue representada por las políticas públicas y centró su atención en la mejora de la calidad de la decisión de gobierno o de la reformulación de las políticas; mientras, la segunda tendencia fue la gestión pública, cuyo interés se enfocó en la reorganización y gestión del aparato gubernamental (Aguilar, 2015).

En palabras de Joaquín Alonso (2025) se entiende a la gobernanza como un sistema institucional formal que adquiere significado a través de lo institucional como práctica social recurrente. El sistema se articula en la interacción de tres pilares fundamentales: el sistema político, que define los mecanismos de toma de decisiones y distribución del poder; el sistema jurídico, que establece normas, leyes y marcos de legitimidad; y el sistema de medios de difusión, espacio de rendición de cuentas, redes digitales, medios de comunicación.

El sistema propuesto por Alonso (2025), opera bajo la concepción de la interacción constante e interdependiente de los tres pilares, donde el sistema político se sitúa en el espacio de la toma de decisiones, el reconocimiento de las demandas e intereses sociales hacia el diseño e implementación de las políticas sociales. En este contexto es donde entra en acción el sistema jurídico para institucionalizar las normas que garanticen la equidad y el sistema de medios de difusión es la forma en que se concreta la transparencia que requiere como premisa la gobernanza.

La gobernanza surge como un nuevo estilo de gobierno, caracterizado por un mayor grado de cooperación entre los gobiernos, la administración pública y los actores no gubernamentales en el diseño de las políticas públicas (Zurbriggen, 2011). Estos elementos, de alguna manera, garantizarían la gobernabilidad del sistema político, a partir de la participación de distintos actores sociales. Tomando como referencia estos principios la propia autora define la gobernanza colaborativa o *collaborative governance* (GC), como un proceso o arreglo institucional donde actores estatales y no estatales (sociedad civil, sector privado, academia, comunidades) participan de

manera formal deliberativa y consensuada en la toma de decisiones y la gestión de asuntos públicos que les son comunes (Zurbriggen, 2011).

Bajo la premisa de la cooperación, coordinación y conciliación en el proceso de gobernanza, se debería garantizar el uso eficiente de los recursos en las políticas públicas en tanto herramientas de legitimidad de las decisiones del gobierno. Hay una interrelación en el proceso de gobernanza donde el poder es consensual y la forma de administración descentralizada, lo cual evidencia una relación de cooperación entre los actores sociales, los sectores o instituciones y los gobernantes en función de legitimar las acciones gubernamentales, las políticas sociales y el desarrollo. Bajo el prisma de la GC se devela la necesidad de compartir poder, información y responsabilidades, de manera que el Estado coordine, pero los actores claves en la sociedad tienen un rol en el propio proceso de búsqueda de soluciones y del desarrollo.

Actualmente se hace alusión a la concepción de gobernanza multinivel (GM), como la forma en que el poder se distribuye verticalmente entre muchos niveles de gobierno y horizontalmente entre múltiples organizaciones y actores gubernamentales y no gubernamentales (Romero y Cano, 2024). Esta perspectiva analiza integralmente la forma de gobernar y puede concretarse para los estudios en un municipio donde confluyen actores, organizaciones, sectores y gobernantes abogando por una autonomía que respeta las directrices nacionales, programas sectoriales y necesidades territoriales integradas en alianzas de cooperación que articulen centralización/descentralización, pero que en el territorio creen espacios de cooperación en función del desarrollo.

La anterior concepción, al aliarse con la GC, adquiere un sentido y mayores potencialidades para un sistema de gobierno más fortalecido en la escala municipal. Tanto la GM como la GC promueven los procesos de cooperación, consenso, coordinación y concertación entre diversos actores sociales más allá del gobierno, mediante alianzas destinadas a impulsar el desarrollo o resolver las problemáticas del territorio. La GC actúa de manera horizontal desde la acción coordinada entre los

actores sociales e integrando los programas, políticas y directrices que, desde la nación o la provincia, son esenciales en el entramado de institucional, que debe tener en cuenta la gestión de gobierno a escala municipal.

Ambas concepciones no se contraponen, sino que una debe interactuar con otros niveles, mientras la otra facilita la colaboración al ofrecer un escenario más favorable dentro del sistema multinivel, lo que permite aprovechar las capacidades de los actores sociales para el desarrollo.

Una herramienta clave en la gestión de gobierno es la estrategia de desarrollo (ED), la cual se constituye como un mecanismo fundamental de la acción del Estado. Estas estrategias se estructuran de manera coherente en líneas y objetivos, definen prioridades y limitaciones, coordinan los diferentes niveles de gobierno (nacional, provincial y municipal) e identifican los sectores o actores claves del desarrollo. Además, combinan lo estratégico, lo necesario, las fuentes de financiamiento y las metas a corto, mediano y largo plazo. La gestión de la ED debe ser sistemática, participativa, e incluir seguimiento y evaluación desde su diseño hasta su implementación y ejecución. En definitiva, constituye un instrumento dinámico de GM que permite trazar las vías para el desarrollo.

Las ED ganan relevancia en tanto no se consideren una técnica burocrática, sino un instrumento de gestión del desarrollo. En este sentido, es válido destacar la relación entre la población y el desarrollo. La dinámica demográfica debe ser el eje estructurador y transversal de la misma, y la población debe ser considerada sujeto del desarrollo (Orozco, 2022). Esta perspectiva reconoce el papel del sujeto activo del desarrollo, partícipe de los programas, las políticas y los servicios que se gestionan desde las ED, a partir de su composición y necesidades, para identificar no solo las cifras sino los patrones de envejecimiento, migración y vulnerabilidades. Incorporar transversalmente la estructura demográfica en las líneas de las ED constituye un paso fundamental para un desarrollo que no se conciba como un proceso para la población, sino *con y desde* ella.

