

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
CENTRO DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL Y TERRITORIAL

**DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A PARTIR DE LOS FACTORES DEL
DESARROLLO EN LA PLANIFICACIÓN TERRITORIAL**

Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas

Oscar González Fernández

Camagüey
2015

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
CENTRO DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL Y TERRITORIAL

**DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A PARTIR DE LOS FACTORES DEL
DESARROLLO EN LA PLANIFICACIÓN TERRITORIAL**

Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas

Autor: MSc. Oscar González Fernández. Profesor Auxiliar

Tutora: Dr. C. Ana de Dios Martínez. Profesora Titular

Camagüey

2015

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora Ana de Dios Martínez por su sacrificio, empeño y contribución a la realización de la investigación.

A los profesores del Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial de la Universidad de Camagüey por su colaboración y profesionalidad.

A la Rectora de la Universidad de Las Tunas, los vicerrectores y funcionarios de la Dirección de Postgrado por las exigencias y apoyo material.

A mi familia por los sacrificios que implicó mi frecuente ausencia.

A mis compañeros del Departamento de Marxismo-Leninismo por su apoyo incondicional.

A la Revolución por propiciar el acceso a la superación profesional.

DEDICATORIA

A la Revolución cubana y sus líderes históricos.

A mi familia por su estímulo y apoyo.

A la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba.

A los que ya no están porque existen.

A mis hijas Pilar y Aurora.

A todos mis seres queridos.

Siglas y acrónimos

ACPA	Asociación Cubana de Producción Animal
ANPP	Asamblea Nacional del Poder Popular
BM	Banco Mundial
CAM	Consejo de la Administración Municipal
CCS	Cooperativas de Créditos y Servicios
Cedel	Centro de Estudios de Desarrollo Local y Comunitario
Cedet	Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial
Cepal	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
Cieric	Centro de Intercambio y Referencia Iniciativa Comunitaria
Citma	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
CPA	Cooperativa de Producción Agropecuaria
CUM	Centro Universitario Municipal
DMEP	Dirección Municipal de Economía y Planificación
DPEP	Dirección Provincial de Economía y Planificación
DPPF	Dirección Provincial de Planificación Física
Ha	Hectárea
IDE	Índice de Diversificación Económica
I+D+i	Investigación Desarrollo Innovación
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
IMDL	Iniciativa Municipal de Desarrollo Local
INIE	Instituto Nacional de Investigaciones Económicas
IPF	Instituto de Planificación Física
MEP	Ministerio de Economía y Planificación
MES	Ministerio de Educación Superior
MIC-MAC	Matriz de impactos cruzados aplicada a una clasificación
Minagri	Ministerio de la Agricultura
Mintur	Ministerio del Turismo
MMP	Millones de pesos
MP	Miles de pesos

Mundubat	ONG de Cooperación Internacional al Desarrollo del País Vasco
OCDE	Organización para la Cooperación al Desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas
ONAT	Oficina Nacional de Administración Tributaria
ONEI	Oficina Nacional de Estadística e Información
ONG	Organización no Gubernamental
ONU	Organización de Naciones Unidas
PEA	Población Económicamente Activa
PET	Planificación Estratégica Territorial
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
SAS	Business Analytics and Business Intelligence Software
SEM	Modelo de Ecuaciones Estructurales (siglas en idioma inglés)
T	Tonelada
TAR	Técnicas de Análisis Regional
Tarea	Técnicas de Análisis Regional Experimentación y Análisis
UBPC	Unidad Básica de Producción Cooperativa
UEB	Unidad Empresarial de Base
VAB	Valor Agregado Bruto

SÍNTESIS

En aras del perfeccionamiento de la planificación estratégica territorial en Cuba, se aportan los fundamentos teóricos y metodológicos para la determinación de los objetivos estratégicos a partir de la identificación de los factores estructurales y funcionales del desarrollo y el análisis de sus interrelaciones, como base para modelar relaciones de causalidad en los procesos de desarrollo a escala municipal.

En la investigación se diseña un procedimiento que integra el análisis de la estructura y características económicas para la identificación de los factores del desarrollo y, sobre esta base, determinar los objetivos estratégicos, así como los factores determinantes para cada uno de estos. En este sentido se utilizó el análisis estructural como herramienta para el estudio integral de los factores del desarrollo a escala municipal.

Los resultados de la investigación se validan en la determinación de los objetivos estratégicos del municipio Jobabo de la provincia Las Tunas para el período 2015-2018, lo cual le otorga mayor pertinencia a la estrategia de desarrollo y favoreció la capacidad del gobierno municipal para responder a las exigencias de la actualización del modelo económico y social cubano en lo referente al rol de los territorios como protagonistas en la gestión de su propio desarrollo.

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. RELACIONES OBJETIVOS ESTRATÉGICOS-FACTORES DEL DESARROLLO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TERRITORIAL.....	10
1.1. La planificación estratégica territorial como proceso de perspectivas múltiples.	11
1.2. Análisis gnoseológico de los objetivos estratégicos en el contexto de la planificación estratégica territorial.....	17
1.3. Los factores del desarrollo local. Concepción sobre condicionantes estructurales y funcionales del desarrollo.....	21
1.4. Relación entre factores del desarrollo y objetivos estratégicos a escala local. Metodologías para su estudio.....	28
1.5. La experiencia de la planificación estratégica territorial en Cuba.....	36
CAPÍTULO II. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A PARTIR DE LOS FACTORES DEL DESARROLLO A ESCALA LOCAL.....	42
2.1. Procedimiento para la determinación de objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo local.....	44
2.1.1. Fase 1. Identificación de los factores estructurales y funcionales del desarrollo de un municipio.....	46
2.1.2. Fase 2. Determinación de los objetivos estratégicos de un municipio.....	65

2.1.3. Fase 3. Estudio de la relación entre factores del desarrollo y objetivos estratégicos.....	70
CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A PARTIR DE LOS FACTORES DE DESARROLLO A ESCALA LOCAL EN EL MUNICIPIO JOBABO.....	77
3.1. Fase 1. Identificación de los factores estructurales y funcionales del desarrollo del municipio Jobabo.....	79
3.2. Fase 2. Determinación de los objetivos estratégicos del municipio Jobabo.....	104
3.3. Fase 3. Estudio de la relación entre factores del desarrollo y objetivos estratégicos en el municipio Jobabo.....	110
CONCLUSIONES.....	115
RECOMENDACIONES.....	117
BIBLIOGRAFÍA.....	118
ANEXOS.....	140

INTRODUCCIÓN

Los procesos de desarrollo a escala local se producen a partir de la movilización de los factores productivos del territorio, la plena utilización y productividad de recursos propios en cada espacio territorial y la planificación estratégica como eje articulador en los procesos de desarrollo, según consideraciones de Vázquez-Barquero, (2000); Albuquerque, (2002) y González, (2004). Los cambios en los contextos nacionales e internacionales conducen al perfeccionamiento de la teoría y la práctica que los sustentan, a partir de la necesidad de adaptarse y ofrecer respuestas pertinentes a las condiciones en que ocurre el desarrollo de los municipios.

Existe coincidencia respecto a que el punto de partida de los procesos de desarrollo local¹, lo constituye el conjunto de recursos (naturales, históricos, culturales, humanos, tecnológicos, económicos, institucionales y materiales) que forman su potencial de desarrollo (León y Sohregui, 2004; Canzanelli, 2004, Aburquerque, 2004; Toral, 2005; Boisier, 2005 y 2007, León y Miranda 2006; Montejo, 2010; León, 2010; Almaguer y otros, 2012) y dado su carácter histórico concreto es diferente para los distintos países, regiones y localidades (Vázquez-Barquero, 1999; de Mattos, 1999).

Sin negar el papel de los recursos es reconocido que el proceso de desarrollo implica cambios estructurales (van Arkadie, 1986; Todaro, 1989; Vázquez-Barquero, 1999), por consiguiente, desde la planificación territorial es necesario preconcebirlos y direccionarlos a través de los objetivos estratégicos para encauzar el desarrollo. Desde esta perspectiva se genera la necesidad de relacionar los objetivos estratégicos con los factores del desarrollo específicos de cada territorio. Este punto de vista es sostenido por varios autores (Garófoli, 1986; Jam, 2007; Boisier, 2007; Alonso y Bell, 2013).

No obstante, la planificación estratégica territorial y, consecuentemente, los objetivos estratégicos se estructuran en la práctica (Ronda y Marcané, 2004), a partir de la identificación de los recursos con que

¹ En la presente investigación se asume como escala local al municipio y el término territorio se utiliza con igual propósito.

cuenta el territorio y del análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes, limitándose en este proceso la consideración de los factores que condicionan y contribuyen al desarrollo local.

Sin embargo, es reconocido conceptualmente (Boisier, 1979; de Mattos, 1979) que la planificación estratégica territorial desempeña un papel significativo en el proceso de configuración y cambio del espacio territorial en función del desarrollo. Por consiguiente, debe partir de los factores que lo determinan para promover las transformaciones estructurales necesarias. Según de Dios (2003 y 2007), la planificación, independientemente del tipo, modalidad y características que posea: ya sea como proyecto político de ingeniería social, planificación territorial, del desarrollo o gestión pública, se convierte en un proceso necesario para el crecimiento y desarrollo de los territorios.

En la literatura se reconoce la existencia de factores determinantes del desarrollo (Coronado, 1997; Boisier, 1997; OCDE, 2003; Hidalgo-Gato 2004; Albuquerque, 2004a, Porter, 2007; González y Ramos, 2013), cuyo control es necesario para la implementación de estrategias dirigidas a desarrollar capacidades territoriales. Se observa pese a ello que en las metodologías empleadas en la planificación territorial, desde el punto de vista metodológico y procedimental, aunque se infiere la relación entre los factores del desarrollo y los objetivos estratégicos (Boisier 2005b, 2007b), persisten insuficiencias en cuanto a la precisión de los primeros y las vías para la determinación de los últimos.

En otras propuestas metodológicas (Guzón y otros, 2011; MEP, 2011, 2012b, 2013; Duverger y Castro, 2012), al asumir un análisis basado en la matriz DAFO u otros métodos para el diagnóstico de potencialidades, barreras o restricciones, entre otros, no se considera la identificación de los factores del desarrollo y sus interrelaciones a fin de determinar los objetivos estratégicos.

A pesar del vasto tratamiento en la literatura sobre el diseño y la evaluación de estrategias de un territorio y otros aspectos asociados (Abdala, 2004; Banco Mundial, 2005; Albuquerque, Dini, 2008;

Armijo, 2009a; Aldunate y otros, 2010; Bello, 2011), es escaso el análisis de la relación entre factores del desarrollo local y los objetivos estratégicos. Tal necesidad es considerada por autores que realizan aportes significativos (Coronado, 1997; Pérez, 2005; González, Pino, Azorín, 2013), aunque a criterio del autor, aún es limitado el tratamiento conceptual a los factores del desarrollo, al análisis de las relaciones de motricidad-dependencia y la jerarquización de estos, así como el estudio de la estructura y dinámica económicas para su identificación. Igualmente no se estudian sus relaciones con los objetivos estratégicos.

En consecuencia, desde la planificación estratégica territorial no siempre se propician adecuadamente los procesos de crecimiento y cambio estructural que requiere el desarrollo, al no tenerse en cuenta los factores del desarrollo para determinar los objetivos (González y Ramos, 2013). En el contexto cubano (Guzón y otros, 2011; Mulet y Louro, 2013; González y Ramos, 2013) plantean que las limitaciones al respecto son motivadas esencialmente por:

- La formulación de los objetivos estratégicos derivados mecánicamente de instancias superiores.
- La persistencia de limitaciones en la concepción de los objetivos estratégicos y sus indicadores que no siempre representan metas conducentes a los cambios estructurales relacionados con el crecimiento y desarrollo a escala local.
- Falta de visión estructurada de futuro basada en las posibilidades del territorio y, sobre todo, en el establecimiento de prioridades.
- El limitado análisis de la estructura y el funcionamiento del sistema territorial dificulta la adecuada interpretación y jerarquización de los factores del desarrollo y de los problemas territoriales.
- La inadecuada delimitación entre objetivos estratégicos y las metas a alcanzar provoca que estos se centren más en el crecimiento que en los procesos de cambios conducentes al desarrollo.
- Insuficientes capacidades institucionales y pobre visión estratégica de los actores locales.

Estas limitaciones evidencian la necesidad del perfeccionamiento de la planificación territorial en Cuba, la cual es reconocida en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. En el lineamiento número uno se afirma que “el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control” (PCC, 2011:10). Adicionalmente el lineamiento 37 enfatiza el rol activo de los CAM en la consecución de las políticas proyectadas nacionalmente en el ámbito local.

Las investigaciones actuales sobre planificación estratégica territorial en el país se sustentan en las indicaciones emitidas por el Ministerio de Economía y Planificación para la elaboración de los planes, en las que se plantean, entre otros, los siguientes objetivos de la planificación territorial (MEP, 2011, 2012b y 2013).

- Influir en la planificación ramal y lograr su coherencia espacial a partir del uso racional de los recursos del territorio.
- Promover y conformar planes de desarrollo territorial sobre la base de la movilización de los factores endógenos y de la cooperación y concertación entre los agentes económicos en cada lugar como elementos complementarios de la planificación central.
- Contribuir al impulso y aseguramiento del plan de la economía nacional, mediante la movilización de los recursos y fuerzas del territorio. Evaluar y controlar su cumplimiento.

Estos objetivos reafirman que la planificación estratégica territorial se sustentará en la identificación, articulación y utilización del conjunto de recursos y factores del desarrollo en calidad de base para la determinación de los objetivos estratégicos y metas del desarrollo territorial. Ello presupone la aplicación de nuevas herramientas, a escala local, conducentes al fortalecimiento de la institucionalidad y de la integralidad en los procesos, la definición de prioridades, la movilización de potenciales productivos locales, entre otros. En tal sentido se “impulsarán con efectividad la iniciativa de los

territorios para potenciar de manera sostenible su desarrollo económico” (PCC, 2011: 9), así las estrategias de desarrollo municipales se constituyen en herramientas para alcanzar estos propósitos.

Las limitaciones referidas y las exigencias derivadas de la actualización del modelo económico cubano demandan que la planificación estratégica territorial asuma nuevas cualidades, esencialmente la incorporación de un enfoque más integrador que permita revelar la relación entre los factores del desarrollo y los objetivos estratégicos a escala local y, consecuentemente, estudiar las múltiples y complejas relaciones que existen entre ellos. Así, es reconocido por Guzmán y otros (2011:11) que “los procesos en curso requieren municipios con mayores capacidades y en particular un camino definido para su desarrollo sostenible”.

De esta forma se revela la contradicción esencial entre las exigencias de una planificación estratégica territorial basada en los factores del desarrollo, dirigida a elevar los niveles de desarrollo y a una gradual reducción de las desproporciones territoriales, contenida en la actualización del modelo de desarrollo cubano, y los procedimientos que permitan direccionar adecuadamente el proceso de desarrollo hacia los cambios estructurales y funcionales que lo condicionan, a través de objetivos estratégicos. La contradicción referida se manifiesta en la determinación de los objetivos estratégicos en el proceso de planificación estratégica territorial al margen de los factores del desarrollo y, por lo tanto, poco pertinentes con los procesos de cambios estructurales que este demanda.

La planificación estratégica territorial, al proyectar objetivos económicos y sociales de largo plazo, ha de considerar la identificación de los factores del desarrollo. Ello implica concebir instrumentos que permitan considerar la estructura y dinámica de los procesos que tienen lugar en los territorios y viabilicen la gestión del gobierno en la elaboración de la estrategia de desarrollo.

Este análisis conduce a identificar el **problema científico** de esta investigación: ¿Cómo determinar los objetivos estratégicos en el contexto de la planificación estratégica a escala municipal?

En función de contribuir a la solución del problema se define como **objetivo general** de la investigación: Elaborar un procedimiento para la determinación de los objetivos estratégicos que considere la relación con los factores del desarrollo en el contexto de la planificación a escala municipal.

En correspondencia con el problema científico, el objetivo general y el estudio bibliográfico realizado se define como **hipótesis**: La identificación de los factores estructurales y funcionales del desarrollo y el estudio de sus interrelaciones contribuirá a determinar los objetivos estratégicos en el contexto de la planificación estratégica a escala municipal.

Para cumplir el objetivo y validar la hipótesis se desarrollaron las siguientes tareas científicas:

1. Fundamentación del marco teórico y metodológico de la investigación a partir del análisis de la planificación estratégica territorial, los objetivos estratégicos y factores del desarrollo a escala local y sus relaciones.
2. Elaboración de un procedimiento para la determinación de los objetivos estratégicos con base en los factores del desarrollo a escala local.
3. Validación del procedimiento para la determinación de los objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo en el municipio Jobabo de la provincia de Las Tunas.

La revisión bibliográfica para la investigación valoró los aportes de reconocidos autores e instituciones internacionales, entre los que se destacan por sus contribuciones a la teoría y práctica de los procesos de desarrollo a escala local: Boisier (1979, 1980, 1997, 2001, 2003, 2005a, 2005b, 2007a, 2007b y 2008), PNUD (1997, 2005 y 2009), Vázquez-Barquero (1999, 2007y 2009), de Mattos (1999, 2004, 2008 y 2011), Lira (2003 y 2006), Albuquerque (2004a, 2004b, 2006 y 2008), Banco Mundial (2004, 2005 y 2009), Armijo (2009a, 2009b y 2011). Los trabajos de estos autores se constituyeron referentes conceptuales, que desde una visión crítica, propiciaron la apropiación de las tendencias teórico-prácticas sobre la temática objeto de estudio y el posicionamiento del autor.