La comunicación como pilar estratégico

La comunicación en la gestión de gobiernos municipales debe ser comprendida como un proceso sistémico, estratégico y estructural que supera la visión instrumental o meramente informativa. Esta idea, sistematizada en la literatura más reciente sobre políticas de población, convoca a concebir la comunicación como un ciclo continuo de generación de significados, interacción y retroalimentación, capaz de articular la construcción de consensos sociales y la transformación de prácticas comunitarias (Trinquete, 2024). El tránsito desde un modelo de comunicación vertical, emisor-receptor pasivo, hacia un paradigma participativo y horizontal se fundamenta en perspectivas teóricas que nacen tanto de los estudios culturales británicos como de la recepción activa latinoamericana, defendiendo la capacidad del receptor para negociar sentidos y apropiarse creativamente de los contenidos (Bonilla et al, 2012). En este sentido, la comunicación se plantea hoy como condición indispensable para procesos de gobernanza contemporáneos que no sólo demandan la información de calidad, sino la creación de espacios de diálogo y deliberación donde la ciudadanía se reconoce como protagonista activa de su desarrollo (Trinquete, 2024).

El paradigma de la Comunicación para el Cambio Social (CCS) sostiene que la sostenibilidad del cambio social depende de la apropiación del proceso comunicativo por parte de las comunidades, de la descentralización de los mensajes y de la apertura a múltiples voces y formatos, siempre bajo la premisa de fortalecer la identidad, la confianza, el compromiso y la cohesión comunitaria (Gumucio, 2011). En la gestión municipal, esto implica que la comunicación sea planificada, sistematizada y medida no solo como instrumento de visibilidad, sino como un proceso vital mediante el cual se promueve la participación, se legitima la toma de decisiones y se acompaña la implementación de políticas públicas.

La comunicación sobre población, tradición nacida en las ciencias demográficas, agrega otro marco esencial al reconocer la necesidad de promover una cultura demográfica amplia, donde la comprensión de los fenómenos poblacionales se traduzca en prácticas y decisiones informadas de la ciudadanía. El énfasis se traslada

de la transmisión de conocimientos hacia la construcción de escenarios de debate y formación de valores en torno a temas como envejecimiento, fecundidad, migración o salud sexual y reproductiva. Así, los individuos dejan de ser receptores pasivos de información para convertirse en sujetos activos, productores de contenidos y gestores de conocimiento relevante para la agenda local (Trinquete, 2024).

Subsanar los posibles déficits existentes en este camino demanda institucionalizar la comunicación como función técnica del gobierno, asignando recursos estables, fortaleciendo capacidades, diseñando canales diversificados y accesibles, y promoviendo la inclusión de grupos vulnerables a través de estrategias adaptativas en formatos, lenguajes y soportes. La sistematización de experiencias internacionales y nacionales muestra que la digitalización, la formación de audiencias activas y el intercambio intermunicipal son clave para renovar el entramado comunicativo y afrontar los desafíos de una gobernanza multinivel, donde las alianzas entre municipios y la gestión concertada de recursos encuentran en la comunicación su principal soporte estructural.

En consecuencia, la integración de la comunicación como proceso estratégico y vital en la gestión municipal evidencia que su institucionalización trasciende la simple socialización informativa para convertirse en un factor irremplazable de legitimidad pública, generación de consensos y promoción de ciudadanía activa, imprescindible para enfrentar los retos demográficos y de desarrollo desde una perspectiva inclusiva, innovadora y contextualizada.

Mirar a Cuba

En el contexto cubano, la gobernanza, es un tema que refleja evolución teniendo en cuenta las peculiaridades de la realidad, pero sin perder de vista las tendencias contemporáneas a nivel global y principalmente en América Latina. Autores como Juan Valdés Paz (1997) centran la atención en profundizar en la participación activa de la comunidad como elemento esencial para la legitimidad del gobierno, en busca de fortalecer los vínculos entre el Estado y los ciudadanos mediante el proceso de toma de decisiones de manera participativa y transparente, pilar fundamental de la

gobernanza. El municipio ha ganado una mayor identidad en la medida en que las instituciones del sistema político local y del gobierno, en particular, han logrado una mayor autonomía, se han hecho más representativas, se ha constituido una nueva instancia más cercana a la comunidad y han surgido dinámicas barriales.

Jorge Núñez Jover (citado en Guzón y Romero, 2023), por su parte, analiza el uso de las plataformas digitales para mejorar la comunicación entre el gobierno y la ciudadanía, lo que fomenta una cultura de transparencia. Además, le otorga gran importancia a la circulación del conocimiento y las tecnologías en el territorio, así como a la creación de capacidades locales como tarea de alta prioridad. En ese camino, corresponde a la educación superior un creciente protagonismo en la gestión del desarrollo local, con el principal objetivo de transitar hacia un modelo participativo, lo que implica la colaboración indispensable entre los gobiernos y los ciudadanos.

La GM en Cuba, desde y en el ámbito provincial, podría definirse como: la acción coordinada del Estado, la sociedad civil y los entes regionales y locales, basada en la asociación y destinada a elaborar políticas públicas para el desarrollo en el ámbito municipal y provincial, así como a implementar en los territorios las políticas y programas nacionales (Romero y Cano, 2024). En este sentido, el municipio cobra relevancia para establecer una gestión de gobierno basada en la cooperación, que visualice un desarrollo que considere sus reales potencialidades y que revele las principales contradicciones, barreras y alianzas de cooperación entre los actores claves del desarrollo.

Son múltiples los autores que destacan el papel del municipio en el desarrollo y señalan que la gestión de gobierno debe fortalecerse a ese nivel. Se han creado posibilidades reales para reconocer su autonomía. El Artículo 168 de la Constitución de la República de Cuba (ANPP, 2019) define al municipio como:

... la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad política – administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una

extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales (pág. 12).

El desarrollo municipal se concibe como un proceso multidimensional y participativo de transformación y avance sostenible, que parte de la movilización de sus potenciales internos con el fin de lograr el bienestar de la población y satisfacer las necesidades e intereses locales, en concordancia con la concepción de desarrollo socioeconómico del país. Esta concepción se determina en las políticas y normativas de carácter general que definen los organismos rectores globales y sectoriales. Se trata de una construcción local porque depende de cada municipio (Guzón, 2020).

La Política para Impulsar el Desarrollo Territorial (PIDT)² confirma el protagonismo de los actores locales bajo la conducción de los órganos del poder popular e insiste en la importancia de la creación de capacidades, la gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo local (Guzón, 2023). Como parte de la gestión de desarrollo territorial, en un contexto de descentralización, se requiere establecer el marco jurídico correspondiente para la implementación de las EDM y la gestión de los proyectos de desarrollo local. La PIDT y el Decreto No. 33 definen las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM) como instrumento básico de dirección y, a los proyectos de desarrollo local, como vías para ejecutarlas (Consejo de Ministros, 2021).

En Cuba las EDM se han convertido en un instrumento integrador que contribuye a orientar la gestión del gobierno. Tienen entre sus propósitos lograr la satisfacción de las necesidades locales, en función de las prioridades definidas a partir de los intereses nacionales y territoriales. Para la elaboración, implementación, evaluación y actualización de las EDM se tienen en cuenta los instrumentos de planificación

² La Política para el Desarrollo Territorial se fundamenta en el Lineamiento 17 de la Política Económica y Social del Partido (2016-2021), que impulsa el desarrollo territorial sostenible y autónomo de los municipios, y en el Artículo 168 de la Constitución de la República, que define la autonomía del municipio como la unidad política-administrativa fundamental. Su elaboración fue coordinada por el Ministerio de Economía y Planificación, con la participación de instituciones de investigación, universidades (como la de Pinar del Río), organismos rectores, la ANEC y los gobiernos locales. Puede consultarse en: <https://www.mep.gob.cu/es/documento/politica-para-impulsar-el-desarrollo-territorial>

siguientes: plan de ordenamiento territorial y urbano, plan de la economía, presupuesto, también tienen en cuenta la coordinación y conciliación de los intereses de los ámbitos municipal, provincial y nacional (Decreto 33, 2021).

Las EDM deben ser esencialmente participativas, donde se aprovechen y potencien los canales y espacios existentes. Se estructuran en líneas estratégicas, políticas públicas locales, programas y proyectos. En cada municipio, un grupo o equipo de coordinación técnica se conformará por la Presidencia de la AMPP, el intendente, otros miembros del CAM, presidentes de consejos populares y comisiones permanentes, directores de las principales entidades productivas y de servicios, y otros actores que se incluyan por su potencial aporte y la responsabilidad de su función (Guzón, 2020). Para avanzar hacia un desarrollo municipal, es necesario considerar la relación población-desarrollo como eje fundamental de la estrategia, ya que la población es a la vez objeto y sujeto del desarrollo. Adquiere así relevancia la articulación entre la GM y la atención a la dinámica demográfica, sobre todo en contextos con alto grado de envejecimiento. Las EDM constituyen uno de los instrumentos clave para orientar la gestión del gobierno hacia los asuntos cruciales para su desarrollo, e integran de manera transversal en sus líneas estratégicas las proyecciones poblacionales a nivel local. Este enfoque es esencial para comprender que los desafíos demográficos y socioeconómicos no se contienen dentro de un solo nivel de gobierno, por lo que exigen la cooperación entre todos los niveles, actores y sectores clave del desarrollo.

Resultados y discusión

Breve caracterización sociodemográfica de Remedios

El municipio de Remedios posee una riqueza cultural que data de más de 450 años. La Villa de San Juan de los Remedios, fundada en el siglo XVI, muestra una rica historia, con un extenso patrimonio arquitectónico, una imagen urbana que se ha mantenido a lo largo de su evolución y una unidad constructiva y arquitectónica,

símbolo del decursar histórico de una nación, situación que favoreció que su Centro Histórico Urbano fuera declarado Monumento Nacional en el año 1979.

La actividad económica está determinada por las producciones de los sectores industriales y agropecuarios, donde se distinguen: azúcar crudo, refino y orgánica, mieles, rones, cervezas, maltas, siropes, aguas naturales y carbonatadas en el primero y de cultivos varios, caña de azúcar, ganadería vacuna, porcina y avícola, esencialmente en el segundo.

El desarrollo del municipio ha estado vinculado principalmente a la industria azucarera; por lo tanto, la reestructuración que ha experimentado este sector a nivel nacional ha tenido un impacto significativo. El turismo, en sus modalidades cultural y de ciudad, también constituye un pilar del desarrollo económico y se sustenta en el aprovechamiento de tradiciones culturales locales. Entre estas destacan las Parrandas, declaradas Patrimonio de la Humanidad desde 2018, y el centro histórico, designado Monumento Nacional, a lo que se suma su cercanía con la Cayería Norte de Villa Clara, entre otras potencialidades. Sin embargo, el sector turístico se ha visto afectado recientemente por las políticas internacionales, la pandemia del COVID-19 y la situación económica general del país.

El territorio no posee grandes industrias; las de mayor escala se concentran en AZCUBA, con la Empresa Agroindustrial Azucarera Heriberto Duquesne. Esta, a su vez, cuenta con las UEB Chiquitico Fabregat y Heriberto Duquesne, además de otras unidades productoras. Entre estas operaciones destaca una refinería de azúcar, cuya fuente de energía fundamental proviene de los residuos del propio proceso, como la paja de caña y el bagazo. Esta planta obtiene azúcar refinado, glucosa y siropes, y desarrolla otras producciones como dulces, panelas, rones y vinagres. Esa diversificación amplía su objeto social, permite mantener la producción durante todo el año, genera empleo y proporciona productos con alta demanda tanto en la comunidad como en el municipio en general. En el Heriberto Duquesne actualmente se produce azúcar crudo, mieles, alcoholes; pero tiene grandes potencialidades para

obtener otras producciones a partir de sus residuales como CO₂, metano, cachaza, torula, energía eléctrica, etcétera.

Estas producciones, aunque no satisfacen todas las necesidades y demandas del municipio, se han ido posicionando en los mercados y han logrado establecer conexiones y sinergias con las empresas productoras y minindustrias locales. Esto genera empleo y diversifica la oferta de productos durante todo el año, y no solo durante la zafra azucarera. Asimismo, es importante reconocer que cubren una parte de las necesidades de sectores y programas sociales prioritarios en el país.