Fueron consideradas, igualmente, las investigaciones de autores e instituciones nacionales en función de la contextualización, determinación de las regularidades, procedimientos y limitaciones en el proceso de planificación estratégica territorial, siendo los más significativos: Méndez (2000, 2004 y 2009), González y otros, (2002), González (2007), Pérez (2005), León y Sohregui (2004), de Dios (2003 y 2007), Citma (2005), Guzón y otros (2006 y 2011), Lazo, Fernández y Castillo (2007), Jam (2007), PCC (2011), Alonso y Bell (2013), Núñez (2014).

En la investigación se utiliza el método marxista del materialismo dialéctico, los principios de la lógica dialéctica del ascenso de lo abstracto a lo concreto, de lo general a lo particular para el análisis y tratamiento teórico del proceso de planificación estratégica territorial a escala local.

Se emplea el método histórico-lógico en el estudio de series históricas de datos, apoyado en el análisis y la síntesis, así como en la inducción y la deducción para determinar regularidades y diferencias en el comportamiento de la dinámica y estructura económicas del municipio Jobabo.

Para el estudio de las relaciones entre los factores del desarrollo y los objetivos estratégicos se emplean el método de criterio de expertos, las técnicas de trabajo en grupo y el análisis estructural con el propósito de identificar los factores del desarrollo y determinar los objetivos estratégicos del municipio objeto de estudio. Se empleó un modelo de ecuaciones estructurales tendente a corroborar los supuestos teóricos de la investigación.

La **novedad científica** de la investigación radica en los fundamentos teóricos y metodológicos para la determinación de los objetivos estratégicos sobre la base de la identificación de los factores del desarrollo en el contexto de la planificación estratégica territorial, aspecto necesario para el logro de una mayor pertinencia de esta.

El aporte en lo **teórico** está en la sistematización teórica sobre objetivos estratégicos y factores del desarrollo adecuados a la problemática territorial y la especificidad de sus relaciones en este ámbito del desarrollo. Se aportan elementos teóricos sobre las relaciones causales entre factores del desarrollo y

los objetivos estratégicos como base para modelar relaciones de causalidad en los procesos de desarrollo a escala municipal.

Al aporte **metodológico** se contribuye con el desarrollo de un procedimiento específico, que contiene una base conceptual y una variante instrumental por las que se guiará el gobierno municipal para identificar los factores del desarrollo y determinar los objetivos estratégicos de desarrollo.

Desde el punto de vista **práctico** se valida un procedimiento para la determinación de los objetivos estratégicos en el municipio Jobabo de la provincia Las Tunas para el período 2015-2018, que otorga mayor pertinencia a la estrategia de desarrollo al determinarse estos a partir de las interrelaciones entre los factores del desarrollo identificados para el territorio. Este aporte se fundamenta, además, en un modelo que ofrece los factores determinantes para cada objetivo, que sirve de base para el diseño de la estrategia municipal.

El trabajo se estructura en tres capítulos. En el primero se realiza un análisis teórico y metodológico sobre la planificación territorial, así como las relaciones objetivos estratégicos-factores del desarrollo, se estudia la concepción sobre factores del desarrollo y se valoran las experiencias internacionales y nacionales documentadas.

En el segundo capítulo se diseña un procedimiento para la determinación de los objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo a escala local. En el último capítulo se valida el procedimiento en el caso del municipio Jobabo de la provincia de Las Tunas, que posibilitó determinar los objetivos estratégicos en correspondencia con los factores del desarrollo, para el período 2015-2018, como base para el perfeccionamiento de la estrategia de desarrollo.

Contribuyó, de forma decisiva, a la culminación exitosa del proceso investigativo la labor desempeñada por el autor en el municipio como colaborador del Centro de Intercambio y Referencia Iniciativas Comunitarias en la formulación y ejecución de los proyectos “Dinamización de la vida sociocultural y

productiva de los consejos populares Rosendo Arteaga y Heriberto Cortés”, fase I y “Dinamización de la vida sociocultural y productiva de los consejos populares Rosendo Arteaga y Heriberto Cortés y ampliación a la comunidad de Zabalo”, fase II. Esta colaboración aportó herramientas participativas, las que facilitaron el levantamiento de informaciones relevantes para la investigación con el concurso de los beneficiarios de los proyectos referidos.

Del mismo modo resultaron decisivas en la investigación la participación del autor en la evaluación del proyecto internacional “Desarrollo socio productivo endógeno, integral y empoderador en el municipio Jobabo, fase I” financiado por la organización no gubernamental Mundubat y coordinado por la ACPA que permitió evidenciar las potencialidades del municipio para la gestión estratégica del desarrollo y establecer relaciones de colaboración con el Consejo de la Administración Municipal e instituciones vinculadas a las acciones contenidas en el proyecto.

La continuidad de este último proyecto en una segunda fase, favoreció la inserción del autor en las acciones de capacitación sobre desarrollo local, planificación y gestión estratégicas, así como en la actualización del diagnóstico estratégico de los consejos populares y del municipio, en las que participaron los actores esenciales del territorio, incluidos los miembros del CAM. Esta labor posibilitó la implementación práctica de los resultados de la investigación.

CAPÍTULO 1. RELACIONES FACTORES DEL DESARROLLO - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TERRITORIAL

CAPÍTULO 1. RELACIONES FACTORES DEL DESARROLLO - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TERRITORIAL

El objetivo de este capítulo es develar la planificación estratégica territorial como un proceso de perspectivas múltiples y la necesidad de identificar los factores del desarrollo para una adecuada determinación de los objetivos estratégicos a partir de las relaciones entre estos en el proceso de planificación a escala municipal.

1.1.- La planificación estratégica territorial como proceso de perspectivas múltiples

Las metodologías y técnicas de la planificación estratégica son consecuencia de una evolución histórica (Elizalde, 2003) que tiene sus inicios en la Revolución Industrial del siglo XVIII en Inglaterra y Alemania. Fueron los pensadores económicos de las teorías clásicas y posteriormente los de las teorías neoclásicas, quienes influyeron en el proceso histórico de los sistemas de planificación en los ámbitos micro y macro. Con posterioridad estas teorías fueron desarrolladas y transformadas en herramienta microeconómica por investigadores y estudiosos que perfeccionaron este instrumento y su metodología. El concepto planificación estratégica, como se conoce en la actualidad, surge en los años ochenta en la Escuela de Negocios de Harvard y fue aplicado en primera instancia a la empresa privada, con el fin de que esta alcanzara un alto grado de competitividad en el mercado y el éxito empresarial. En el ámbito territorial se inicia su aplicación a principios de la década de los años 80 del siglo XX con el primer plan estratégico para la ciudad de San Francisco en Estados Unidos. Esta experiencia generó una serie de procesos y metodologías que propiciaron las bases para el diseño de planes futuros. En Europa fue España el país pionero en utilizarla, experiencia que ha servido de escuela para otros

países europeos y algunas ciudades de África.

En América Latina es reconocido por varios autores (de Mattos, 1979 y 1987; Lira, 2006; Leiva, 2012) que los antecedentes de la planificación se ubican en los inicios de los años 60 del siglo XX, en el marco de La Alianza para el Progreso que enfatizaba sobre la necesidad de formular y ejecutar planes nacionales de desarrollo económico y social. Con posterioridad en la región se implementaron planes estratégicos con diversos contenidos y alcances en diferentes ciudades, a partir del modelo europeo, especialmente de España.

El surgimiento y auge de la planificación estratégica no se desarrolló de igual forma en las distintas regiones del mundo. En la experiencia europea se relaciona con la necesidad de los territorios y sus gobiernos de dar respuesta a complejidades y nuevas situaciones, que convierten el territorio en un elemento de la competitividad (Vázquez-Barquero, 1999). La globalización de la economía provoca, por una parte, competencia y complementariedad entre territorios, al tiempo que aprovecha las oportunidades que estos ofrecen (infraestructuras, equipamientos, servicios, contexto cultural y educativo, entorno productivo). Por otra parte, excluye a los territorios que no ofrecen estas oportunidades, lo cual genera desigualdades e implica la restructuración productiva.

Desde el punto de vista teórico, los referentes conceptuales de la planificación estratégica territorial son diversos. Boisier (1979) la definió como un conjunto de acciones orientadas a racionalizar el proceso de toma de decisiones que origina y controla el proceso de cambio económico y social en un sistema espacial. Para de Mattos, (1979) es una secuencia de decisiones y acciones que debe influir sobre los factores que determinan la conformación del espacio en función de lograr la configuración requerida para el cumplimiento de determinados objetivos. Ambos autores vinculan el concepto a la toma de decisiones y enfatizan el rol de la planificación territorial en el proceso de configuración y cambio en el espacio territorial en función del desarrollo.

Los autores Bryson y Roering (1987) la consideraron una técnica, ello privilegia los componentes científicos y tecnológicos, enfatizan el rol de los factores económicos, aunque obvian factores como los políticos, el conocimiento, la información y el carácter participativo del proceso. Según esta interpretación el resultado de la planificación estratégica lo constituyen planes formales de desarrollo con basamento técnico-económico.

Para Matus (1998), la planificación estratégica territorial constituye la definición de un proyecto social. Sus ideas refuerzan la perspectiva política de la PET. En efecto, la planificación tiene lugar en los límites que imponen las relaciones sociales de producción e implica participación, negociación y compromiso que involucra diversos actores. Este punto de vista presupone una estructura de relaciones de poder, un sistema básico de relaciones de poder, de decisiones y un patrón de relaciones sociales de producción que caracterizan la sociedad que se pretende alcanzar.

Silva (2003) y Armijo (2011) concibieron la PET como una herramienta de gestión para la toma de decisiones en torno al quehacer actual y el camino hacia el futuro, para adecuarse a los cambios y demandas que impone el entorno hacia el logro de mayor eficiencia y eficacia en el proceso de desarrollo. Esta visión se ajusta a los altos niveles de complejidad dados por contextos de creciente incertidumbre. Así la planificación estratégica a nivel de territorios se convierte en instrumento de gestión para la participación activa de las localidades, organizaciones e instituciones a favor del desarrollo.

Otro grupo de autores, (Gordon 2005, Medina y Ortigón 2006; Albuquerque 2008; Guzmán y otros, 2011) consideraron la PET como proceso para la formulación y definición de objetivos a largo plazo. Desde esta perspectiva la PET implica la formulación de: la visión de futuro, la identificación de las potencialidades, el establecimiento de prioridades y la asignación de recursos la participación de actores del desarrollo, el análisis del entorno, entre otras. De esta manera, la planificación se convierte

en una herramienta metodológica para la toma anticipada de decisiones en función del desarrollo local. Al tener en cuenta estos enfoques, el autor asume la PET como un proceso de perspectivas múltiples, aportada por de Dios (2003 y 2007) la cual considera que, además de la perspectiva técnica, la planificación estratégica territorial debe ser considerada como un proceso de perspectivas múltiples: político, de cambio estructural y prospectivo, cuyos elementos esenciales se sintetizan a continuación.

Como proceso político la PET transcurre en el marco definido por el sistema económico, se desenvuelve dentro de los límites que imponen las condiciones económicas, sociales y políticas inherentes a cada realidad, está condicionada por las relaciones sociales de producción y por el modelo de desarrollo territorial derivado del proyecto nacional vigente. Por tanto debe ser concebida como un subproceso de la planificación nacional y no debe absolutizarse como única acción para lograr los cambios deseados en el sistema territorial dado.

Lo anterior supone tener en cuenta los procesos reales del desarrollo y su carácter contradictorio, los sujetos del proceso social y sus contradicciones, los procesos políticos, las instituciones y las organizaciones, lo que implica, además, que se involucren los actores movilizados de los procesos sociales conducentes al logro de los objetivos planteados.

Por consiguiente, la planificación a escala local es un proceso participativo, de negociación y compromiso. Tanto los objetivos que se definen en este proceso, como las medidas que se adopten para alcanzarlos, son resultado de la interrelación entre los diversos actores sociales, organizaciones e instituciones.

Todo proceso de desarrollo (van Arkadie, 1986; Todaro, 1989, León y Sohregui, 2004; Méndez, 2009; León, 2010) implica determinados cambios estructurales. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica territorial en sus términos esenciales se percibe como un proceso que busca producir una determinada modificación preestablecida en la estructura del sistema territorial, tendente a reducir las

desproporciones territoriales y consecuentemente las disparidades sociales.

Los territorios tienen un conjunto de cursos posibles en su desarrollo futuro. La planificación permite elegir aquellos más importantes, a partir de privilegiar los cambios estructurales definitorios para su desarrollo. Al concentrarse en el futuro se posibilita resolver las interrogantes esenciales y estratégicas.

De este modo la planificación estratégica territorial se presenta como una planificación del desarrollo, un proceso conducente a cambios estructurales y, por consiguiente, la antítesis de la indiferencia hacia el futuro de los territorios. Esta afirmación tiene repercusiones metodológicas al introducirse la necesidad del estudio de la estructura y dinámica del sistema territorial y del futuro: el diseño de la visión, la formulación de pronósticos, el uso de escenarios, aspectos recurrentes en varios autores (Ingelstan, 1990; Rodríguez, 2000; Boisier, 2003; de Mattos, 2004; Godet, 2007).

La PET presupone el conocimiento objetivo de la realidad que se quiere transformar y una visión de futuro que indique hacia dónde es posible y deseable transitar. Planificar estratégicamente implica responder a estos dos elementos indicados y, adicionalmente, definir la forma o modo en que será posible lograr el futuro que se desea. Ello supone la construcción de una visión global e intersectorial del territorio a largo plazo, por cuanto identifica y anticipa tendencias, oportunidades y amenazas, objetivos prioritarios y concreta recursos, estimula el diálogo, el debate interno, genera consenso y compromiso de actores locales, fortalece el tejido social y favorece la movilización social en función del desarrollo.

En síntesis, las acciones estratégicas derivadas de la PET, a criterio del autor, han de sustentarse en los factores que viabilizan el proceso de crecimiento y cambio estructural a escala local. Ello presupone el estudio de la relación entre factores del desarrollo y los objetivos estratégicos en la dinámica de este proceso a escala local.

Es necesario esclarecer que una planificación estratégica dirigida al desarrollo de los territorios no debe

ser una actuación reiterada de solución secuencial a problemas específicos, sino un conjunto de políticas, estrategias y programas capaces de reflejar la estructura y dinámica de los procesos sobre los cuales se demanda una intervención simultánea del gobierno y los actores locales. De ahí la necesidad de analizar las cuestiones estratégicas de un territorio sobre la base del estudio de las interrelaciones de los factores causales presentes que condicionan el proceso de desarrollo y, en particular, los objetivos estratégicos que se planteen alcanzar en la estrategia del territorio.

Por tanto, a criterio del autor, en el proceso de planificación a escala local es necesario identificar, articular y direccionar los factores del desarrollo a través de sus relaciones con los objetivos estratégicos territoriales.

Así, la identificación de dichos factores no debe realizarse al margen del análisis de la estructura económica del territorio objeto de planificación y al mismo tiempo ha de establecerse una relación cada vez mayor entre estos factores y dichos objetivos. Implica la concertación estratégica de los actores locales, las capacidades de gestión, prácticas organizativas y normas de comportamiento que favorezcan la dinámica y transformación del sistema productivo local, así como su inserción en contextos específicos.

Se hace necesario considerar que para la formulación de los objetivos estratégicos se ha de incorporar al proceso de planificación su carácter prospectivo. Las decisiones vinculadas a la PET enfrentan dos características asociadas a los sistemas y a su entorno acentuadas en la actualidad: la complejidad y la incertidumbre (Vázquez-Presedo, 1994). Estas ejercen una presión sobre los enfoques e instrumentos tradicionales de planificación y exigen su adecuación a los cambios crecientes del contexto.

La incertidumbre, según Godet² (1991: 59), “[...] se ha convertido en una faceta estructural del entorno socioeconómico, y no en una desviación ocasional, respecto a una previsión, por tanto, es obvio que la

² Citado por Fernández, (1997: 59).

previsión vista como extrapolación, es una técnica no del todo favorable para explicar los cambios que pueden producirse y se requieren herramientas más flexibles como la prospectiva”. Esta última es conceptualizada por Godet (2007:6) como “[...] una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables”.

La prospectiva admite que el futuro es múltiple y no determinista, pero aun cuando el azar y las propias limitaciones de los sistemas influyan sobre él, la confrontación de los diferentes actores y sus proyectos se convierte en un factor que influirá en el futuro a enfrentar.

Las perspectivas de la planificación estratégica territorial antes mencionadas evolucionan a la par del análisis espacial de los procesos de desarrollo y de la comprensión del territorio como un sistema complejo sujeto a los cambios del entorno.

En síntesis, concebir la PET como un proceso de perspectivas múltiples es aceptar la realidad de que no es posible avanzar en los aspectos técnicos y metodológicos de planificación estratégica territorial al margen del contexto político, de los aspectos económicos, sociales, tecnológicos y ambientales más apremiantes, de las condiciones de carácter organizativo y de los cambios crecientes del entorno. Ella es, además, un proceso participativo y prospectivo que relaciona los objetivos con la forma de lograrlos y los instrumentos de que se dispone para tales propósitos.