El turismo, como ya se adelantó, es reconocido como un eje estratégico para el desarrollo del municipio. La capacidad para acoger visitantes es determinante, por lo que destaca la UEB "El complejo Remedios", perteneciente al Grupo Cubanacán, que cuenta con 6 instalaciones hoteleras: Hoteles E (Encanto)³ Mascotte, Barcelona, Camino del Príncipe, Real, Casa Bausá y Leyendas, con un total de 107 habitaciones. Cuatro de estas instalaciones están categorizadas con 4 estrellas, mientras que las otras dos están pendientes de categorización. Sin embargo, el escenario actual ha impedido finalizar este proceso.

Los Hoteles Encanto forman parte del programa de desarrollo turístico a mediano plazo implementado por el Ministerio de Turismo y se distinguen por constituir un atractivo en sí mismos, ya que poseen valores patrimoniales auténticos, están cercanos a los mejores exponentes de la cultura y las tradiciones locales y nacionales, e integran la prestación de un servicio personalizado sin perder la excelencia, en un ambiente sosegado y con una oferta diferenciada de alto confort. Su eslogan promocional es "Familiaridad y Distinción".

El Complejo posee, además, 5 instalaciones extra hoteleras: la Cafetería "El Louvre", que ostenta el título de la cafetería más antigua del país que se ha mantenido en

³ La marca cubana Hoteles Encanto (Hoteles E), inició en la primera década del actual siglo y consiste en el rescate de pequeñas instalaciones del siglo XIX y principios del siglo XX, en busca de un "producto exclusivo", caracterizado por brindar atención especializada a sus clientes. Estos establecimientos son la perfecta combinación de los más auténticos valores arquitectónicos, culturales e históricos de Cuba y un servicio de calidad.

funcionamiento ininterrumpido; la Taberna "Siete Juanes", inaugurada como taberna en 2015 con motivo de la celebración del 500 Aniversario de la Villa de San Juan de los Remedios; el Centro Nocturno "Sport Bar Night Club El Golazo"; la Cremería "Doña Lala"; y el Restaurante de comida campesina "El Curujey", ubicado en la Finca la Cabaña, a solo 4km del centro de la ciudad. A diferencia de este último, las demás instalaciones se localizan en el primer y segundo anillo de la Plaza Central.

También existe una industria geominera que produce carbonato de calcio, minerales y productos para la construcción, como bloques. La industria de conservas *Los Atrevidos* se dedica a la elaboración de salsas, puré de tomate y otras conservas de gran demanda para la población, aunque no logra alcanzar sus niveles de producción óptimos debido a su infraestructura obsoleta y a la baja disponibilidad de materias primas. En el sector alimentario, además de la producción de pan, existe una fábrica de fideos que opera muy por debajo de su potencial por problemas en el suministro sistemático de materia prima. Asimismo, hay una planta de prefabricados con gran potencial y tradición, capaz de producir elementos para sistemas constructivos prefabricados, tanto para viviendas como para otras obras como puentes y obras protectoras.

Dentro de la industria local se destaca un taller pirotécnico con tradición en la producción de artificios de buena calidad, pero con un bajo aprovechamiento de su potencial productivo. También existe un taller de producciones artesanales que emplea a personas con discapacidad. Además, hay pequeños talleres, principalmente de trabajadores por cuenta propia, donde se fabrican productos artesanales como materiales de construcción, escobas plásticas y piezas de carpintería.

En una mirada a la dinámica demográfica del municipio, es importante destacar que, al cierre del 2024, se ubicaba en la quinta posición, con un 30,2% de población de 60 años y más (ONEI, 2024), entre los 10 municipios con mayor grado de envejecimiento de Cuba. En Villa Clara es el segundo municipio de esas características, detrás de Cifuentes (30,3%).

Para hacer un análisis de la población total por sexo y zona de residencia se tuvieron en cuenta los datos de los años 2019 y 2023. La población en el año 2019 fue 43.570 habitantes; en el 2023, el municipio tenía una población de 38.402 habitantes.

En la figura 1 se observa una notable disminución de la población residente, principalmente en la zona urbana. Los datos muestran un declive poblacional acelerado y sostenido de 5.168 personas menos. Las cifras no solo reflejan el envejecimiento poblacional, sino también los efectos de la COVID-19 y una elevada migración, fenómeno que ha impactado a todo el país. Esta situación representa una problemática prioritaria en la agenda de trabajo y constituye una alerta destacada por la Política para la Atención a la Dinámica Demográfica en Cuba.

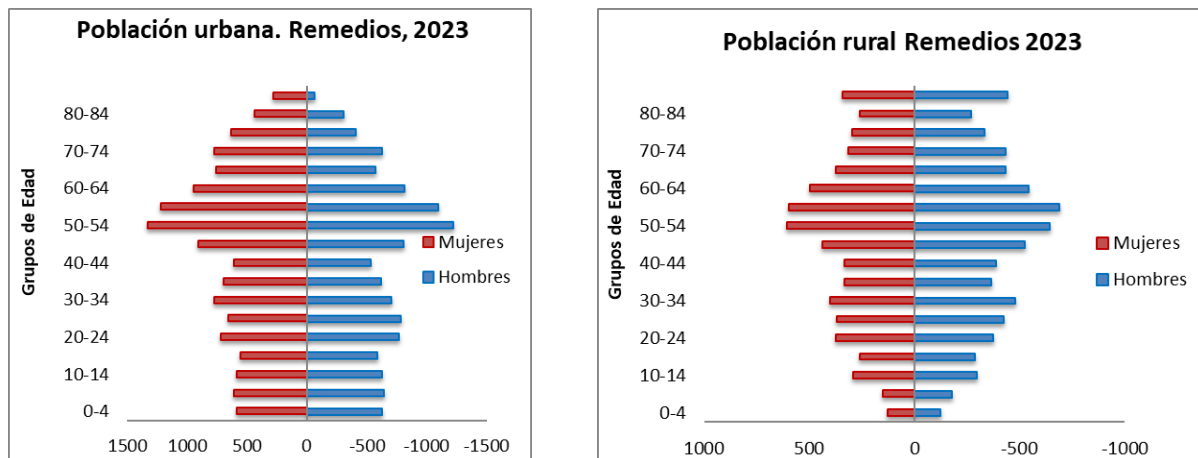


Figura 1. Pirámides de población (urbana y rural) del municipio de Remedios, 2023

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la interface (ONEI, 2023).

Además, es preciso destacar que también entre 2019 y 2023 se observa un predominio femenino en la estructura demográfica en la zona urbana (figura 2). Esta superioridad numérica se atribuye a una mayor esperanza de vida, comportamiento que es característico de los datos censales del país; sin embargo, en la zona rural persiste una mayoría masculina. Los datos evidencian una disminución constante de la población en ambas zonas de residencia, pero es más significativa en la zona

urbana, pero es válido hacer algunos análisis en la zona rural. De manera general se puede observar una estabilidad demográfica, como se muestra en la figura 1, aunque la población masculina descendió de 7.473 en el 2019, a 7.246 en el año 2023.

La población femenina también sufrió un descenso -de 6.589 a 6.352 personas- en el mismo período. A esto se suma el total de nacidos vivos en igual período de análisis, 256 de ambos sexos en la zona rural, contra una pérdida neta de 464 habitantes rurales, tomando de referencia los números anteriormente expuestos.

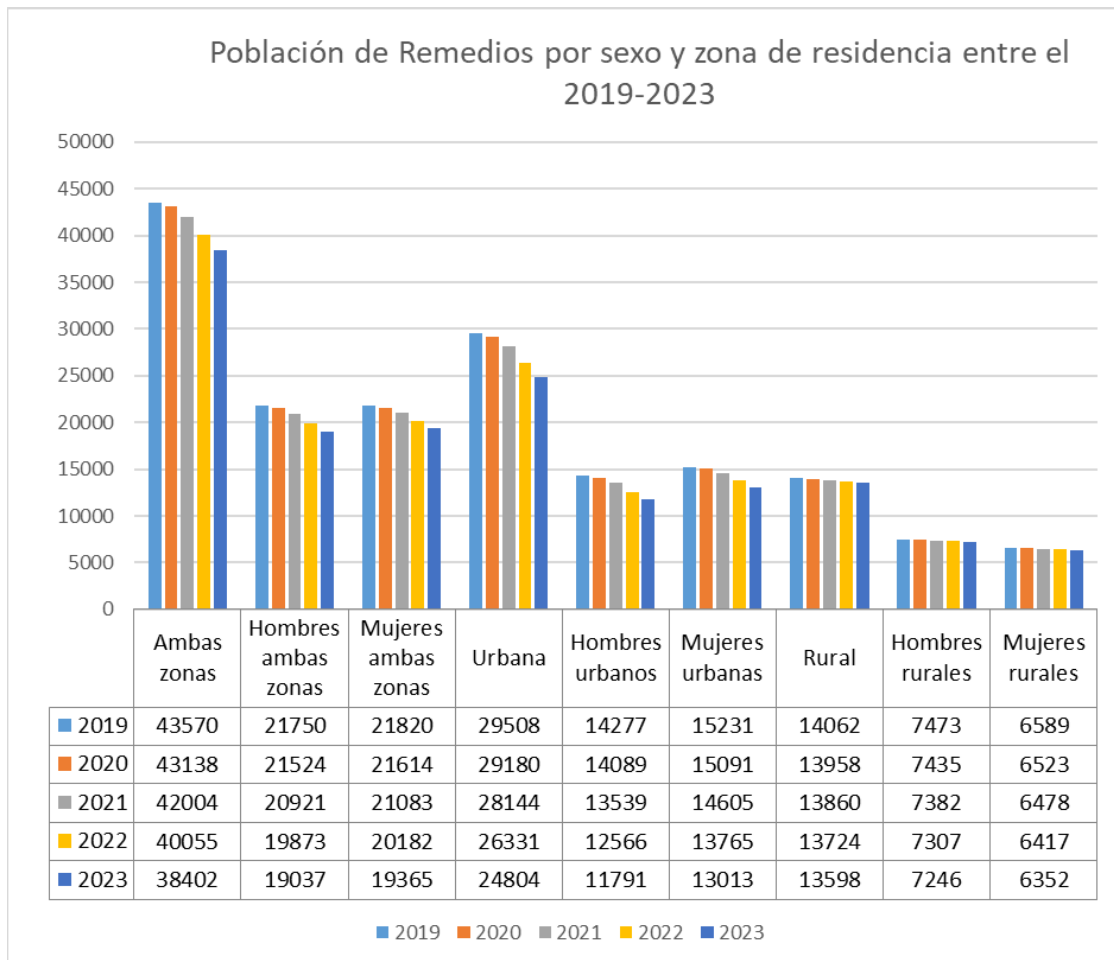


Figura 2. Población del municipio de Remedios por sexo y zona de residencia en el período 2019-2023

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la interface (ONEI, 2023).

Estos datos revelan un escenario con grandes desafíos para la gestión de gobierno y la dinámica demográfica, caracterizado por un marcado envejecimiento poblacional, una baja tasa de natalidad y un saldo migratorio en incremento. Esta situación conduce a un despoblamiento del campo remediano. Al observar las pirámides (figura 1), se identifican picos en los grupos de 50-54 años, lo que indica que en la próxima década esta población alcanzará la categoría de adultos mayores de 60 años. Este panorama exige una atención sensible en los procesos de gestión de gobierno y en la formación de alianzas intersectoriales para garantizar servicios sociales, de salud, de empleo, entre otros.

Según los datos, también se constata una disminución en el número absoluto de nacimientos. En la zona urbana estos pasaron de 310 en 2019, a 231 en 2023, lo que en términos absolutos supone una reducción de más del 25%. Sin embargo, para afirmar que existe una disminución equivalente en la tasa de natalidad, sería necesario un análisis demográfico específico que considere los cambios en la población total.

En la zona rural, los datos muestran una fluctuación: de 64 nacimientos en 2019 se pasó a 31 en 2021, para luego aumentar a 60 en 2023. No obstante, dado el bajo número absoluto de eventos, estas cifras son muy sensibles a variaciones anuales y se requiere observar una tendencia en un periodo más largo para obtener conclusiones firmes. Además, para contextualizar si este fenómeno es atípico, sería crucial comparar estas tendencias con las de municipios de características y tamaño poblacional similares.