1.2. Análisis gnoseológico de los objetivos estratégicos en el contexto de la planificación estratégica territorial

La planificación estratégica implica la definición de objetivos estratégicos que se suceden una vez establecidas la misión y la visión, constituyen el soporte de estas al darles concreción en términos de resultados y metas³ que garanticen el cumplimiento de los postulados esenciales del proceso estratégico.

³ Las metas constituyen la expresión concreta y cuantificable de los logros a alcanzar en el año (u otro período de tiempo) con relación a los objetivos estratégicos previamente definidos (Bonnefoy y Armijo 2005: 40).

Los objetivos estratégicos son definidos por varios autores al aducir rasgos distintivos y coincidentes: expresan los cambios que se desean producir, así como los vínculos causales entre ellos (Serna, 2003); declaraciones cuantitativas o cualitativas reflejo del estado deseado y constituyen el soporte de las categorías estratégicas básicas (Vigoa y Granadillo, 2003); expresión de un propósito a obtener (Ronda y Marcané, 2004)⁴; ideas-fuerza que movilizan la voluntad de los actores locales y generan múltiples acciones (Hernández, 2005); logros perseguidos por la organización en un plazo determinado (Bonney y Armijo, 2005); cambios, modificaciones o efectos a alcanzar en el mediano o largo plazo para el logro de la visión (Lira, 2006); resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica (David, 2008).

De las definiciones anteriores se concluye que los objetivos estratégicos, por su naturaleza, poseen carácter programático. En tal sentido se perfilan como direcciones principales o lineamientos generales que imprimen direccionalidad al proceso de desarrollo del territorio, constituyen la guía principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado.

En síntesis, los objetivos estratégicos dan cuenta de la dirección del proceso, permiten organizar las acciones más acotadas en función de ese camino, brindan el marco para el compromiso de los distintos actores locales, direccionan la asignación de recursos y viabilizan la construcción de sinergias territoriales. A criterio del autor deben corresponderse, no solo con recursos locales, sino con los factores del desarrollo identificados, teniendo en cuenta las principales carencias y obstáculos existentes en el momento dado, así como las demandas sociales a escala local.

Dada las complejidades y diversidad de las problemáticas locales, en las que intervienen variados procesos, factores y actores, la imagen de la situación objetivo que la colectividad desea construir debe

⁴ Estos autores clasifican los objetivos estratégicos por su nivel de precisión en: objetivos trayectoria, objetivos normativa y objetivos tarea. Ver: Ronda y Marcané (2004): Dirección estratégica integrada, un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo, pág. 130

reflejar ese contexto⁵. En este sentido es que los objetivos estratégicos constituyen un ideal dinámico y cambiante que la sociedad va construyendo a medida que la realidad se transforma. Es decir antes que un resultado medible y verificable, el objetivo estratégico indica el horizonte del proceso, la guía que da sentido a las acciones y proyectos más específicos, acordes al territorio.

En la formulación de los objetivos (Ronda y Marcané, 2004:131)⁶ se identifican varios principios esenciales rectores en la previsión y la planeación de los objetivos, que a criterio del autor de este trabajo, han de tenerse en cuenta para la planificación territorial:

Precisión: deben ser entendidos y asumidos por todos los implicados, para lo cual deben definirse los criterios para evaluar su alcance, es decir deben poseer la cualidad de ser medibles.

Participación: es uno de los elementos importantes en la efectividad de la planificación estratégica pues mientras más participación tengan los actores locales, mayor compromiso existirá con el cumplimiento de los objetivos.

Integración: para interrelacionar el mayor número de aspectos, de manera que en su formulación se consideren los programas, proyectos y estrategias para su aseguramiento.

Realismo: deben ser decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

Especificidad: los objetivos definidos de forma clara y específica conllevan a un mayor beneficio.

Aceptación: los objetivos desafiantes y realistas se asocian a un mayor beneficio siempre y cuando

⁵ El término imagen objetivo es usado con frecuencia tanto en la planificación clásica como en la planificación estratégica situacional. Con algunas diferencias, en la terminología del método de escenarios, equivaldría al llamado escenario normativo. En la planificación estratégica corporativa se usa, por lo general, el término misión, asociado al propósito final de una determinada empresa o negocio. Desde una perspectiva temporal, la imagen objetivo es entendida ocasionalmente como la situación a lograr dentro del plazo de vigencia del plan. No obstante, para la mayoría de los especialistas dicha imagen objetivo se ubica siempre en el largo plazo (independiente de la duración del plan), como guía para definir objetivos específicos y caminos a seguir. "Imagen objetivo es la situación general escogida como un objetivo de referencia que está más allá del horizonte de tiempo del plan" (Matus, 1998: 54).

⁶ Estos autores realizan un análisis de 32 modelos de dirección estratégica diseñados e implementados entre 1984 y 2002 en el mundo.

sean decididos, o al menos, aceptados, por parte de quien ha de cumplirlos. El establecimiento de objetivos de forma participativa aumenta su aceptación.

Igualmente los objetivos estratégicos (Bonney y Armijo, 2005) deben cumplir requisitos específicos: ser coherentes con la misión y orientaciones de las políticas de gobierno a nivel global y sectorial; su definición debe permitir identificar acciones específicas en ámbitos internos y externos; ser pocos y priorizados de acuerdo con su importancia, teniendo en cuenta los recursos que consumen y la relevancia para el cumplimiento de la misión, ser factibles de realizar en plazos determinados y con los recursos disponibles, ser evaluados sistemáticamente.

Asimismo, para la fijación de los objetivos estratégicos se coincide con Silva (2003) al resaltar la importancia de las siguientes consideraciones:

1. Definir objetivos viables de ser alcanzados apoyándose en la información obtenida sobre los puntos fuertes y débiles que se han detectado en el territorio.
2. Diagnosticar sectores clave de la economía local, factores del desarrollo que desempeñan una función importante en lo referente a la dinámica, diversificación, generación de empleos y eslabonamientos productivos, entre otros. Esta consideración es metodológicamente significativa para la presente investigación por cuanto infiere la relación de los objetivos estratégicos respecto a los factores del desarrollo.
3. Identificar relaciones y sinergias entre lo local y el exterior de tal forma que se establezcan relaciones complementarias entre la economía local, regional, nacional e internacional.

A criterio del autor de este trabajo, en el contexto territorial los objetivos estratégicos deben expresar procesos de cambio más que estados finales. Dado el carácter dinámico del entorno social, económico y político, en la medida de lo posible, los objetivos deben comprometer la voluntad de avanzar en una determinada dirección, sin llegar a convertirlos en una especie de normativa forzosa e inmutable, que

no estima las variaciones naturales que acontecen en contexto territorial.

Los objetivos han de referirse, por tanto, a situaciones deseadas en materias específicas como: la evolución esperada de las principales actividades económicas, la superación de situaciones deficitarias y desigualdades, las transformaciones y regulaciones del espacio urbano y rural, las reorganizaciones institucionales necesarias, mejor proyección nacional o internacional del territorio, a los valores que se desea implantar y/o desarrollar, satisfacción de aspiraciones de la comunidad en función de mejorar su bienestar, mayor participación en las decisiones, y asimismo a la complementariedad con las políticas y estrategias nacionales, entre otras.

Al propio tiempo los objetivos estratégicos deben tener un nivel intermedio de generalidad, es decir, ser lo suficientemente específicos para ayudar a elegir entre opciones estratégicas, pero a su vez, ser lo suficientemente generales como para permitir la exploración de diferentes soluciones. Deben ser pertinentes al contexto territorial específico, adoptando formas que reconozcan su naturaleza y complejidad, así como su carácter dinámico y flexible.

En resumen, los objetivos deben ser pertinentes al contexto específico, adoptando formas que reconozcan la naturaleza y complejidad de las problemáticas territoriales, y los cambios del contexto en que tienen lugar. Ello significa que los objetivos deberán tener una clara relación con las características económicas, sociales y físico-espaciales del territorio.

A criterio del autor de esta investigación, se contribuye a lo anterior si en el proceso de determinación de los objetivos estratégicos se tienen en cuenta los factores del desarrollo a escala local en aras de una mayor relación entre estos y su contribución a la determinación de los primeros, lo que será abordado a continuación.

1.3. Los factores del desarrollo local. Concepción sobre condicionantes estructurales y funcionales del desarrollo

La diversidad de los estudios sobre los factores del desarrollo transita desde un análisis general de estos hasta los enfoques más actuales sobre factores del desarrollo local, imprimiéndole a esta

indagación una especificidad espacial. De la literatura consultada por el autor y atendiendo a un análisis de la evolución de los estudios sobre los factores del desarrollo, sintetizados por Tello (2006), es posible identificar cinco grupos de factores:

El primer grupo de factores denominado de “localización, ubicación del espacio geográfico” (Lösch, 1953; Isard 1956; Rives y Heaney, 1995; Brülhart 1998; Porter, 2007) se deriva de las teorías más antiguas de la literatura económica y de sus extensiones modernas. Este grupo de factores considera perspectivas tales como: las geográficas; la dotación de recursos (naturales y no naturales); la dotación de bienes públicos; y el aprovechamiento de las economías de escala y externas, derivadas de las tecnologías y comportamiento de las empresas.

El segundo grupo se deriva de la literatura sobre las teorías de desarrollo a nivel de país y de su enfoque microeconómico (Bartik, 1990; Gibbs y Tanner, 1997; Weiler, 2000; Moulaert y Sekia, 2003; Scorsone y Weiler, 2004) las cuales contrastan con los puntos de vista macroeconómicos y de crecimiento económico de las teorías tradicionales de desarrollo a nivel de país. Este grupo de factores está relacionado con las distorsiones del funcionamiento de los mercados, las cuales se originan cuando por lo menos una de las condiciones del “óptimo” funcionamiento de los mercados competitivos no se satisface.

A criterio del autor y en concordancia con Hidalgo-Gato (2004), dentro de los factores microeconómicos del desarrollo existen también elementos de naturaleza ética, social, cultural y de conocimientos, pero sus fuentes últimas no son fundamentalmente autónomas, sino que provienen, en su base, del efecto de los factores macroeconómicos. Las denominadas distorsiones del mercado son una forma de manifestarse las limitaciones más profundas que hacen irrepetible el desarrollo desde una base primordialmente microeconómica.

Lo anterior no significa, sin embargo, poner en duda la relevancia de los factores micro del desarrollo,

sino resaltar la incapacidad de las economías de mercado autorreguladas para desplegarlos convenientemente a escala del sistema económico, especialmente en el caso de las economías subdesarrolladas.

Es propio de ambos enfoques, concebir el desarrollo como proceso inducido solo por la acumulación de recursos y factores del capital (inversión, infraestructura, tecnología) adaptados a cada realidad, y no por el incremento de la capacidad productiva de cada uno que es lo que realmente los convierte en factores, como advierte Marx (1973) en su obra *El Capital*.

Esta visión del desarrollo, visto como resultado del correcto desempeño del mercado, ha transitado hacia otra que prioriza el esfuerzo organizativo e innovador del conjunto de la sociedad local en aras de estimular las innovaciones, la generación de externalidades derivadas de la asociatividad y la utilización eficaz de todo el potencial de desarrollo disponible o incorporable al territorio (Alburquerque, 2002).

El autor de esta investigación reconoce que el punto de partida de los procesos de desarrollo local lo constituye el conjunto de recursos que según el autor antes mencionado forman su potencial de desarrollo, pero la simple dotación de estos o su acumulación no conducen a los cambios relacionados con el desarrollo. El aprovechamiento de los recursos a partir del incremento de su capacidad productiva es quien posibilita lograr cambios en los territorios. Desde tal posicionamiento el autor del presente trabajo considera que, lo que puede constituir un factor del desarrollo no son propiamente los recursos disponibles en un territorio, sino su aprovechamiento; es allí donde realmente existe una condicionante para el desarrollo.

El tercer grupo de factores (Maitland, 1985; Gray y Lowery, 1988; Boisier, 1997; Blumenberg, 1998; Trigilia, 2001; OCDE, 2003; Alburquerque, 2004a) se relaciona con el comportamiento, las acciones e interacciones de los actores locales en el proceso de desarrollo de un área geográfica específica y apunta a los factores intangibles del desarrollo, cada vez más presentes en las actuales teorías sobre

desarrollo regional y local.

Los factores de naturaleza intangible (Alburquerque, 2004b), son determinantes en el éxito de las iniciativas de desarrollo a escala local y dependen de la capacidad para crear o mantener las condiciones e institucionalidad apropiadas para el fomento de las innovaciones productivas y de gestión, a través del despliegue de acuerdos de concertación estratégica y su concreción en instituciones de desarrollo local.

Así, el énfasis se centra en los aspectos cualitativos y extraeconómicos (sociales, culturales y territoriales), los cuales son integrados como factores aglutinantes y facilitadores del desarrollo, en su capacidad para buscar soluciones desde el propio ámbito territorial, mediante un mejor aprovechamiento de los recursos endógenos existentes y la vinculación en red de los diferentes actores socioeconómicos locales.

Se rechaza de este modo, implícitamente, la visión habitual del desarrollo como resultado de una secuencia única de transición hacia la industrialización, la urbanización y la gran empresa, subrayando la diversidad de situaciones y estrategias de desarrollo posibles en cada territorio, según sus características específicas y recursos disponibles. En esta perspectiva el territorio pasa a ser un actor decisivo del desarrollo, al constituir el referente principal del proceso y un ámbito definido de interacción y decisión para los diferentes actores.

Este punto de vista es compartido por el autor al asumir que, unido a los cambios estructurales propios del desarrollo, son igualmente imprescindibles las transformaciones funcionales en el sistema territorial.

El cuarto grupo de factores (Fleischmann, Green y Kwong, 1992; Cox y Wood, 1994; Wink y Eller, 1998; Bartik, 1993 y 2003) se relaciona con las intervenciones de los diferentes estamentos del Estado en las actividades económicas, esencialmente en los mercados, en áreas geográficas específicas, ideas presentes en otros economistas como Furtado (1974), Rodríguez (1983) y en representantes de la Cepal.

A criterio del autor de la presente investigación, este grupo de factores se vincula a la visión clásica

sobre el desarrollo, se percibe que las políticas, estrategias, programas, entre otros, aunque no se conciben como factores en sí mismos, constituyen una vía para direccionarlos y en ese sentido condicionan los procesos de desarrollo a partir de una creciente descentralización y capacidad de gestión a escala local.

Por último, el quinto grupo de factores (Boisier, 1997; Porter, 1998 y 2000; Wong, 1998; Feser, 1998; Meyer y Stamer, 2004) es el multifactorial, asumidos como combinación de los factores anteriores.

Un análisis de este grupo de factores destaca, por una parte, las aglomeraciones, clúster o sistemas productivos locales y el papel de estos sobre el desarrollo económico local y por otra, la visión del desarrollo como conjunto de capacidades (ligadas a la calidad de los recursos humanos, la capacidad organizativa y emprendedora de los agentes locales) que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos locales. Estos factores se consideran en esta investigación como condicionantes funcionales.

Las interpretaciones de la teoría del desarrollo local asumidas por Alonso y Bell (2013:81) se basan en el supuesto de que “[...] los factores principales del desarrollo endógeno de carácter local son la infraestructura física, la calificación y la capacidad productiva de su fuerza de trabajo, la estructura sectorial local, el conocimiento técnico-organizativo local, y las estructuras sociales e institucionales locales”. No obstante lo anterior, el autor considera que lo que convierte los elementos mencionados en factores del desarrollo local es su aprovechamiento, así como la capacidad productiva de los factores de la producción y su interrelación.

Del análisis de las teorías precedentes se concluye por el autor de la investigación que existen factores relacionados con los elementos estructurales y funcionales del desarrollo local, que a los efectos de esta indagación se definen como factores del desarrollo a aquellas condicionantes de naturaleza estructural y funcional que favorecen el proceso de desarrollo o en su defecto lo pueden obstaculizar.

Son condicionantes de naturaleza estructural, en tanto los procesos de desarrollo se producen en el

marco de un conjunto de proporciones territoriales y relaciones que caracterizan la estructura económica y el sistema territorial concreto, esencialmente, las proporciones y relaciones inter e intrasectoriales, incluida la participación sectorial en la dinámica económica y entre las formas de propiedad y su gestión, las cuales determinan el sistema de relaciones sociales de producción.

Este sistema de proporciones y relaciones, a criterio del autor, asume carácter estratégico y sus complejidades permiten transformaciones a mediano y largo plazo, de ahí su importancia, pues el proceso de cambios estructurales es esencial para el desarrollo.

En principio, estas condicionantes de naturaleza estructural están relacionadas con la dinámica de los niveles de especialización y/o diversificación de la estructura productiva, la inversión/reinversión del excedente económico, de los niveles de productividad y articulación de los diferentes sectores, de la incorporación o adaptación de conocimientos tecnologías que provoquen una reestructuración⁷ tecnológica y organizativa; del comportamiento de las variables demográficas, así como del aprovechamiento de los recursos de todo tipo y de las infraestructuras locales, entre otros.

Los factores del desarrollo local son condicionantes funcionales en tanto los procesos de desarrollo local demandan capacidades y atribuciones de los actores locales necesarias para el diseño de la estrategia de desarrollo y su gestión. En tal sentido, estos factores presuponen una revalorización de la importancia de los gobiernos y del conjunto de actores locales, articulados en mecanismos de coordinación, que están influidos por procesos económicos nacionales, regionales e internacionales.