En general, los datos disponibles sugieren una posible reducción de la natalidad y una pérdida de población rural, fenómenos que parecen evidenciarse en el municipio. No obstante, un diagnóstico definitivo exige un análisis más profundo que utilice tasas demográficas, considere el tamaño reducido de la muestra (especialmente en el área rural) y realice comparaciones regionales para discernir si se trata de una tendencia local específica o parte de un patrón más generalizado.

Breve análisis de la EDM en Remedios

Según se pudo conocer, la EDM de Remedios se realizó a partir de un diagnóstico municipal sobre aquellos aspectos que resultan relevantes para el desarrollo del territorio. A partir de ello se definieron 7 líneas estratégicas, como se muestra en la figura 3.

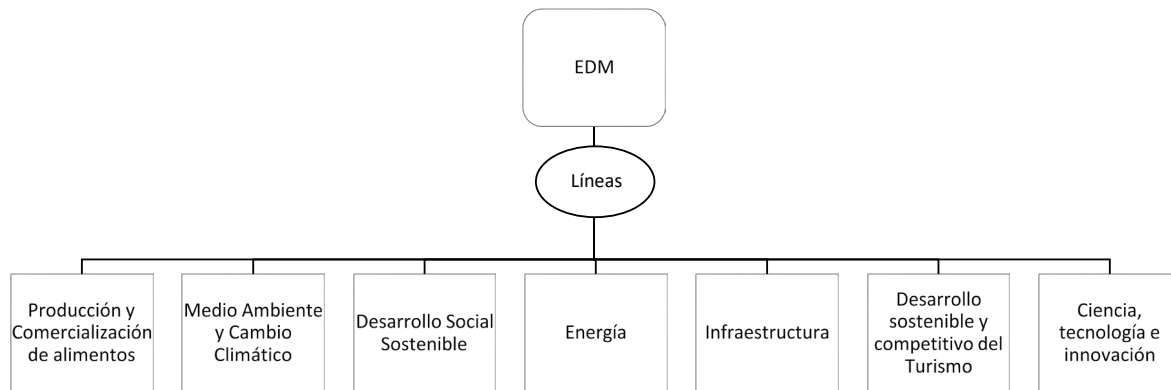


Figura 3. Líneas de la estrategia de desarrollo del municipio de Remedios

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la EDM.

Las Líneas Estratégicas identificadas en la figura 3 abarcan: la producción y comercialización de alimentos, que responde al Macroprograma Nacional No.2 sobre Transformación productiva e inserción internacional; la línea estratégica de Medio Ambiente y Cambio Climático, que corresponde al Macroprograma No.5 de Recursos Naturales y Medio Ambiente; la línea de Desarrollo Social Sostenible, que se vincula al Macroprograma de Desarrollo Humano, equidad y justicia social; la línea de Energía, que también responde al Macroprograma de Transformación productiva e inserción internacional; la línea de Infraestructura, incluida dentro del mismo macroprograma de Transformación productiva; la línea de Desarrollo sostenible y competitivo del Turismo, que al igual que las líneas de producción alimentaria, energía e infraestructura, responde al Macroprograma No.2; y finalmente la línea de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Estrategia de Desarrollo Municipal.

Un análisis de la línea de Desarrollo Social Sostenible —la cual se vincula al Macroprograma de Desarrollo Humano, equidad y justicia social e incorpora la implementación de la Política para la Atención a la Dinámica Demográfica— revela que su objetivo fundamental es desarrollar un entorno social justo, próspero, sostenible, soberano y socialista. En este entorno, cada individuo puede vivir con dignidad y disfrutar de los derechos fundamentales y las oportunidades del desarrollo. Los objetivos específicos que se plantean se dirigen a consolidar los logros sociales de la Revolución, fomentar el bienestar y la calidad de vida mediante el incremento de la cultura general y el gusto estético de la población, así como a desarrollar la identidad del territorio a partir de sus tradiciones y patrimonio.

No se evidencia, sin embargo, una profundización en elementos e indicadores que permitan realizar análisis prospectivos sobre la población del territorio, en particular en su condición de sujetos del desarrollo. Por ejemplo, se echa en falta una caracterización sociodemográfica integral que refleje aspectos como la población total, su distribución por sexo y edad, la zona de residencia, el nivel educacional, la población económicamente activa y las dinámicas migratorias municipales, entre otros elementos cruciales para diseñar políticas y acciones orientadas al desarrollo territorial.

El sistema de trabajo, aprobado por el Consejo de la Administración Municipal (CAM) y reflejado en la EDM, se organiza en reuniones, visitas, análisis y sesiones plenarias que involucran al propio Consejo de la Administración, al Grupo Municipal para la Gestión del Desarrollo Local, los Proyectos de Desarrollo Local, el Grupo de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional, el Consejo Energético Municipal y la Comisión de Atención y Prevención Social. En este marco, resulta imprescindible mencionar que los objetivos de la Política para la Atención a la Dinámica Demográfica deben servir como guías fundamentales para su inclusión efectiva, un proceso que trasciende la mera elaboración de diagnósticos. Para lograr este propósito, sería necesario incorporar otros grupos asesores especializados, como el Grupo de Atención a la

Dinámica Demográfica, la Comisión de Intersectorialidad y otros Consejos Técnico Asesores (CTA) que aborden temáticas de interés estratégico para el municipio.

Potencialidades y limitaciones que se identifican desde el

Potencialidades

- Existencia de un Centro Histórico Urbano en la cabecera municipal declarado Monumento Nacional desde el 1980.
- Cercanía al desarrollo turístico de la Cayería Norte de Villa Clara con posibilidades para la gestión del turismo de naturaleza y cultural.
- Posee el 21% del territorio ubicado en zonas del Plan Turquino Bamburanao.
- El municipio ha sido beneficiado con proyectos para la gestión local del hábitat.
- Existencia de 1 trabajador social cada 2 circunscripciones, existencia de 9 Ente Coordinadores.
- Solidez en el Centro Universitario Municipal para la inserción de la ciencia en el trabajo del desarrollo sostenible.
- Tiene aprobado más de 15 proyectos de Desarrollo Local
- Tiene experiencia de trabajo desde proyectos internacionales y nacionales que han dejado herramientas metodológicas para el fortalecimiento de la gestión de gobierno.

Limitaciones

- Insuficiente formación, capacitación y preparación de los Recursos Humanos.
- Insuficiente aprovechamiento de los medios de comunicación que dispone el municipio.
- Baja disponibilidad de la fuerza de trabajo.
- Baja introducción de los resultados de la ciencia y la tecnología en los procesos productivos.
- Altos niveles de envejecimiento poblacional, baja tasa de natalidad.
- Falta de atención a personas y comunidades en situación de vulnerabilidad.

- Insuficiente inclusión en los planes de la economía de los planteamientos de la población referidos a reparación de instalaciones de Salud, ampliación del servicio de telefonía fija.

En la estrategia se identificaron los actores clave del desarrollo, con énfasis en los actores económicos y los principales pilares basados en la Empresa Agroindustrial Heriberto Duquesne y el desarrollo del turismo, cuya planta hotelera en la cabecera municipal ofrece identidad, patrimonio y tradiciones. Su diseño se estructura en 7 líneas, pero presenta una articulación insuficiente entre ellas y carece de la transversalidad de la dinámica demográfica municipal como parte esencial de la relación entre población y desarrollo.

Se sugiere trabajar con otras políticas o programas de la línea de Desarrollo Social Sostenible (Empleo Digno, Atención a la Dinámica Demográfica y Adelanto de las Mujeres), con el objetivo de lograr una articulación efectiva y una transversalización integral de esta línea.

Para fortalecer estas alianzas de cooperación y las líneas estratégicas en el análisis de la EDM, es necesario identificar dentro de cada una los proyectos y políticas sociales locales (PSL) que les tributan directamente o, en el caso particular del municipio de Remedios —que no cuenta con PSL—, aquellos que puedan generarse. Además, se requiere fomentar alianzas de cooperación entre los actores sociales, económicos y la gestión de gobierno clave para el desarrollo territorial. También resulta crucial analizar la estructura organizativa actual del municipio, sus redes y los grupos de trabajo o asesores que participan en la gestión de gobierno y reconocen las potencialidades para el desarrollo.

Sería oportuno que un futuro proceso de actualización de las EDM incorporara alianzas de cooperación intersectoriales que respondan a la mayor demanda de cuidados y servicios sociales y de salud, en particular ante el aumento de enfermedades crónicas y la necesidad de especialistas geriátricos. Se sugiere articular acciones con una visión de cooperación intermunicipal, dado que un contexto similar presenta Placetás —municipio con alto nivel de envejecimiento y límites fronterizos con Remedios—, el

cual posee una PSL de atención a las personas mayores (Azcuay, 2021). Esto constituye un avance para atender problemáticas afines, como el envejecimiento poblacional, que no es exclusivo de un municipio y requiere una cooperación a mayor escala con alianzas en la GM (Ley No.139/2020).

Existe una visión compartida sobre cómo las EDM constituyen la expresión sintetizada de la visión colectiva del municipio y actúan como brújula que indica el rumbo para materializar el desarrollo. Sin embargo, los escasos niveles de participación ciudadana, la falta de trabajo en red y la ausencia de una visión prospectiva durante su elaboración condujeron a que estos instrumentos adolecieran, en su diagnóstico, de profundidad y de una visión integrada y sistémica. Esto las ha convertido en una estrategia de trabajo más, y no en el documento rector para alcanzar el desarrollo a escala local (González et al, 2023).

Retos y propuestas en la gestión de gobierno para la atención a la dinámica demográfica del municipio Remedios

En el análisis realizado se identifican retos que abarcan aspectos estructurales, funcionales, organizacionales. Entre los retos identificados están:

- Falta de articulación entre las diversas estructuras que existen a nivel municipal y que funcionan como grupos asesores del gobierno
- Perfeccionamiento de la Dirección de Desarrollo Municipal como estructura que oriente el desarrollo desde una perspectiva integral y multidimensional, con una visión regional, para el establecimiento de alianzas entre los municipios que están en la región.
- Potenciar la conformación de redes, alianzas de cooperación desde una GM, que supere los enfoques localistas y genere espacios de cooperación intermunicipales,
- Insuficiencia de recursos humanos, financieros y técnicos que incide en el propio proceso de planificación del desarrollo y que son causa y consecuencia de la dinámica demográfica del municipio

- Frente a estos retos, se proponen ejes de actuación para construir un marco estable de cooperación a nivel municipal:
- Actualización permanente de la EDM, atendiendo a cada una de las líneas identificar nuevos actores socioeconómicos que permiten dinamizar el desarrollo del municipio
- Fortalecimiento del Grupo de Atención a la Dinamia Demográfica y el Observatorio Demográfico con el objetivo de proveer de datos homogenizados y evidencias para la toma de decisiones
- Hacer análisis prospectivos desde las características demográficas del municipio, sobre todo haciendo énfasis en la población económicamente activa
- Conformación y capacitación a las estructuras asesoras del gobierno municipal sobre el desarrollo de herramientas de planificación conjunta
- Diseñar e implementar mecanismos de financiación y gobernanza de acuerdo a las funciones y la autonomía de los municipios desde una visión multisectorial

Consideraciones finales

La EDM en Remedios requiere un enfoque más integral, caracterizado por un modelo de gobernanza colaborativa y multinivel donde las relaciones de cooperación formen una red de alianzas interinstitucionales, intersectoriales y multiactorales. Esto fortalecería el desarrollo desde sus sectores clave: la economía, la agroindustria azucarera y el turismo. Para ello, es necesario aprovechar las potencialidades del centro histórico y, a la vez, buscar alternativas que generen empleo en las zonas rurales. Una propuesta concreta sería diseñar rutas temáticas vinculadas a Heriberto Duquesne e incluir degustaciones de los productos de su amplia cantera.

Remedios, al cierre de 2024, ocupó la quinta posición entre los diez municipios con mayor grado de envejecimiento en Cuba, y es el segundo más envejecido de Villa Clara, con un 30,2% (ONEI, 2024). Este escenario debe reflejarse de manera transversal en la EDM, ya que exige una mirada prospectiva para los servicios sociales y de salud, para el manejo de la fuerza laboral desde una perspectiva de transición

generacional, para una atención diferenciada a la migración —especialmente desde las zonas rurales— y, en general, para un análisis detallado de la población con la que cuenta el municipio para su desarrollo.