Se consideran por el autor como factores funcionales aquellos derivados de la naturaleza de las

⁷ La reestructuración tecnológica y organizativa afecta las formas de producción y gestión empresarial, la naturaleza del Estado y la regulación socio - institucional, así como el funcionamiento eficiente de todo tipo de organizaciones, públicas o privadas. En la base de esta reestructuración tecno económica y organizativa hay que destacar la introducción de innovaciones importantes, que abren nuevos horizontes en lo relativo a los óptimos de producción, que alientan la emergencia de nuevos sectores y actividades económicas, y el declive de otros sectores y despliega movimientos de desestructuración y reestructuración del tejido productivo y empresarial preexistentes, con efectos desiguales en cada territorio.

instituciones, su grado de consistencia, legitimidad y eficacia, del grado de centralización-descentralización y las formas de gestión, regulación y el control de la economía, así como de las características de la gestión en cuanto a inserción, coordinación e integración en contextos específicos.

Dimensiones como la calidad de las instituciones en la formulación y gestión de políticas y programas de desarrollo, densidad del tejido social, la gestión de los encadenamientos productivos, cultura, identidad, entre otros, aparecen recurrentemente en las investigaciones actuales (Núñez, 2010; Martínez y otros, 2014) como factores decisivos en el desarrollo a escala local.

En efecto, el desarrollo desde la perspectiva local (Madoery, 2005) acentúa el rol que asumen los actores locales, el tipo de interacciones entre estos y las características del entorno de actuación como componentes clave del proceso de desarrollo, todos vinculados a las condicionantes funcionales del desarrollo a escala local.

Una síntesis de las condicionantes básicas del desarrollo local, desde el punto de vista funcional, es realizada por Martínez y otros (2014) al reconocer como tales: el liderazgo local en la formulación de estrategias locales; un nivel de participación donde los actores locales tengan mayores capacidades de proposiciones y niveles de decisión; fortalecimiento de la identidad local a través de la utilización de los valores culturales e identitarios, tradiciones y saberes en función del desarrollo; capacidad gubernamental/institucional para la gestión del desarrollo que implique manejo de recursos y presupuesto propios; adecuación de los sistemas de ciencia e innovación, enseñanza y capacitación a las necesidades locales; la aplicación de un enfoque de equidad que contemple el género, las desigualdades sociales; desarrollar alternativas económicas adecuadas a la estructura económica local, entre otras. A criterio del autor estos elementos relacionados se enmarcan dentro del conjunto de las condicionantes funcionales del desarrollo a escala local.

Asumir el desarrollo como proceso multidimensional obliga a considerar los factores que lo favorecen

desde el ámbito económico, político, medioambiental, tecnológico, social y cultural. “El desarrollo (Boisier, 1997:19) depende más de la combinación de factores que de la mera existencia de ellos”, de aquí que su identificación en la planificación estratégica territorial puede considerarse como premisa indispensable para el éxito del proceso de desarrollo a escala local.

Todo lo anterior no niega que, unido a los factores internos deben sumarse las dinámicas exógenas que modelan lo local (Boisier, 1998). Por otra parte los factores del desarrollo local no son estáticos, en principio todo territorio contará, en cada momento histórico concreto, con un conjunto específico de factores que favorecen u obstaculizan los procesos de desarrollo.

Igualmente el autor sugiere otra distinción, entre factores disponibles, entendidos como aquellos de uso inmediato y factores potenciales⁸, los que de uso futuro y derivados de la propia dinámica socioeconómica se convertirán en nuevos impulsos del desarrollo local.

La planificación estratégica territorial se concibe como un proceso que busca producir una determinada modificación preestablecida en la estructura del sistema territorial, lo que es congruente con los cambios estructurales necesarios en aras del desarrollo y por tanto los objetivos estratégicos han de orientarse hacia estos cambios, lo que es posible viabilizar si se logran interrelaciones con los factores del desarrollo de un territorio específico.

1.4. Relación entre factores del desarrollo y objetivos estratégicos a escala local. Metodologías para su estudio

Los factores del desarrollo a escala local, además de ser identificados y articulados deben ser direccionados (Becattini, 1997; Boisier, 2000; Alonso y Bell, 2013). Una de las vías para lograrlo, a criterio del autor de esta investigación, es a través de los objetivos estratégicos que se diseñen en el

⁸ Aunque en la literatura (Vázquez-Barquero, 1999; Albuquerque, 2004a; Canzanelli, 2004; Pérez, 2005; Gutiérrez, 2007, Tomás, 2008) se hace referencia al concepto de potencial de desarrollo local, en el caso de esta investigación factores potenciales dan cuenta de condicionantes estructurales y funcionales de uso futuro que generarán nuevos impulsos al proceso de desarrollo.

contexto de la planificación estratégica territorial.

Como se explicó en el epígrafe anterior los objetivos estratégicos deben expresar procesos de cambio de un territorio más que estados finales. Esta idea responde a una concepción del desarrollo que analiza el progreso y la transformación de las localidades a partir de los procesos de acumulación y, por tanto, de las transformaciones estructurales. Simultáneamente estos objetivos deben ser impulsados por la creatividad y la capacidad emprendedora de los actores del territorio, que a través de sus estrategias identifiquen factores funcionales del desarrollo.

Así la reestructuración del sistema productivo territorial necesita no solo elevar la productividad y competitividad de los sectores productivos y de servicios, sino también adaptar el modelo institucional, cultural y social a los cambios que se producen.

Al respecto Albuquerque (2004a) plantea que en la gestión del desarrollo local y en la determinación de los objetivos estratégicos ha de favorecerse la articulación productiva entre las diferentes actividades del sistema económico local y del tejido empresarial; los niveles tecnológicos, organizativos y de gestión en dichas actividades y empresas; el conocimiento de las tecnologías apropiadas a la dotación de factores de desarrollo del territorio y el acceso a los servicios de apoyo a la producción.

Los ritmos y la amplitud de estos cambios, así como la secuencia temporal en que son advertidos, dependerán de los niveles de relación entre los factores de desarrollo identificados y los objetivos estratégicos. De este modo, los factores y la combinación de estos como condicionantes de los objetivos estratégicos le imprimen mayores niveles de pertinencia a la estrategia y al conjunto de acciones a emprender.

Dada la complejidad de los cambios estructurales, estos se producen de forma gradual, por lo que se deben concretar en las metas para cada diseño estratégico y constituyen la base para el establecimiento de los indicadores del avance de las acciones y sus resultados.

En tal sentido, los objetivos han de orientarse no solo al crecimiento económico, sino también al incremento de la productividad y la diversificación de la base productiva local, a propiciar la adecuada articulación de las actividades productivas inter e intrasectoriales, a facilitar la transferencia de

conocimientos hacia el sistema productivo e institucional en función del proceso de desarrollo. Así, los objetivos estratégicos deben contener, tanto los propósitos generales que orientan la estrategia de desarrollo, como aquellos más específicos que guían la formulación de las políticas y los programas de desarrollo local. Adicionalmente deben ser congruentes con las demandas, aspiraciones y los factores de desarrollo identificados a escala local.

Por otra parte, los objetivos estratégicos, aunque deriven del propio territorio, han de ser congruentes con el proyecto político nacional y las aspiraciones del conjunto de actores locales, a fin de articular (González y Ramos, 2013) una visión común sobre los factores disponibles y potenciales del desarrollo, que viabilicen la solución a las limitaciones estructurales y funcionales existentes.

A criterio del autor y como parte de esta interpretación teórica aceptada por diferentes autores (Garófoli, 1986; Jam, 2007; Alonso y Bell, 2013), mientras más directa sea la relación entre los factores de desarrollo y los objetivos estratégicos, mayor será la capacidad de transformación estructural del territorio. Los primeros permiten constatar la intención del cambio o transformación, los segundos lo condicionan y le sirven de base.

Siempre que los factores estén adecuadamente identificados y respondan a la estructura y al funcionamiento del sistema territorial se pueden considerar elementos causales del desarrollo y derivar en objetivos que conduzcan a los procesos de cambio.

De este modo, el logro de la adecuada relación entre factores de desarrollo y objetivos estratégicos debe partir en primer lugar, de las vocaciones, entendidas como la aptitud, capacidad o característica especial que tiene el territorio para su desarrollo y, en segundo lugar, de las prioridades de orden político, económico, social, cultural, medioambiental y tecnológico que han sido identificadas por el conjunto de actores locales en el diagnóstico estratégico territorial.

En consecuencia, la relación entre los factores del desarrollo y los objetivos estratégicos se convierte en premisa para direccionar el proceso desarrollador, tomar decisiones y adoptar estrategias para el logro de visiones de futuro, liderazgo compartido, planes y programas, canales de participación, inversión en desarrollar capacidades, afirmación de identidades culturales, innovación y creatividad.

La relación entre los factores del desarrollo y los objetivos estratégicos ha sido abordada en el contexto de economía de mercado, donde la planificación no constituye una herramienta de gobierno y el aprovechamiento de los factores responde a la lógica del capital. Los antecedentes de esta relación se encuentran en la teoría y los modelos clásicos Arrow (1962), Frankel (1962) y en la nueva teoría de crecimiento, principalmente representada por los trabajos de Romer (1986, 1990), Lucas (1988), Barro (1990) y Rebelo (1991). Tales modelos introducen cuatro factores que explican el proceso de crecimiento y desarrollo, ellos son:

- Los rendimientos crecientes son el fundamento del crecimiento económico en los primeros modelos, de esta forma Romer, (1986) atribuye el crecimiento a la acumulación de capital físico como el primer factor.
- El Estado al invertir en las infraestructuras puede conducir al mejoramiento de la productividad de las empresas privadas. Barro (1990), en su primer modelo recalcó que las infraestructuras resultan un factor que facilita la circulación de las informaciones, los bienes y las personas.
- La investigación y el desarrollo (I+D) como factor presente en los trabajos de Romer (1990), es considerada como una actividad con rendimiento creciente. Plantea que el saber tecnológico es un bien no rival y además es difícil asegurar su uso exclusivo, es decir, su costo de apropiación es mínimo.

La actividad de innovación llevada a cabo por algunos agentes con el fin de obtener algún beneficio genera el crecimiento económico.

A principios del siglo XX Schumpeter se centró en los cambios en la tecnología, su origen y difusión, para explicar las fluctuaciones sufridas por las economías capitalistas, que el autor consideraba inherentemente inestables. Estas fluctuaciones de corto plazo, causadas por las innovaciones tecnológicas llevadas a cabo por “el empresario innovador”, producían un efecto dinámico en el sistema capitalista en el largo plazo (Medina-Smith, 1996). Posteriormente los modelos de crecimiento endógeno retoman la importancia de la innovación tecnológica como una de las principales explicaciones del crecimiento.

- Y por último el capital humano, definido como el stock de conocimientos que es valorizado económicamente e incorporado por los individuos (calificación, estado de salud, higiene, entre otros). Esta idea de la acumulación de capital humano fue expuesta por Lucas (1998), la cual desarrolló en su modelo el capital humano voluntario y planteó la relación entre los conocimientos adquiridos y el mejoramiento de la productividad en la economía nacional.

De esta forma, en los modelos de crecimiento se introducen los llamados factores intangibles, aspecto ya abordado con anterioridad. Independientemente del debate que existe en la literatura sobre la consideración de las personas como capital (Schultz, 1963), lo más importante para el autor de la presente indagación es que la teoría del crecimiento resalta la importancia de este factor en la economía y la comprensión de que el capital humano puede entenderse como la acumulación de un stock de activos de educación que contribuyen a incrementar la productividad de los trabajadores, tal como lo analizó Marx (1973).

La relevancia que la nueva teoría del crecimiento otorga al capital humano como factor de producción se manifiesta como uno de los puntos de confluencia entre la teoría del crecimiento económico y la teoría del desarrollo. Ello se sustenta en la noción de que el capital humano incluye otros aspectos que contribuyen a aumentar la productividad de los trabajadores y las posibilidades de aprendizaje en las futuras generaciones, en tanto fines, y contribuyen al bienestar y la realización personal de los individuos como seres humanos y factores de producción.

Lucas (1990) le atribuye un doble papel al factor capital humano en la función de producción, que denomina efectos “tasa” y efectos “nivel”; considera un efecto de “nivel” a la inclusión del capital humano en la función de producción en calidad de un factor productivo más, mientras que un efecto “tasa” vendría dado por su interrelación a través del efecto que el capital humano ejerce en la I+D. De este modo, la acumulación del capital humano es un concepto de mayor amplitud que el entrenamiento y capacitación de la fuerza laboral.

Otros autores (Kurz y Salvadori, 2003; Dutt, 2003) retomaron los temas de crecimiento desde una perspectiva neoclásica extendida para incorporar nuevas características que permitieran explicar mejor

el crecimiento. La nueva teoría del crecimiento contribuyó al renacimiento del crecimiento económico mediante la introducción de nuevos factores (de Mattos 1999), entre ellos, la extensión del mercado como factor de incremento en la productividad, lo que se puede traducir en un incremento en la competitividad.

Por su parte Howitt (2004) considera que el establecimiento de la tasa de progreso técnico depende de fuerzas económicas y puede ser influenciada por la política económica, así la nueva teoría del crecimiento le confiere importancia a las políticas económicas en la determinación de la tasa de crecimiento a largo plazo, en especial en relación con la creación de un marco político que promueva la innovación y la adaptación de tecnología, tratada por Corbo en los años noventa del siglo pasado, entre ellas: fomentar el incremento del ahorro y la inversión; el avance tecnológico y la investigación; fortalecer las instituciones, la política de competencia y apertura comercial; incrementar el gasto social, entre otras.

Esta forma de explicar la dinámica económica, condiciona y acota el papel de las políticas que podrían aplicarse para promover el crecimiento y desarrollo; justifica la idea de la gestión estratégica como medio para activar sus factores a escala local.

En el ámbito regional y local, de Mattos (2000) analiza las posibilidades de este tipo de políticas y plantea que debe tenerse en cuenta que los modelos de crecimiento revalorizan la situación inicial de cada territorio, reconociendo que ella es la que condiciona el respectivo potencial endógeno. Este concepto hace referencia básicamente a la mayor o menor aptitud de cada territorio para que allí puedan germinar nuevas inversiones en capital físico, humano y en conocimientos, factores necesarios para avanzar hacia niveles superiores de desarrollo en el ámbito de la actual dinámica globalizada. Por consiguiente, las perspectivas de crecimiento futuro para cualquier territorio están demarcadas por su potencial endógeno inicial, configurado en base a determinado acervo de recursos naturales y de ciertos atributos establecidos a lo largo de su respectiva historia productiva.

Mientras el crecimiento trata de la evolución del producto, el estudio del desarrollo implica examinar los

cambios en los acuerdos institucionales para producir y distribuir la renta, así como las transformaciones que trae consigo la introducción de tecnología en los sistemas de producción, y las condiciones para que la misma repercuta en la productividad y el bienestar. De esta forma, el marco institucional y regulatorio se presenta como factor debido a que las instituciones pueden asegurar la vigencia de los derechos de propiedad, la gobernabilidad, la provisión de infraestructura, la perfección de los mercados financieros y el mantenimiento del orden desempeñan un papel importante como factores del crecimiento y desarrollo.

Del análisis realizado, se aprecia que los autores referenciados reconocen como condicionantes del crecimiento y desarrollo los factores funcionales, según la concepción asumida por el autor del trabajo. Lo expuesto permite argumentar que los factores de desarrollo local tienen sus antecedentes en los factores de crecimiento y desarrollo y que son condicionantes esenciales de los objetivos estratégicos que propician los cambios estructurales a esta escala.

Metodologías para el estudio de las relaciones factores del desarrollo-objetivos estratégicos en la planificación territorial

El tratamiento en la literatura (Abdala, 2004; Banco Mundial, 2005; Albuquerque y Dini, 2008; Armijo, 2009a; Aldunate y otros, 2010; Bello, 2011) acerca del proceso de diseño y evaluación de las estrategias de un territorio y otros aspectos asociados es vasto. Todas ofrecen determinado aporte, sin embargo es escaso el análisis de la relación entre factores del desarrollo y objetivos estratégicos a escala local. En los resultados de la búsqueda bibliográfica no se evidenció el tratamiento a esta problemática, aunque se plantea la necesidad de dicho análisis (Coronado, 1997; Pérez, 2005).

La tesis doctoral de Pérez (2005) aporta un instrumento metodológico que permite establecer los lineamientos generales para concebir y promover el desarrollo local a partir de la identificación de las principales fuentes de sinergia existentes en el potencial de desarrollo y en los objetivos estratégicos.

Esta investigación posibilitó identificar los factores más sinérgicos del potencial de desarrollo de la provincia de Camagüey y los objetivos estratégicos. Para ello se utilizó una técnica de análisis conocida como matriz de ponderaciones, que favorece la determinación de los elementos (objetivos y factores) de mayor arrastre o de mayor sensibilidad y la valoración de la coherencia interna de los objetivos estratégicos, la caracterización de los mismos en básicos, intermedios, finales o independientes en el contexto de la planificación estratégica de la provincia de Camagüey. Aunque no es propiamente un estudio de la relación factores-objetivos, el procedimiento y las técnicas empleadas para determinar las sinergias pueden ser útiles en esta investigación.

Otras investigaciones (González, Pino y Azorín, 2013) realizan una propuesta de procedimiento para determinar los factores influyentes en la potenciación del desarrollo socioeconómico local, sin embargo no tienen en cuenta en sus estudios la relación factores del desarrollo y objetivos estratégicos y, si bien aplican el método estructural (MIC-MAC), en el procedimiento no se realiza el análisis de la estructura económica del territorio objeto de estudio ni se jerarquizan los factores. Estos autores no esclarecen conceptualmente los factores del desarrollo como punto de partida de su investigación.

A criterio del autor las metodologías para el estudio de la relación factores del desarrollo-objetivos estratégicos deben auxiliarse, además, de técnicas de análisis regional las cuales permiten el estudio de la interdependencia entre el proceso de desarrollo y la estructura y evolución del sistema territorial, facilitan distinguir el impacto del crecimiento y desarrollo sobre la evolución de la estructura y el funcionamiento de la organización territorial, así como el impacto de esta sobre el crecimiento y desarrollo.

Las técnicas de análisis regional (Lira y Quiroga, 2009:10) “[...] juegan un rol crucial aportando información y conocimiento, asimismo contribuyendo al planteamiento de interrogantes y propuestas a los actores involucrados en el proceso de planificación y gestión y se inscribe, especialmente, en la

elaboración del diagnóstico y en la formulación de políticas territoriales”.

Así, en este proceso se enfatiza en las multicausalidades de la realidad, en la construcción colectiva por medio del diálogo entre actores con distintas racionalidades, territorialidades y en la globalidad y la especificidad del desarrollo a escala local como proceso dialéctico.

La idea esencial, sostenida por el autor, es que a través del análisis de la distribución y dinámica de la actividad económica en el territorio y de los asentamientos humanos es posible determinar los factores que, desde el punto de vista estructural y funcional, favorecen los procesos de desarrollo a escala territorial y aportan elementos clave de la viabilidad de estrategias y políticas locales.

Como complemento a estas técnicas, para el estudio de la relación factores del desarrollo-objetivos estratégicos, es oportuno incorporar por una parte, el uso de métodos de análisis estructural que develen los niveles de motricidad de los factores del desarrollo identificados que condicionan el desarrollo socioeconómico del territorio y por otra el empleo de modelos de ecuaciones estructurales o los modelos de redes neuronales en aras de determinar las relaciones existentes. Estos métodos son ampliamente recomendados para este tipo de análisis.

1.5. La experiencia de la planificación estratégica territorial en Cuba

Las condiciones para introducir la planificación estratégica territorial en Cuba se crean a partir de la crisis de los años 90 del siglo XX que impactó negativamente en la planificación dirigida nacionalmente, por cuanto se eliminaron las bases sobre las que se sustentaba el plan de la economía nacional: suministros seguros, precios estables, planes quinquenales con los países socialistas que permitían balancear recursos, distribuirlos y redistribuirlos, subsidios adaptados al aumento de los costos de producción de las empresas públicas, poco aprovechamiento de los avances tecnológicos, entre otros. Se interrumpe además la planificación territorial a escala central y en las provincias se atiende la subordinación local (León, 2000).

A partir de este momento, el país se enfrenta (Rodríguez, 2001:32) a una “estrategia de resistencia que

proporcionara coherencia lógica a las disposiciones adoptadas encaminadas a frenar el descenso de la economía y la aplicación de un conjunto de medidas que dieron lugar a un proceso de descentralización de decisiones”.

De este modo se transitó de una planificación cuyo centro era el balance material, hacia una planificación financiera, de ingresos y gastos en divisas; es decir, de un modelo centralizado de planificación a una planificación más indirecta, que si bien contribuyó al cumplimiento de los objetivos estratégicos del país, profundizó las diferencias territoriales.

Ante estas circunstancias la planificación territorial se refuerza como complemento indispensable de la planificación centralizada. Este perfeccionamiento implicó revitalizar el proceso de planificación territorial de manera tal, que permitiera activar el papel de los territorios en el proceso de gestión del desarrollo.

Un paso importante para el perfeccionamiento resultó la introducción de la dirección por objetivos y la planificación estratégica en la década del 90, por orientación del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, en los Organismos de la Administración Central del Estado y en los Consejos de Administración Provinciales. Se arriba, de esta forma, a una nueva etapa en la planificación territorial.

Este proceso incorporó elementos de la planificación estratégica con una adecuación territorial y ha permitido una aproximación a la elaboración de estrategias de desarrollo a partir de sus propios recursos, así como de los factores y mecanismos territoriales.

Desde el año 1997 hasta la actualidad, en las metodologías del plan de la economía se evidencia un creciente énfasis en la planificación territorial y su integración. Estos elementos se han reforzado con el proceso de actualización del modelo económico cubano aprobado en el VI Congreso del PCC y en las indicaciones metodológicas para la elaboración del plan 2014.

Al respecto el Ministerio de Economía y Planificación (MEP, 2011, 2012b y 2013) ha declarado como objetivo: organizar el territorio a mediano y largo plazo, mediante el trazado de políticas territoriales que permitan evaluar y proyectar sus potencialidades y opciones de desarrollo en sus alternativas de estructuración, con independencia de que existan o no proyecciones oficiales de los diferentes

organismos responsabilizados en el ordenamiento de determinados aspectos territoriales. Los principales elementos considerados como salidas de los esquemas y planes de ordenamiento territorial, que en mayor medida se integran con el desarrollo económico prospectivo territorial y para la elaboración de planes integrales y territoriales son, entre otros (MEP, 2011, 2012b, 2013):

- El uso y destino fundamental de los suelos, con sus implicaciones y políticas de incidencia directa en el desarrollo del sector agropecuario.
- Determinación de las principales actividades productivas, especialmente la producción de alimentos, así como los servicios y actividades no productivas y su efecto en el empleo.
- Las formas y los modos de emplear los recursos naturales, conciliados con las transformaciones socioeconómicas para lograr un desarrollo sustentable.
- Los elementos infraestructurales considerados integralmente y como sustento de las proyecciones por ramas y actividades, los viales, redes eléctricas, de agua, gas, así como los puertos y aeropuertos.
- Las recomendaciones para el desarrollo físico integral, ajustado a las potencialidades y recursos existentes en cada territorio.
- Las propuestas de medidas y acciones para el empleo de la fuerza de trabajo, en correspondencia con el desarrollo económico del territorio. El examen particular de las políticas migratorias, en función de las ofertas de empleo que se proyecten.
- La localización espacial de las actividades productivas y no productivas, así como la estructuración de los sistemas de asentamientos poblacionales y de concentración de la población.
- Atención especial en los territorios a los trabajos de estudios de proyección para el desarrollo de planes integrales y de iniciativa local, entre otros.

Estudios recientes evidencian que la planificación estratégica territorial en Cuba, no obstante sus avances, aún presenta limitaciones tales como: falta de integración de las herramientas de planificación territorial, ambiental, sectoriales, económicas y de articulación con estrategias de desarrollo (Hernández

y otros, 2014); insuficiente visión estratégica (Guzón, 2011); predominio de los niveles operativos sobre los estratégicos en la gestión (Ronda y Marcané 2004; Ortega y Torres, 2012); supremacía de las relaciones verticales sobre las horizontales, insuficiente objetividad en el diseño estratégico, definición de los objetivos estratégicos como desagregación de objetivos de instancias superiores, sin la correspondiente contextualización, subvaloración o insuficiente identificación de las potencialidades reales a escala local, no se identifican los factores conducentes a los cambios necesarios para el desarrollo (González y Ramos 2013), entre otras.

Existen opiniones coincidentes sobre los obstáculos que limitan el éxito de la mayoría de las experiencias de planificación territorial desarrolladas en Cuba que son sintetizadas por Jam (2007), entre ellas: el insuficiente reconocimiento del municipio como instancia gestora de desarrollo local, excesiva centralización en la toma de decisiones, la prioridad del desarrollo sectorial que condiciona la verticalidad de las cadenas productivas, la falta de una normativa institucional sobre la gestión y control que los gobiernos municipales pueden ejercer sobre los recursos locales, la desconexión institucional y sectorial a nivel municipal y la rigidez en la legislación que regula la actividad económica y financiera.

No obstante las limitaciones antes señaladas, existe un consenso sobre el papel que le corresponde a la planificación estratégica territorial en el contexto cubano como el eje articulador del resto de los planes del territorio, a través del cual se ha de lograr una mayor integración territorial, mediante la definición de objetivos estratégicos multisectoriales y comunes a los actores locales, lo que implica, a su vez, la búsqueda de los factores económicos, sociales, medio-ambientales, tecnológicos, políticos, entre otros, condicionantes de su definición y consecución. De este modo fructificarían los esfuerzos por enmarcar los planes en proyecciones de mediano y largo plazo (Álvarez, 2000), así como el desarrollo de la dimensión territorial del plan (León, 2000), presente en el modelo cubano de planificación desde los primeros años de su aplicación.

Así surge la necesidad de adecuar la visión analítica estructural a la planificación territorial y, en correspondencia, incorporar a la planificación estratégica territorial el estudio de la relación entre los factores del desarrollo y los objetivos estratégicos que direccionen dicho proceso hacia los cambios

estructurales y funcionales que le son inherentes.

Se precisa perfeccionar la planificación territorial, en tal sentido el autor del trabajo coincide con Alonso y Bell (2013) en cuanto a la afirmación de que en el contexto cubano existe la necesidad de repensar la planificación territorial, de aportarle un nuevo contenido. Lo verdaderamente importante es producir las transformaciones institucionales y administrativas que permitan planificar el desarrollo desde el territorio en correspondencia con los factores y las condiciones objetivas del momento histórico y activar el vínculo con la planificación macroeconómica, al incorporar realmente un enfoque de la planificación desde abajo que debe concebirse de forma no antagónica con el método exógeno y centralizado, pues no se trata de potenciar una autarquía territorial.

Actualmente, en el contexto de la actualización del modelo económico cubano, un grupo significativo de instituciones se empeña en dotar a los territorios, a escala local, de la capacidad de desplegar, desde la planificación estratégica territorial, procesos de desarrollo, destacándose entre ellas el MEP, el Cedel, el Citma, INIE, el IPF, las universidades de todo el país, entre ellas el Cedet de la Universidad de Camagüey, así como un grupo de organizaciones internacionales tales como el PNUD, entre otras.

A juicio del autor la coyuntura actual es favorable para promover, desde la planificación estratégica territorial, los cambios en la realidad socioeconómica existente a escala local, por lo que esta representa para lograr las necesarias transformaciones estructurales que requiere la base económica territorial a escala local (Vázquez-Barquero, 2007).

Estos propósitos confirman la necesidad de determinar los objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo a escala local, para lo que se requiere de un procedimiento que posibilite la determinación de estos sobre la base del estudio de las características de los municipios.

Conclusiones parciales

La planificación estratégica territorial por su naturaleza es en un proceso de perspectivas múltiples: político, técnico, de cambios estructurales, estratégicos y prospectivos. El reconocimiento de estas perspectivas contribuye a su pertinencia a escala local.

De ahí la necesidad de una planificación estratégica que se fundamente en la identificación de los factores de naturaleza estructural y funcional del desarrollo que viabilicen la determinación de los objetivos y la adopción de las estrategias necesarias para el crecimiento y desarrollo a escala local.

Los objetivos estratégicos, como proyección de los cambios a lograr en el sistema territorial, deben determinarse a partir de los factores del desarrollo en tanto estos condicionan, desde el punto de vista estructural y funcional, el proceso de desarrollo. La observancia de esta relación en la planificación estratégica territorial se convierte en premisa para direccionar los procesos de crecimiento y cambio estructural necesarios para el logro de los objetivos del desarrollo local.

Un acercamiento desde la teoría y la práctica a la planificación estratégica territorial a escala local confirma la necesidad que debe basarse en las características del espacio, reflejando las condicionantes en el plano estructural y funcional requieren ser atendidas en aras del desarrollo.

En la literatura consultada y en la experiencia de la planificación territorial en Cuba, aunque se infiere la necesidad, no se ofrecen indicaciones de cómo relacionar los factores del desarrollo y los objetivos estratégicos a escala local.

CAPÍTULO 2. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A PARTIR DE LOS FACTORES DEL DESARROLLO A ESCALA LOCAL

CAPÍTULO 2. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A PARTIR DE LOS FACTORES DEL DESARROLLO A ESCALA LOCAL

En el capítulo anterior se revelaron las características de la planificación estratégica territorial y la necesidad del estudio de las relaciones entre objetivos y factores del desarrollo a escala local.

Un análisis crítico puso de relieve que las estrategias de desarrollo en el ámbito municipal no consideran una adecuada relación entre los factores de desarrollo y los objetivos estratégicos. Consecuentemente la planificación estratégica territorial requiere de un estudio que permita identificar los factores causales del desarrollo que se ponen de manifiesto a escala local y develar la relación entre estos y los objetivos estratégicos.

En este capítulo se presenta un procedimiento basado en el análisis estructural e insertado en el proceso de planificación estratégica territorial, con el objetivo de determinar los objetivos estratégicos a partir de los factores estructurales y funcionales del desarrollo a escala local. De ahí la necesidad de realizar un análisis desde el enfoque de los factores de crecimiento y desarrollo económico.

El punto de partida de la propuesta lo constituye la planificación estratégica territorial a escala local. En tal sentido se presentan los antecedentes necesarios de esta planificación que actúan como condicionantes para el procedimiento propuesto en la investigación, entre ellos: experiencias en el diseño e implementación de la planificación estratégica por el gobierno y el compromiso de las máximas autoridades gubernamentales para su perfeccionamiento y desarrollo, que exista la voluntad política de las autoridades y actores esenciales para llevar a cabo la gestión de los procesos estratégicos y en particular el análisis de la relación factores del desarrollo y objetivos estratégicos, la existencia de

capacidades teórico-conceptuales y metodológicas sobre gestión estratégica del desarrollo local, así como el rol que desempeña el factor humano en los mismos.

Si bien el procedimiento para la determinación de los objetivos estratégicos, a partir de los factores del desarrollo que se propone en esta investigación, es de aplicación a nivel municipal, pudiera ser adecuado a otra escala territorial. En este caso se enfatiza en la dimensión económico-productiva sobre la base del criterio de que, esta última, representa un conjunto de elementos relacionados cuyo comportamiento persigue el crecimiento de la capacidad productiva del territorio, lo que constituye una de las prioridades de la política económica y social del país.

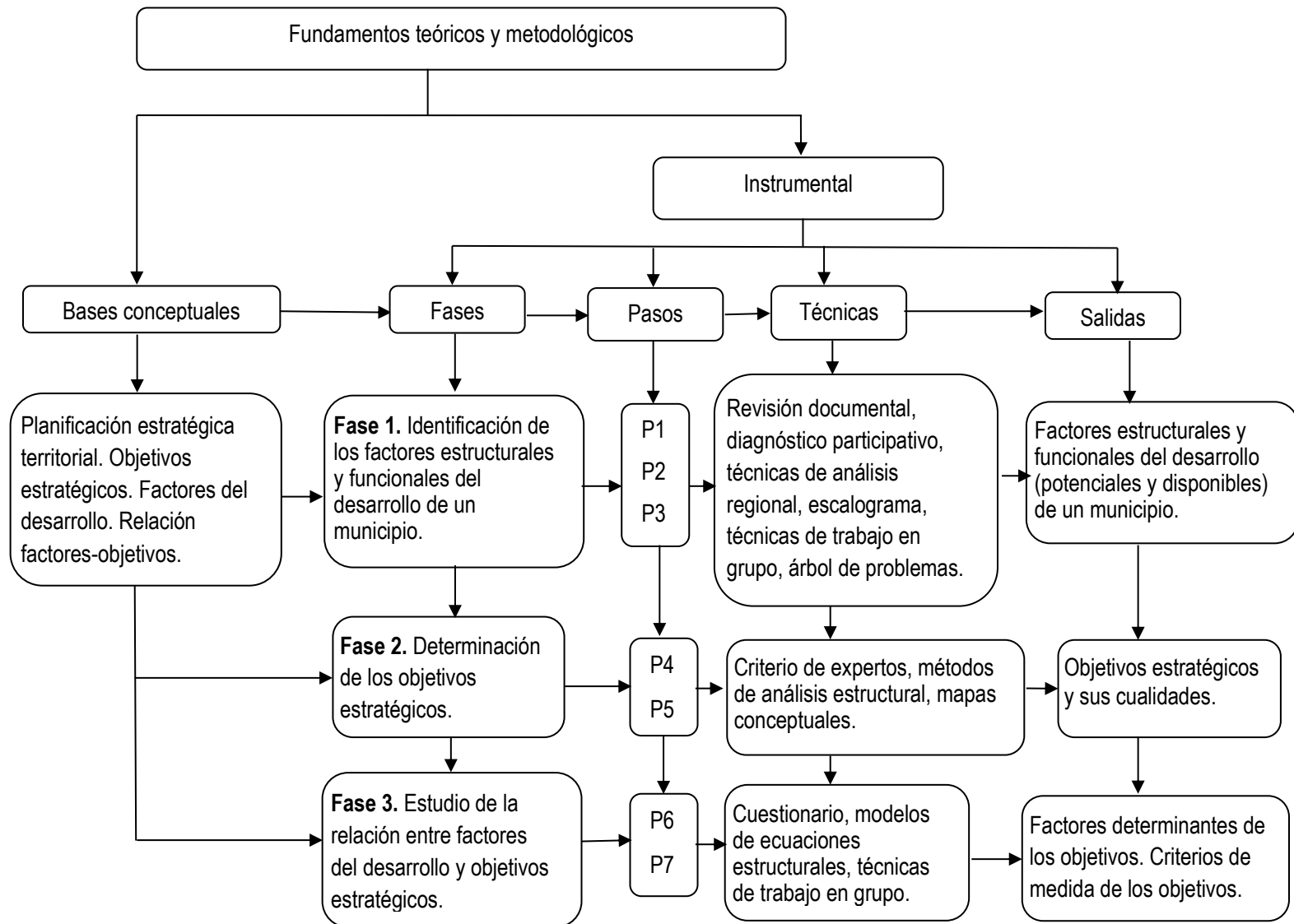
2.1. Procedimiento para la determinación de objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo local

El proceso de planificación estratégica de un municipio y en particular la definición de los objetivos y metas es el punto de partida para esta investigación. Cualquier análisis de la relación factores del desarrollo-objetivos estratégicos a escala municipal debe realizarse como parte del proceso de planificación estratégica del municipio, independientemente del procedimiento o indicaciones asumidas y su nivel de complejidad, no obstante el procedimiento propuesto puede ser aplicado en cualquier momento, en este caso los resultados contribuirán a la actualización de la estrategia de desarrollo del municipio y en consecuencia a su perfeccionamiento y al logro de mayor grado de pertinencia.