Las alianzas de cooperación deben trascender el ámbito local y generar mesas de concertación que incorporen estos temas de gestión de gobierno para la atención a la dinámica demográfica, ya que municipios vecinos como Cifuentes y Placetas también se encuentran entre los diez más envejecidos del país (ONEI, 2024). Se deben fomentar prácticas de colaboración intermunicipal que aprovechen las potencialidades del marco jurídico cubano y la autonomía municipal.

Referencias bibliográficas

1. Aguilar Villanueva, L. F. (2015). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.
2. Alonso Freyre, J. (2025, febrero 26). Gobernabilidad-manejo de contradicciones: planteo de la cuestión en Cuba [Conferencia]. Curso Gobernabilidad Comunitaria, Maestría en Desarrollo Comunitario (12.ª ed.), Centro de Estudios Comunitarios, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
3. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). Constitución de la República de Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/constitucion-de-la-republica-de-cuba-proclamada-el-10-de-abril-de-2019>
4. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2020). Ley No. 139: Ley de organización y funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal. Gaceta Oficial de la República de Cuba Edición Ordinaria No. 14. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o14.pdf>
5. Azcuy Aguilera, L. (2021). Política social local orientada a personas mayores desde una praxis comunitaria: Principios articuladores [Tesis doctoral, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas].

NOVEDADES EN POBLACIÓN

<http://www.novpob.uh.cu>

6. Bonilla, J. I., Marión, M., Rincón, O. G. y Zuluaga, J. (2012). De las audiencias contemplativas a los productores conectados: Mapa de los estudios y de las tendencias de ciudadanos mediáticos en Colombia. Sello Editorial Javeriano.
7. Consejo de Ministros de la República de Cuba. (2021). Decreto No. 33: Decreto para la gestión estratégica del desarrollo territorial. Gaceta Oficial de la República de Cuba. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-33-de-2021-de-consejo-de-ministros>
8. Fernández González, A., Guzón Camporredondo, A. y Núñez Jover, J. (2023). El desarrollo local en Cuba: Institucionalización y desafíos. Revista Iberoamericana de Gobierno Local, (24). <https://revista.cigob.net/24-diciembre-2023/articulos/el-desarrollo-local-en-cuba-institucionalizacion-y-desafios-T35Y/>
9. González, Y., Mariño, J. L., Roldan, A. F. y González, R. (2023). La gobernanza: Un reto para la gestión municipal en Cuba. Retos de la Dirección, 17(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552023000200008&lng=es&tlng=es
10. Gumucio, A. (2011). Comunicación para el cambio social: Clave del desarrollo participativo. Signo y Pensamiento, 30(58), 26–39. <https://www.redalyc.org/pdf/5706/570667390007.pdf>
11. Guzón Camporredondo, A. (2020). Guía metodológica para la elaboración de la estrategia de desarrollo municipal (EDM). En A. Guzón Camporredondo (Coord.), Cataurito de herramientas para el desarrollo local 2 (pp. 9–26). Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL). <https://bit.ly/3iuCc7u>
12. Guzón Camporredondo, A. y Romero Sarduy, M. I. (2023). Camino al municipio que queremos. En L. Pérez Hernández (Coord.), El municipio que queremos: Fortalezas y desafíos (pp. 32–34). Editorial Caminos. <https://www.caminos.cu/wp-content/uploads/2023/11/El-municipio-que-queremos-DIGITAL.pdf>
13. Núñez Jover, J., Fernández González, A. y Aguilera García, L. O. (2023). Creación de capacidades, conocimiento, innovación y desarrollo territorial: A propósito del

municipio que queremos. En L. Pérez Hernández (Coord.), El municipio que queremos: Fortalezas y desafíos (pp. 131–146). Editorial Caminos. <https://www.caminos.cu/wp-content/uploads/2023/11/El-municipio-que-queremos-DIGITAL.pdf>

14. Oficina Nacional de Estadística e Información. (2024). Anuario Demográfico de Cuba 2023.
15. Romero, E. R. y Cano, L. L. (2024). Política pública, gobernanza, complejidad y gestión de gobierno en Cuba. *Islas*, 66(207), e1389. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10932749>
16. Trinquete Díaz, D. E. (2024). La comunicación como proceso: Un enfoque integrado en la implementación de las políticas de población. *Novedades en Población*, 20(39). <https://revistas.uh.cu/novpob/article/view/10351>
17. Valdés Paz, J. (1997). *Procesos agrarios en Cuba, 1959-1995*. Editorial de Ciencias Sociales.
18. Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: Una mirada desde América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*, 19(38), 39–64. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-76532011000200002&lng=es&tlng=es

Contribución de autoría

Conceptualización: Ariagnis Camellón Pérez, Lucrines Azcuy Aguilera, Yamila Roque Doval y Dixie Edith Trinquete Díaz

Análisis formal: Ariagnis Camellón Pérez, Lucrines Azcuy Aguilera, Yamila Roque Doval y Dixie Edith Trinquete Díaz

Adquisición de fondos: Proyectos: Innovaciones sociales como herramientas de la gestión de gobierno, orientadas a la atención a la dinámica demográfica, para un desarrollo sostenible (InnoGob) del Programa sectorial de Ciencia, Tecnología E Innovación "Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación para el desarrollo sostenible" y Herramientas para la gestión de gobierno orientadas a la atención de la dinámica

NOVEDADES EN POBLACIÓN

<http://www.novpob.uh.cu>

demográfica de municipios altamente envejecidos para un desarrollo sostenible, del Programa Territorial de Ciencias Sociales en Villa Clara

Investigación: Ariagnis Camellón Pérez, Lucrines Azcuy Aguilera, Yamila Roque Doval y Dixie Edith Trinquete Díaz

Metodología: Ariagnis Camellón Pérez, Lucrines Azcuy Aguilera,

Administración del proyecto: Ariagnis Camellón Pérez

Redacción – borrador original: Ariagnis Camellón Pérez, Lucrines Azcuy Aguilera y Dixie Edith Trinquete

Redacción – revisión y edición: Lucrines Azcuy Aguilera, Yamila Roque Doval