Los usuarios directos del procedimiento lo constituyen el gobierno y los grupos creados para el diseño de la estrategia de desarrollo a escala local, los cuales son concebidos en las metodologías del MEP y el IPF para los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local y los planes de desarrollo integral.

En el esquema 1 se presenta la secuencia general del procedimiento para la determinación de los objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo.

Esquema 1. Síntesis del procedimiento para la determinación de los objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo.



2.1.1. Fase 1. Identificación de los factores estructurales y funcionales del desarrollo de un municipio

Objetivo: Determinar los factores estructurales y funcionales del desarrollo de un municipio a partir del análisis de su estructura económica local, del análisis intramunicipal por consejos populares y de la capacidad y atribuciones de los actores locales para la gestión del desarrollo local.

En esta fase se hará uso de los anuarios estadísticos emitidos por la ONEI de los últimos cinco años, informes de la ONAT y de la Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social del municipio objeto de estudio e informaciones de consejos populares, obtenidas a partir de un diagnóstico participativo. Serán utilizadas, además, las técnicas de análisis regional, el escalograma para el análisis intramunicipal, así como métodos de análisis estructural y el árbol de problemas de la metodología del marco lógico.

Paso 1. Diagnóstico de la estructura económica

El análisis de la estructura económica⁹ implica el estudio del municipio en su contexto y la propia actividad (González, 2011). Según Asuad, (2001) y Lira y Quiroga, (2009) este análisis incluye los siguientes aspectos.

1. Estructura y dinámica económicas.
2. Análisis de la especialización.
3. Análisis de diversificación y caracterización de la actividad económica.
4. Análisis intramunicipal por consejos populares.

Este diagnóstico, atendiendo a los objetivos de la investigación, debe ofrecer información, en la medida de lo posible, sobre la articulación productiva interna del municipio, en particular el dinamismo de la actividad productiva, producciones locales más significativas, eslabonamientos productivos de las actividades locales, tendencias tecnológicas en las principales actividades productivas locales,

⁹ La estructura socioeconómica estudia las formas de propiedad y técnico-productiva que conforman la estructura económica.

posibilidades de diversificación productiva local, evolución de los mercados para los principales productos, entre otras. Obtener estos resultados dependerá de la información que tenga el municipio y de su propia dinámica de desarrollo.

El análisis por consejos populares ofrecerá información sobre las características funcionales intramunicipal y revelará la complejidad y distribución de actividades económicas y de servicios entre consejos populares de un municipio. Con esta información se establecen las bases para identificar los factores estructurales del desarrollo local, haciendo énfasis en la dimensión económica.

A continuación se explican cada uno de estos aspectos y el papel que desempeñan en la identificación y determinación de los factores estructurales disponibles y potenciales del desarrollo local.

1. Estructura y dinámica económicas

El análisis de la estructura y dinámica económica pretende identificar el tipo de actividad económica del municipio, precisando los sectores que la integran, y su papel en la dinámica económica.

Se debe medir la participación del sector en el valor agregado bruto, o en su lugar la producción mercantil del municipio según la disponibilidad de la información, analizando la estructura porcentual y las tasas de crecimiento reales para el período objeto de estudio, para ello se recomienda el uso de matrices de porcentajes calculadas a partir del software Tarea (Lira y Quiroga, 2009). Este cálculo dará como resultado la participación porcentual de cada sector en el municipio y puede ser utilizado como indicador de la especialización intramunicipal. El cálculo se efectúa a partir de la siguiente expresión.

$$P_{ij} = 100 \left[\frac{V_{ij}}{\sum_i V_{ij}} \right]$$

Donde:

P_{ij} = Participación de los sectores en el municipio.

V_{ij} = Valor del indicador seleccionado correspondiente al sector i en el municipio j.

$\sum_i V_{ij}$ = Valor del indicador para el municipio.

La información obtenida permitirá identificar los factores del desarrollo económico, disponibles y

potenciales, asociados a la estructura y dinámica económicas del municipio. En caso de no disponer de esta información se puede utilizar la estructura de la ocupación como una variable aproximada. Estos datos se obtienen a partir de los anuarios estadísticos del período objeto de estudio.

El análisis se complementa con el de la especialización porque no solamente revela la estructura y dinámica económica, sino el grado de especialización del municipio con respecto a la provincia.

2. Análisis de la especialización

El análisis permite identificar las actividades económicas en que se especializa el municipio, para ello se utiliza el cociente de localización que constituye un indicador que permite analizar la especialización relativa del municipio en una actividad económica.

Este indicador representa la relación entre la participación del sector “i” en el municipio “j” y la participación del mismo sector en el total provincial y se utiliza como medida de la especialización relativa o intermunicipal. Esta especialización del municipio en una actividad se asocia a un $Q_{ij} > 1$ (Boisier, 1980:35).

El cociente de localización se calcula a través de la siguiente expresión:

$$Q_{ij} = \frac{V_{ij}}{\sum_i V_{ij}} : \frac{\sum_j V_{ij}}{\sum_i \sum_j V_{ij}}$$

Donde:

Q_{ij} = Cociente de localización.

V_{ij} = Valor del indicador seleccionado correspondiente al sector i en el municipio j.

$\sum_j V_{ij}$ = Valor del indicador para el sector.

$\sum_i V_{ij}$ = Valor del indicador par el municipio.

$\sum_i \sum_j V_{ij}$ = Valor del indicador para el total provincial y sectores.

El análisis se basa en la comparación entre la distribución del indicador a nivel municipal en una actividad económica dada y la que se tiene a nivel provincial, es decir, para conocer en qué medida las actividades económicas de un municipio se localizan o concentran en él, se debe comparar con dichas actividades provinciales.

En principio el cociente puede tomar como base de comparación diversas variables de referencia, tanto para el municipio como para la provincia en su conjunto, en dependencia del objeto de comparación. Los datos para determinar este cociente se obtienen de los anuarios estadísticos para el período objeto de estudio. Estos estudios se pueden realizar empleando el software Tarea (Lira y Quiroga, 2009) u otros sistemas computacionales que considere el investigador haciendo uso de la matriz sector/región, disponibles en el software de referencia.

Para evaluar si el municipio se especializa en la actividad seleccionada se valora el resultado del cálculo del cociente de la forma siguiente:

- a) Si el cociente de localización es mayor que 1: el municipio es más especializado que la provincia en la actividad.
- b) Si el cociente de localización es menor que 1: el municipio es menos especializado que la provincia en la actividad.
- c) Si el cociente de localización es igual a 1: el municipio y la provincia se especializan en grado semejante en la actividad seleccionada.

El cociente de localización es susceptible de ser aplicado a cualquier actividad que se considere pertinente estudiar, de forma tal que la concentración de la actividad económica en el municipio implica la especialización en dicha actividad. Este indicador es de amplia utilización y mientras más nivel de desagregación tenga la información empleada mayor valor ilustrativo tendrá este indicador.

El resultado brinda información acerca de las actividades económicas en que el municipio tiene más

relevancia que la provincia, por lo tanto estas actividades serán objeto de análisis en la identificación de los factores y en la determinación de aquellos que son potenciales y disponibles para el desarrollo del municipio y en particular para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El análisis de la especialización se complementa con el coeficiente de especialización, el cual muestra el grado de similitud de la estructura económica municipal con la estructura económica provincial. Este coeficiente se calcula por la fórmula:

$$Q_r = \frac{1}{2} \sum_i \left| \frac{V_{ij}}{\sum_i V_{ij}} - \frac{\sum_j V_{ij}}{\sum_i \sum_j V_{ij}} \right|$$

Donde:

Q_r = Coeficiente de especialización.

V_{ij} = Valor del indicador seleccionado correspondiente al sector i en el municipio j .

$\sum_j V_{ij}$ = Valor del indicador para el sector.

$\sum_i V_{ij}$ = Valor del indicador para el municipio.

$\sum_i \sum_j V_{ij}$ = Valor del indicador para el total provincial y sectores.

El coeficiente de especialización siempre toma valores positivos y si ambas estructuras son iguales su valor será igual a cero, en la medida en que se aleje de cero mayor será la disimilitud entre dichas estructuras.

En la valoración de este coeficiente se debe tener en cuenta las características del patrón de comparación, en este caso la provincia, pues el carácter especializado o diversificado del municipio lo condiciona este patrón de comparación.

Otros criterios de clasificación, relativos a la especialización, son aportados por Miranda (Miranda, 1995: 37) los cuales resultan de utilidad por cuanto se refiere a parámetros más específicos. El referido autor

recomienda los siguientes criterios de clasificación:

- a) Relativamente similar: $Q_r < 0,10$
- b) Diferencias moderadas: $0,10 \leq Q_r < 0,30$
- c) Diferencias significativas: $0,30 \leq Q_r < 0,50$
- d) Diferencias muy significativas: $0,50 \leq Q_r < 0,65$
- e) Diferencias intensas: $Q_r \geq 0,65$

Para el cálculo del coeficiente de especialización debe tenerse información del indicador seleccionado provincial y municipal por sector de actividad económica. En la literatura¹⁰ este índice se utiliza, además, como indicador para el estudio de las ventajas comparativas de un municipio, siempre que se puedan obtener datos relativos a la actividad económica para las áreas al interior de este espacio territorial.

Se considera como un indicador indirecto de la ventaja comparativa, en la medida que mide la participación de la actividad productiva del área respecto al total del municipio objeto de análisis; de tal manera, la especialización en la actividad muestra la ventaja que tiene el área en el mismo.

Los resultados obtenidos hasta el momento permitirán identificar los sectores hacia los que hay que prestar mayor atención en la identificación de los factores del desarrollo a escala municipal por el papel que los mismos desempeñan en la estructura y dinámica económica del municipio.

3. Análisis de la diversificación y caracterización de la actividad económica

El análisis de la especialización se complementa con la diversificación y caracterización de la actividad económica.

La clasificación funcional de las actividades de los municipios debe tomar como base el valor de los siguientes índices¹¹:

- Índice de especialización.
- Índice de diversificación.

¹⁰ Ver: Asuad N. (2001). Economía regional y urbana. El Colegio de Puebla. México

¹¹ De acuerdo con el número de funciones predominantes que se realizan en un municipio, se puede utilizar la siguiente tipología de los mismos: unifuncionales, si se especializa en una sola actividad; bifuncionales, si se especializa en dos actividades; trifuncionales, si se especializa en tres actividades; semidiversificadas, si cuenta con cuatro actividades; diversificadas, si cuenta con más de cuatro actividades. (Asuad N. 2001: 304).

- Índice de trabajadores excedentes.

Para la mencionada clasificación en esta investigación se recomienda el uso del índice de diversificación y el índice de especialización.

El índice de diversificación es importante en la medida que mientras más diversificación económica tenga el municipio, más posibilidades de desarrollo tendrá.

La diversificación de la actividad productiva puede ser medida a través de los siguientes indicadores: índice de diversificación económica (Rodríguez, 1995) y el índice refinado de diversificación. A los efectos de esta investigación se hará el análisis del primer índice debido a que ofrece información sobre la diversificación de la actividad productiva que puede representar un factor de desarrollo. En el caso del segundo indicador, que establece la relación entre la actividad económica al interior de un área con respecto al municipio, resulta de alta complejidad obtener los datos para el cálculo del mismo.

Teniendo en cuenta la estructura por sectores de la producción mercantil, se propone el cálculo del IDE. En el caso de esta investigación se utilizarán los datos del VAB asumiendo los cálculos realizados por el autor a partir del por ciento que este representa en la producción mercantil.

Este índice se obtiene con el uso de la siguiente fórmula:

$$IDE = \sum_{i=1}^n \left(\frac{n}{n-1} - 1 \right) \left(p_i - \frac{1}{n} \right)^2$$

Donde:

n = Número de sectores económicos.

p_i = Valor agregado bruto para cada sector.

Según los valores que toma el índice, la economía del territorio se clasifica teniendo en cuenta los siguientes rangos (Rodríguez, 1995):

$0 \leq IDE \leq 0,195$ – economía diversificada.

$0,196 \leq IDE \leq 0,375$ – economía semidiversificada.

$0,376 \leq IDE \leq 1$ – economía concentrada.

Los indicadores relativos a las características económicas son un punto importante de partida para el estudio de los factores potenciales y disponibles del desarrollo, pero su estudio dependerá de la disponibilidad y confiabilidad de datos e información relativa a los municipios.

Para el análisis de las características de los sectores más representativos de la economía local se deben considerar indicadores relacionados con: a) peso y tamaño económico¹², b) productividad del capital y el trabajo, c) intensidad en el uso de capital y trabajo, d) Introducción de productos tecnologías y procesos, e) capacidad de generación de empleos, entre otros.

En el caso de la economía cubana, la productividad del trabajo, de la tierra y el capital y su uso intensivo se expresan en los siguientes indicadores: productividad del trabajo, aprovechamiento de la capacidad instalada, rendimiento de los activos fijos, grado de aprovechamiento del suelo agrícola, rendimiento de los activos fijos, índice de intensidad del trabajo o mano de obra, introducción de productos, tecnologías y procesos, así como la capacidad de generación de empleo.

En el siguiente cuadro se presentan los posibles indicadores recomendados por el autor del trabajo a partir de investigaciones precedentes (Richardson, 1996; Asuad, 2001; de Dios, 2003), para analizar las características económicas del municipio, su significado y la fórmula de cálculo.

Cuadro 1: Variables e indicadores de las características económicas municipales

Indicador	Autores	Significado	Fórmula de cálculo
Productividad del trabajo.	Indicaciones metodológicas para la elaboración del plan (MEP, 2014).	Está definida como el valor añadido por cada trabajador en el proceso de producción o prestación de servicio.	Productividad del trabajo = (valor agregado bruto X 1000)/promedio de trabajadores.
Aprovechamiento de la capacidad instalada.	Indicaciones metodológicas para la elaboración del plan	Relación entre la capacidad potencial y la capacidad disponible en %.	Se registra como el % de utilización de la capacidad potencial y el % de

¹² Este análisis incluye el valor de las ventas y el número de empleos existente por cada una de las empresas del municipio. Esto será objeto de análisis en la medida que sea necesario para esta investigación y en dependencia de los sectores que resulten más representativos.

	(MEP, 20011-2013).		utilización de la capacidad disponible.
Grado de aprovechamiento del suelo agrícola ¹³ .	Harry W. Richardson (1986).	Medida en que es utilizado el suelo agrícola en un período dado.	% de la tierra ociosa entre la superficie agrícola cultivada ¹⁴ .
Índice de intensidad del trabajo o mano de obra.	Asuad (2001).	Establece la relación entre la utilización de trabajo y producto generado.	Es la relación entre promedio de trabajadores y el valor de la producción.
Introducción de productos tecnologías y procesos.	Citma (2005).	Se refiere a los cambios resultantes de los procesos de I+D+i a partir de los montos presupuestados.	Nuevo producto o tecnología. Número de proyectos de I+D+i e investigadores vinculados.
Empleo e ingresos y concentración.	Coronado (1997), ONEI (2013).	Estructura ocupacional por sector, precisando sus tendencias y comportamiento en el período de análisis referido.	Promedio de trabajadores por sectores y su evolución.
Inversiones.	Coronado (1997), ONEI (2013).	Fondos destinados a construcción civil, montaje y adquisición de equipos, así como otros gastos con fines inversionistas.	Sumatoria de los fondos destinados a: construcción civil, montaje y adquisición de equipos, así como otros gastos con fines inversionistas.
Recursos humanos (PEA).	ONEI (2012).	Comprende la población ocupada en la economía y los desocupados.	Sumatoria del total de ocupados en la economía y desocupados en el período dado.
Recursos financieros locales.	Ministerio de finanzas y precios (2012).	Ingresos locales captados (contribuciones, impuestos).	Sumatoria de los ingresos por impuestos y contribuciones a escala local.
Infraestructura pública.	Coronado (1997), Asuad (2001), Alburquerque (2004b).	Transporte y comunicaciones, densidad de carreteras y ferrocarriles, infraestructuras energéticas, infraestructura social.	Existencia de carreteras, ferrocarriles, líneas de distribución de energías.

¹³ Según Richardson (1986: 162) este indicador puede representar un factor explicativo de la propia dinámica del municipio que puede expresar el crecimiento y desarrollo y mostrar las diferencias en el comportamiento de un territorio respecto a otro.

¹⁴ Para el cálculo del grado de aprovechamiento del suelo agrícola se pueden emplear las siguientes fuentes bibliográficas: Dpto. de Inf. Básica, Balance de áreas, Catastro 2005-2012; Balance de la Tierra, DPPF, años 2005-2012; Catastro Nacional de uso y tenencia de la tierra, Provincia de Las Tunas, Resumen anual, 2005-2012.

Durante la aplicación de este procedimiento en los municipios objeto de investigación pueden surgir nuevas variables e indicadores, lo que dependerá de las particularidades del territorio objeto de estudio. Atendiendo a las características de las variables e indicadores propuestos, que no todos están contemplados en las metodologías de planificación de los municipios y por lo tanto no son registrados estadísticamente, lo más recomendable es seleccionar indicadores similares que puedan brindar información sobre las características económicas y servir para la determinación de los factores estructurales disponibles y potenciales que fundamenten los objetivos estratégicos del territorio.

4. Análisis intramunicipal por consejos populares

El análisis intramunicipal proporciona información económica sobre las unidades territoriales de un municipio, no obstante es frecuente que exista muy poca información con relación al sistema de asentamientos poblacionales siendo más conveniente, en el contexto cubano, el estudio por consejos populares que agrupan los asentamientos¹⁵ de referencia. Su análisis se realiza mediante la utilización de índices cualitativos (Clark-Evans y Nelson)¹⁶, que se aplican con dos propósitos básicos:

- a) Identificar sus características y tamaño. Para el primero, se emplean índices que caracterizan y definen su tamaño e importancia, tales como los índices de densidad de población, densidad de núcleos urbanos, grado de urbanización e índice de urbanización, índice de ruralidad y análisis de jerarquía urbana.
- b) Analizar sus funciones económicas y sociales.

A los efectos de esta investigación este último aspecto será objeto de estudio para poder determinar los factores del desarrollo que corresponden a los asentamientos humanos. Para ello se identifican las funciones económicas y sociales que desempeñan las comunidades, cuya combinación conforma un patrón o sistema que influye en el desarrollo económico y social.

¹⁵ En las indicaciones metodológicas para el año 2014 el MEP orientó la estructuración de los sistemas de asentamientos poblacionales y de concentración de la población (MEP, 2013: 34)

¹⁶ Tomado de: Racionero (1981).

Se puede recurrir a los índices cualitativos de Clark-Evans y Nelson y la metodología conocida como funciones urbanas para el desarrollo rural (Rondinelli, 1988). Esta consiste en una combinación de métodos para determinar las características funcionales de un sistema de asentamientos, haciendo uso de escalas Guttman y escalogramas.

Índices cualitativos a nivel de consejos populares

Este análisis permite revelar la complejidad y distribución de actividades económicas entre consejos populares de un municipio y consiste en la identificación de la existencia o carencia de funciones por asentamientos, las cuales, dependiendo del número y complejidad, obtienen un puntaje, lo que permite establecer un valor total. Los valores de la escala son ordinales, se toma en cuenta la relación entre la jerarquía de los consejos populares y el orden mayor. Se asume que existe cierta correspondencia entre los mayores niveles de la jerarquía y los de orden funcional. De ahí que algunas funciones se asocien a ciertos tamaños, razón por la cual una desviación del patrón esperado se considera como un error. Este es el caso de localidades de orden mayor, en las que no estén presentes funciones que lo están en las de orden menor.

La información necesaria para analizar la complejidad y distribución de actividades económicas entre consejos populares de un municipio es la siguiente:

1. Relación de los consejos populares del municipio.
2. Población por consejo popular.
3. Inventario mostrando la presencia de actividades, por sectores estatal y no estatal, tales como: servicios, organizaciones, infraestructura y actividades económicas en cada asentamiento. Para este análisis se propone, además, diagnosticar las siguientes actividades empresariales: empresas nacionales, agropecuarias, de transporte, de servicios, de comercio, fábricas, hoteles, talleres, UEB, CPA, UBPC, restaurantes, cafeterías, tiendas y bodegas, farmacias, ópticas, panaderías y dulcerías, zapaterías, las que serán asumidas en esta investigación, según se establece en las herramientas de trabajo para auxiliar a los presidentes de los consejos

populares en la actividad económica, emitidas por la ANPP en septiembre de 2010.

Para obtener estos índices cualitativos se propone el escalograma, consistente en una matriz, cuyas filas contienen la relación de los consejos populares ordenados (de mayor a menor) según el tamaño de su población y en las columnas se registran la totalidad de actividades económicas y de servicios del área de estudio, ordenadas de igual forma de acuerdo con su frecuencia de aparición, como se presenta a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 1. Escalograma de distribución de actividades económicas por consejos populares, nivel de complejidad y frecuencia de funciones

Consejos populares	Población	Actividades económicas y de servicios					Nivel de complejidad (suma por fila)
		1	2	3	3	n	
1							
2							
3							
n							
Frecuencia (suma por columna)							

Fuente: adaptado de Asuad, (2001).

El llenado de los escaques de la tabla se realizará por los presidentes de los consejos populares de la siguiente manera. Si existe la actividad en el asentamiento se ubica 1 en la casilla correspondiente y si no existiera el espacio se deja en blanco. Se sugiere que la tabla se ordene de mayor a menor por número de funciones, las cuales se consideran como actividades económicas.

Esta matriz posibilita calcular el nivel de complejidad dado el número de actividades económicas y de servicios en los consejos populares y se realiza la suma por columnas para determinar la frecuencia de las actividades económicas y de servicios.

Una vez realizados los cálculos pueden identificarse los consejos populares que concentran el mayor número de funciones y, así tener una caracterización del municipio acerca de las actividades económicas y de servicios.

Con este paso se complementa el análisis de la estructura económica del municipio del que se derivarán los factores que, desde el punto de vista estructural, condicionan el desarrollo.

Paso 2. Determinación de los factores estructurales disponibles y potenciales

Una vez realizado el diagnóstico de la estructura económica municipal y utilizando los resultados obtenidos se procede a identificar los factores del desarrollo a escala local. Este análisis se realizará a través de un taller con la participación de las entidades de planificación del municipio: direcciones municipales de trabajo, planificación económica, planificación física, Citma, finanzas y delegaciones municipales de organismos nacionales enclavadas en el territorio, entre otros.

Este paso tiene como propósito determinar los factores estructurales disponibles y potenciales a través del análisis de los siguientes aspectos:

1. La diferencia entre la aptitud y el uso de los factores productivos.
2. La diferencia entre factores productivos de existencia probada y que pueden aprovecharse.
3. La diferencia entre la calificación/formación de los recursos humanos y su empleo en la producción, entre otros.
4. La diferencia entre los recursos financieros captados y colocados.
5. La diferencia entre lo existente (disponible) y utilizado en cuanto a infraestructura pública del municipio.

Los participantes en el taller recibirán información sobre los resultados del diagnóstico que se mostrarán en un listado con los factores identificados y recibirán, además, una síntesis sobre los elementos teóricos que sustentan la propuesta para proceder a identificar los factores del desarrollo.

A continuación se hará el análisis de los factores disponibles en el municipio y aquellos que representan una potencialidad para el desarrollo.

Para determinar los factores disponibles y potenciales se presentan a continuación los elementos a considerar en cada uno de los aspectos que serán objeto de análisis.

1. La diferencia entre la aptitud y el uso de factores productivos

Su análisis es aplicable a indicadores como el aprovechamiento del suelo agrícola, tecnologías, entre otros y permitirá delimitar los factores productivos disponibles, con capacidad para ser aprovechados por su aptitud y el uso que tienen en el municipio.

En tal caso se pueden analizar los estudios y datos disponibles sobre la relación existente entre el uso de los suelos por actividad (agrícola, forestal y ganadera) y su potencial agrológico¹⁷. Se parte del principio que la utilización eficiente está dada cuando los usos del suelo corresponden a su potencial natural.

Estas condiciones de equilibrio o igualdad entre usos y potencial es el punto de partida, de tal manera que las desviaciones en sus posiciones extremas conforman dos niveles: mínimo, (el subaprovechamiento del potencial) y el máximo, (el sobreaprovechamiento o sobreexplotación). Para ello, primero se identifican las especializaciones en usos económicos y potencialidades naturales del suelo dadas por su fertilidad.

Para efectuar un estudio que permita identificar las características comunes es necesario obtener la información, por áreas, consejos populares u otros, (tabla 2) que posibilite estimar las desviaciones.

Tabla 2. Diferencia entre la aptitud y el uso de los suelos

Potencial	Total	Agricultura			Ganadería			Forestal			No utilizada		
Consejos populares		Potencial agrológico (1)	Uso del suelo (2)	Diferencia 1 / 2 (%)	Potencial agrológico (1)	Uso del suelo (2)	Diferencia (%)	Potencial agrológico (1)	Uso del suelo (2)	Diferencia (%)	Potencial agrológico (1)	Uso del suelo (2)	Diferencia (%)
1													
2													
n													

¹⁷ Por potencial agrológico se entiende la vocación de los suelos en cuanto a su utilidad para actividades agrícolas, forestales o ganaderas.

Este análisis requiere la realización de dos momentos para su aplicación:

1. Determinar un cuadrante donde se representen las hectáreas según el potencial agrológico y uso del suelo.
2. Establecer las diferencias entre potencial agrológico y uso del suelo.

Es recomendable que estas potencialidades sean ubicadas en mapas para agilizar la toma de decisiones sobre la ubicación geográfica de los proyectos de desarrollo en el municipio. Similar análisis se puede hacer sobre las tecnologías existentes en el municipio u otros indicadores seleccionados.

2. La diferencia entre factores productivos de existencia probada y que pueden aprovecharse

Es aplicable a aquellos factores productivos como: productividad del trabajo, diversificación productiva, aprovechamiento de la capacidad instalada, lo que permitirá evaluar los factores que están disponibles y pueden ser más aprovechados (tabla 3).

Tabla 3. Diferencia entre factores productivos de existencia probada y que pueden aprovecharse

Potencial	Total	Aprovechamiento de la capacidad instalada (%)			Diversificación productiva (escala)			Productividad del trabajo (Pesos)		
Sectores		Potencial (1)	Aprovechamiento (2)	Diferencia (1 / 2)	Potencial (1)	Aprovechamiento (2)	Diferencia (1 / 2)	Potencial (1)	Aprovechamiento (2)	Diferencia (1 / 2)
Sector 1										
Sector 2										
Sector n										

3. La diferencia entre la calificación/formación de los recursos humanos y su empleo en la producción

Se aplica a los recursos humanos (PEA) del territorio y permitirá analizar la disponibilidad, calificación y formación y en qué medida están empleados en la producción (tabla 4).

Tabla 4. Recursos humanos ocupados y disponibilidad por nivel de calificación

Concepto	Total	Calificación			Disponibilidad		
		Univ.	Técnico medio	Obrero calificado	Univ.	Técnico medio	Obrero calificado
Ocupados en la economía							
Desocupados							
Población económicamente activa							

En caso de no disponer de la información contenida en la tabla anterior se procederá a un análisis de los indicadores esenciales del empleo de los recursos humanos que revele sus características.

4. La diferencia entre recursos financieros captados y colocados

Resulta permisible para los ingresos captados e impuestos locales y los que realmente están destinados a los procesos de desarrollo local. Los resultados de este análisis pueden ser expresados de la forma que ilustra la siguiente tabla y se recomienda utilizar un número de años que permita valorar la dinámica de los recursos financieros colocados.

Tabla 5. Diferencia entre los ingresos captados y colocados (inversiones)

Concepto	Años				
Ingresos captados					
Inversiones					
Diferencia					

5. La diferencia entre lo existente (disponible) y utilizado en cuanto a infraestructura pública del municipio

Es válida su aplicación a las infraestructuras de transporte, comunicaciones, telecomunicaciones, abastecimiento de agua y energía, saneamiento y alcantarillado y edificios industriales, lo que permitirá analizar la disponibilidad de ellas en el municipio y lo que realmente se utiliza. Los resultados de este análisis se expresan como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 6. Infraestructura pública utilizada y disponible en el municipio

Infraestructura pública	Disponible	Utilizada	Diferencia
Transporte y comunicaciones			
Telecomunicaciones			
Abasto de agua			
Energía			
Saneamiento y alcantarillado			
Edificios industriales			

En caso de existir limitaciones en la obtención de estos datos se procederá a identificar aquellas más significativas relacionadas con la disponibilidad, estado y uso de las infraestructuras públicas.

Una vez concluido este análisis es posible determinar los factores estructurales, disponibles y potenciales presentes en el municipio.

Paso 3. Determinación de los factores funcionales disponibles (atribuciones) y potenciales (capacidades) del desarrollo del municipio

Este paso tiene como propósito determinar los factores funcionales disponibles y potenciales a través del análisis de los siguientes aspectos:

1. La diferencia entre capacitación y preparación y la falta de atribuciones institucionales para la gestión del desarrollo local y la toma de decisiones.
2. La diferencia entre las atribuciones institucionales para la gestión del desarrollo local y la toma de decisiones y la insuficiente preparación y capacitación para utilizarlas.
3. La diferencia entre las atribuciones institucionales de integración entre las instituciones y organismos de planificación del territorio y la capacidad para utilizarlas.
4. La diferencia entre la necesidad de mecanismos de concertación y coordinación de los actores

sociales, entre las instituciones y organismos de planificación del territorio y la capacidad para crearlos.

5. La diferencia entre la necesidad de integración en la gestión de las diversas formas de propiedad y la capacidad para utilizarlas.
6. La diferencia entre existencia de recursos y presupuestos propios y su uso y aprovechamiento.
7. La diferencia entre la información disponible a nivel local y la capacidad para captarla y procesarla.
8. La diferencia entre la existencia de una base productiva a nivel local y la capacidad para la organización de los sistemas de producción y crear encadenamientos productivos.

En este paso se hará uso de los criterios emitidos por representantes de los organismos de planificación del municipio, de los consejos populares, representantes de organizaciones comunitarias, así como especialistas de los centros de formación y las universidades.

Se hará uso de las técnicas de trabajo en grupo, las cuales han sido abordadas ampliamente en la literatura (Selener, 1997; Verdejo, 2003; PNUD, 2005; Guzón, 2011). Resulta particularmente útil la herramienta presentada por Verdejo (2003) conocida como diagrama de Venn para el estudio de las relaciones institucionales, la cual permite identificar cualitativamente las relaciones de las instituciones en espacios locales, así como reconocer la importancia otorgada a estas en la toma de decisiones en los procesos de desarrollo a escala local, revelando la importancia e intensidad de las relaciones institucionales. Esta herramienta es susceptible de ser adaptada con facilidad a los objetivos específicos a investigar.

Otra herramienta de amplio uso y fácil adaptación para determinar los factores funcionales del desarrollo es el árbol de problemas y el árbol de objetivos, utilizado en la metodología del marco lógico (Alburquerque, 2008a; PNUD, 2009; Aldunate y Córdoba, 2011).

El árbol de problemas es una forma general de plantear una situación-problema y a partir de ella definir los componentes del proceso de cambio que debe operar sobre la situación actual, a fin de lograr transformarla hasta la situación deseada. El árbol de objetivos posibilita definir acciones que permitan interactuar con las causas del problema.

La identificación de la situación problema (Aldunate y Córdoba, 2011) es un proceso de análisis que implica la habilidad para considerar la situación desde distintos puntos de vista, que evidencien una perspectiva equilibrada del conjunto de factores presentes y que han impedido que ella se resuelva.

Para construir el árbol de objetivos se parte del árbol del problema, buscando para cada uno de los recuadros de dicho árbol la manifestación contraria a las allí indicadas. Todo lo negativo se volverá positivo, al realizar este cambio los efectos negativos que generaba la existencia del problema pasarán a ser los fines que se persiguen con la solución de este. Por su parte, las causas se convertirán en los medios con que se cuentan para poder solucionar efectivamente el problema.

La adaptación de esta herramienta en función de determinar los factores funcionales del desarrollo partiría, en primer lugar, de la construcción de un árbol de problemas (relaciones causa-efecto) a partir de las limitaciones con respecto a las diferencias entre atribuciones que son usadas y aprovechadas o no y capacidades que pueden desarrollarse para la gestión estratégica del desarrollo y en segundo lugar del árbol de objetivo (relaciones medios-fines), que aportarían, en sentido positivo, los factores funcionales del desarrollo del municipio.

Los resultados de la determinación de los factores del desarrollo derivados de los pasos anteriores deben relacionarse en la forma que muestra el cuadro 2.

Cuadro 2. Factores del desarrollo derivados del diagnóstico

Factores	Código
La diferencia entre la aptitud y el uso de los factores productivos	
La diferencia entre factores productivos de existencia probada y que pueden aprovecharse	

La diferencia entre la calificación/formación de los recursos humanos y su empleo en la producción	
La diferencia entre factores financieros captados y colocados	
La diferencia entre lo existente (disponible) y utilizado en cuanto a infraestructura pública del municipio	
La diferencias entre capacidades y atribuciones para la gestión estratégica del desarrollo	

Como resultado de esta fase se obtendrán los factores estructurales y funcionales del desarrollo, disponibles y potenciales, resultantes del análisis de su estructura económica, del estudio intramunicipal por consejos populares y de la capacidad y atribuciones de los actores locales para la gestión del desarrollo local.

2.1.2. Fase 2. Determinación de los objetivos estratégicos de un municipio

Objetivo: Analizar las relaciones de influencia entre los factores del desarrollo a escala local a través de las interrelaciones vinculadas a los estudios de motricidad-dependencia y a partir de los resultados obtenidos determinar los objetivos estratégicos del municipio.

Paso 4. Estudio de las relaciones motricidad-dependencia de los factores del desarrollo

En este paso se utilizan los métodos de análisis estructural con la participación de expertos, a través de las técnicas de trabajo en grupo, que permitirá determinar las interrelaciones entre los factores del desarrollo, previa presentación de los factores, derivados del diagnóstico del municipio según tipología propuesta en el cuadro 2.

Una vez obtenidos los factores se delimitan aquellos más explicativos, es decir, los que constituyen factores clave en la dinámica del desarrollo del municipio.

A partir del listado inicial de factores se procede a determinar el impacto que cada factor produce sobre el resto, a través del completamiento por los expertos, de la matriz de influencias directas entre todos los

factores analizados empleando el método MIC-MAC¹⁸.

El objetivo del método MIC-MAC, en la presente investigación, consiste en identificar los factores motrices (explicativos del resto de los factores) y dependientes (su comportamiento depende de la evolución de los factores motrices) dentro del conjunto de factores.

La preparación de la matriz y su completamiento se realiza a través del trabajo colectivo por parte de los expertos. En esta actividad se fomenta el intercambio y la reflexión que posibilita crear un lenguaje común y llegar a un consenso final sobre el conjunto de factores y sus interrelaciones.

Los expertos deben considerar tanto la influencia actual como potencial, lo que resultaría importante para poder introducir, en el modelo, factores actualmente no registrados que potencialmente pueden influir en el resto y es oportuno considerarlos a fin de definir los objetivos estratégicos de desarrollo del municipio.

La localización de las relaciones, en la matriz de análisis estructural, se presenta en la figura 1.

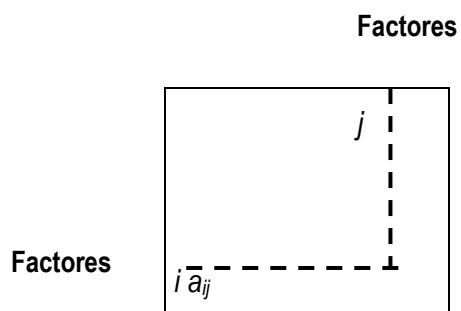


Figura 1. Matriz de análisis estructural

Fuente: Gabiña, (1995), citado por: MEP (2001: 79).

El análisis contempla dos momentos esenciales:

1. Acción de cada factor sobre el resto de los factores.

Para este análisis los expertos asignarán a cada elemento a_{ij} un valor que indique la magnitud de la influencia de cada factor sobre el resto, asumiendo para ello los siguientes valores:

¹⁸ El MIC-MAC es un programa de multiplicación matricial aplicado a la matriz estructural. Versión 6.1.2-2003/2004.

- 0 Sin influencia
- 1 Débil
- 2 Media
- 3 Fuerte

2. Aplicar un programa de multiplicación de matrices que recoja las relaciones directas e indirectas y los efectos de interrelación entre los factores analizados e identifique aquellos “ocultos”, los cuales pueden tener una gran influencia, determinando así los factores de mayor motricidad.

Cada factor lleva aparejado un indicador de motricidad-dependencia (índice de motricidad-dependencia directa e indirecta). Para la obtención de los factores clave (en forma directa e indirecta) y del correspondiente plano motricidad-dependencia se utiliza el programa informático MIC-MAC.

El conjunto de factores analizados, de acuerdo con el indicador de motricidad y dependencia, puede situarse en un plano de motricidad-dependencia (figura 2) que tiene la siguiente interpretación:

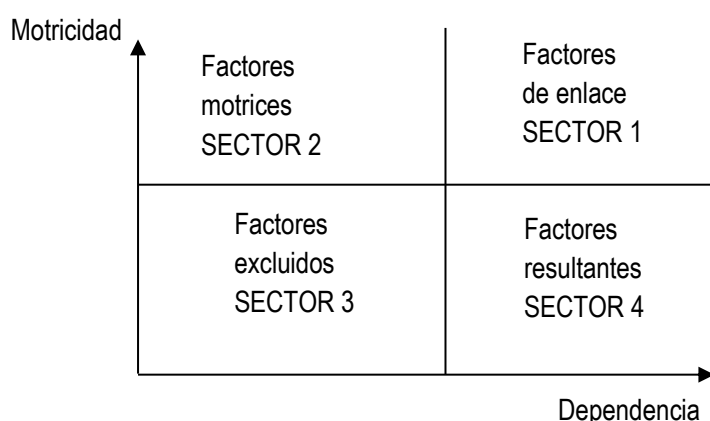


Figura 2. Plano motricidad - dependencia y su interpretación

Fuente: Ibídem.

La interpretación del plano de motricidad-dependencia, según la ubicación de los factores en cada sector es como sigue.

Sector 1. Factores muy motrices y poco dependientes. Son los factores más explicativos, condicionantes del resto de los factores analizados.

Sector 2. Factores a la vez muy motrices y simultáneamente muy dependientes. Cualquier acción sobre estos repercutirá sobre los otros y tendrá un efecto “boomerang”. Estos factores pueden ser considerados simultáneamente como dependientes y explicativos.

Sector 3. Factores poco motrices y poco dependientes. Estos constituyen factores relativamente autónomos y pueden ser excluidos del análisis.

Sector 4. Factores poco motrices y muy dependientes. Son los factores resultantes, cuya evolución se explica por la acción de los factores de los sectores 1 y 2.

Los resultados del análisis estructural posibilitan establecer las estructuras problemáticas de los factores del desarrollo local, tendientes a mantener ciertos niveles de permanencia que requieren el máximo de prioridades del gobierno municipal y le permitirán determinar los objetivos estratégicos considerando, además, el criterio del grupo de desarrollo del municipio que podrá evaluar los resultados obtenidos de la aplicación del análisis estructural y la propia experiencia del trabajo en el territorio. Este paso concluye con la determinación o reformulación de los objetivos estratégicos del municipio.

Paso 5. Evaluación cualitativa de los objetivos estratégicos

En este paso se analiza si los objetivos estratégicos cumplen los criterios emitidos sobre las características esenciales de estos, derivadas del estudio teórico realizado en el capítulo uno. Para ello se recomienda realizar valoraciones sobre: precisión, integración, realismo, coherencia con la misión y la visión, viabilidad, si son medibles, concordancia con las políticas nacionales y la contribución a direccionar el proceso de desarrollo del municipio.

En estas valoraciones participarán miembros del equipo técnico del municipio que, a partir de los conocimientos teóricos y experiencias prácticas, estén en condiciones de realizar las evaluaciones acerca de las características cualitativas de los objetivos estratégicos.

Una herramienta previamente adaptada, susceptible de ser utilizada para este análisis cualitativo de los

objetivos es el mapa conceptual. Los mapas conceptuales (Cañas y Novak, 2009) son herramientas gráficas para organizar y representar el conocimiento en aras de transmitir con claridad mensajes conceptuales complejos y facilitar tanto el aprendizaje como la enseñanza. Su objetivo es representar relaciones entre conceptos en forma de proposiciones. Los conceptos están encerrados normalmente en recuadros o círculos que se representan mediante etiquetas, estas pueden ser palabras o símbolos, mientras que las relaciones entre ellos se explicitan mediante líneas que unen sus recuadros respectivos. Las líneas, a su vez, tienen palabras asociadas para describir cuál es la naturaleza de la relación entre los conceptos.

El propósito del mapa conceptual es generar ideas sobre la confirmación o no de las características cualitativas del conjunto de objetivos antes mencionadas y a partir de ellas construir sus fundamentos.

Para ello es recomendable seguir la siguiente secuencia:

1. Lectura comentada de los objetivos estratégicos y de las cualidades que estos deben poseer, con el objetivo de identificar las ideas o conceptos principales que los relacionan y escribirlos en una lista.
2. Desglosar la lista, escribiendo los conceptos separadamente en una hoja de papel, representativa de cómo los conceptos aparecen de la lectura, pero sin conectar las ideas.
3. Ordenar las ideas o conceptos desde el más general al más específico en orden descendente.
4. Ordenar las ideas escritas en tarjetas de papel iniciando con la que contenga la idea más general.
5. Valorar si la idea principal puede ser dividida en dos o más conceptos iguales con el fin de ubicarlas en la misma línea o altura y luego ubicar las tarjetas relacionadas en la parte inferior de las ideas principales.
6. Usar líneas que conecten las ideas, y escribir sobre cada línea una palabra o enunciado aclaratorio del porqué están conectadas entre sí.

Como resultado de este paso se obtendrán las ideas y conceptos acerca de las cualidades de los objetivos estratégicos.

Esta fase tendrá como resultante la determinación o reformulación de los objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo, disponibles y potenciales, identificados y las relaciones de motricidad-dependencia entre estos.

2.1.3. Fase 3. Estudio de la relación entre factores del desarrollo y objetivos estratégicos

Objetivo: Develar las relaciones causales entre los factores del desarrollo y los objetivos estratégicos definidos para el municipio objeto de estudio a fin de determinar de qué factores dependen, esencialmente los objetivos estratégicos y ofrecer al gobierno las vías para el diseño de acciones estratégicas.

Paso 6. Estudio de la relación factores del desarrollo-objetivos estratégicos

Una vez identificados los factores clave del desarrollo y determinados los objetivos estratégicos se profundiza en las relaciones entre estos para establecer aquellos que con mayor grado explican los objetivos del municipio y por lo tanto son los condicionantes de los mismos y en segundo lugar se delimitan, para cada objetivo, los factores más explicativos a fin de trazar las estrategias del municipio.

En este caso se recomienda incrementar el número de expertos para obtener resultados confiables en la aplicación de los modelos de ecuaciones estructurales.

A los expertos se les pide que valoren, a través de un cuestionario (tabla 7), en qué medida está de acuerdo con que los factores del desarrollo identificados condicionan el cumplimiento de los objetivos estratégicos del municipio, utilizando una escala Likert de cinco grados:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

Tabla 7. Cuestionario para valorar en qué medida los factores del desarrollo condicionan el cumplimiento de los objetivos estratégicos

No.	Factores	Valores				
		1	2	3	4	5
1						
2						
n						

Seguidamente para este estudio se recomienda el empleo de los modelos de ecuaciones estructurales o los modelos de redes neuronales.

La mayoría de los modelos de ecuaciones estructurales (Jöreskog y Sörbom, 1989), consiste en un grupo de ecuaciones estructurales lineales de variables que no siempre se pueden medir ni cuantificar (Bollen, 1989), las cuales se expresan en función de las primeras. Esto permite definir todas las relaciones existentes.

Los modelos de ecuaciones estructurales dan cuenta de evidencia empírica a favor de un planteamiento causal, estos contribuyen a comprobar empíricamente relaciones causales hipotetizadas, orientadas por la teoría y especificadas a priori (Bollen, 1989; Kaplan, 2009; Freedman, 2010; Ruiz, Pardo y San Martín, 2010).

Así, a través de un modelo de ecuaciones estructurales, es posible identificar las variables que afectan a otras y que no reciben el efecto de ninguna variable, las cuales se denominan exógenas o independientes y las que reciben el efecto de otras variables (endógenas o dependientes). Mediante los modelos de ecuaciones estructurales; por consiguiente, es posible revelar las relaciones entre los factores del desarrollo y los objetivos estratégicos.

Una vez obtenidos los resultados del cuestionario se procesa la información a través del análisis confirmatorio de relaciones causales de los factores que condicionan el objetivo estratégico, mediante el uso de las herramientas de análisis estructural, con el fin de confirmar, bajo un modelo de ecuaciones

estructurales, los constructos propuestos, en este caso los objetivos analizados.

La aceptación, reducción o ampliación de factores en este análisis se realiza teniendo en cuenta las reglas de Hair y otros, (1995). Así, el grado de correlación entre factores y objetivos se analiza mediante la medida de adecuación muestral de cada ítem, y se deben mantener aquellos cuyo valor sea superior a 0,5. Se ha de tener en cuenta que las comunalidades de los ítems sean superiores a 0,5 y revisar el resultado del Alfa de Cronbach (Cronbach, 1970) como medida de fiabilidad, para la que en el caso del análisis exploratorio los valores deseables deben ser superiores a 0,6 (Hair y otros, 1999), así como la varianza explicada.

La técnica del análisis estructural concede flexibilidad al investigador para establecer las relaciones causales entre los elementos analizados, aporta un método directo para tratar con relaciones múltiples simultáneas garantizando eficiencia estadística y proporciona una forma de transitar de un análisis factorial exploratorio a un análisis factorial confirmatorio.

Esta es una técnica que permite evaluar relaciones múltiples de forma simultánea y se considera una extensión de otras técnicas multivariadas como el análisis de regresión múltiple y el análisis factorial, utilizando para ello variables observables o manifiestas (modelo medible) y variables latentes (modelo estructural). Las variables latentes son aquellas sobre las que existen dudas en cuanto a sus registros de datos, o no pueden ser directamente observables, ni directamente medibles.

Entre los análisis más comunes se encuentran el análisis factorial confirmatorio y la estimación de una serie de ecuaciones estructurales simultáneas en un diagrama de enlaces coeficientes path analysis o path model (camino/vía de análisis/modelo). Existen varios paquetes estadísticos que ejecutan esta técnica como son: el programa AMOS integrado al SPSS, el programa LISREL (Lineal Structural Relations), el procedimiento CALIS integrado al SAS, Structural Equation Modeling integrado al Statistica, entre otros, los cuales son descritos por Yaffee (1999).

El SEM estima las relaciones entre variables, dimensiones e indicadores a través de los coeficientes de paso (path coefficients). Como resultado de este análisis se obtienen coeficientes parciales de regresión estandarizados o coeficientes Beta, los cuales miden la magnitud de influencia de una variable sobre otra, mediante el uso de datos estandarizados con una matriz de correlaciones (R) o de varianza-covarianza (Σ) como entrada.

Esta técnica analítica consta de tres estrategias fundamentales: la de confirmación de un modelo propuesto (estrategia del desarrollo del modelo), la de modelos competitivos y la de mejoramiento de un modelo según los objetivos propuestos (Hair y otros, 1995).

La primera estrategia es la que se adopta en esta investigación, es la más simple y consiste en proponer un modelo que con las mínimas modificaciones alcance un ajuste adecuado. La segunda, sin embargo, se plantea como objetivo obtener el modelo de mejor ajuste entre todos los posibles. La tercera estrategia está muy relacionada con la primera, pero asume, a priori, un grupo de modificaciones que sin violar la teoría sustantiva, permite obtener un modelo mejorado con un ajuste adecuado.

Según Hair y otros, (1995) para el desarrollo de esta técnica deben seguirse una serie de pasos fundamentales que se repiten de forma interactiva hasta lograr el mejor ajuste del modelo en relación con la estrategia seleccionada:

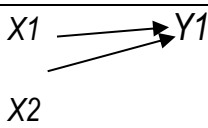
1. Desarrollo del modelo teórico.
2. Construcción del diagrama causal.
3. Planteamiento del sistema de ecuaciones.
4. Selección de la matriz de entrada de correlación (R) o de covarianza (Σ).
5. Evaluación de la identificación del modelo.
6. Evaluación de los criterios de ajuste del modelo.
7. Interpretación y posibles modificaciones al modelo inicial propuesto.

El desarrollo del modelo teórico establece las relaciones causales que existen desde el punto de vista teórico, entre factores y objetivos estratégicos. El análisis confirmatorio realizado es el paso esencial para establecer las relaciones causales entre factores y objetivos.

En esta investigación las variables dependientes serán los objetivos estratégicos y las explicativas los factores del desarrollo a escala local.

Las relaciones causales de factores con respecto a los objetivos estratégicos se especifican en términos más formales o modelo de ecuaciones estructurales como se ilustra en la tabla 8.

Tabla 8. Relaciones causales de los factores del desarrollo con los objetivos estratégicos

Path diagrama	Variables dependientes	Variables explicativas	+ Error
	$Y1 =$	$\beta_1(X1) + \beta_2(X2)$	$+ e1$

Fuente: adaptado de Hair y otros, (1995).

La ecuación correspondiente indica que la variable **Y1** es función de las variables **x1 y x2** y de un elemento residual (**e**) que incluye el efecto de todas aquellas variables que de algún modo influyen sobre **Y1** y que no fueron incluidas en el modelo. El coeficiente Beta (β) representa la magnitud del efecto de **X** sobre **Y** e indica el cambio en unidades de la variable dependiente por cada unidad de cambio de la variable explicativa y como se refirió anteriormente, debe ser superior a 0,5.

El paso siguiente consiste en la solución del modelo, para lo que se procede a la selección de la matriz de entrada al programa estadístico. El uso de la matriz de correlación es apropiado cuando el objetivo de las investigaciones consiste en determinar las relaciones entre las variables analizadas (Hair y otros, 1995).

Aunque no existen límites teóricos ni computacionales para estos estudios, el mencionado autor recomienda que se empleen alrededor de veinte variables como máximo, lo cual puede variar a criterio

de los investigadores y de acuerdo con el tipo de investigación que se realice.

Durante el proceso de estimación se pueden producir resultados no esperados que representan problemas de identificación en el modelo estructural; son los llamados estimados ofensivos, y las tres causas más comunes de los mismos son las siguientes:

- Estimados negativos de varianza del término de error.
- Coeficientes Beta estandarizados con valores muy cercanos o mayores que uno.
- Excesivos errores estándar de estimación.

Simultáneamente con esta evaluación se analizan los criterios de ajuste del modelo. Existe una gran variedad de test e índices para evaluar el ajuste del modelo propuesto dependiendo de la estrategia seguida. Una selección de medidas de ajuste de acuerdo con la estrategia adoptada se encuentra en el trabajo "Measuring Model Fit", de Kenny (2002).

Las principales medidas de ajuste del programa son: la raíz del cuadrado medio del error de aproximación (RMSEA) y el índice de validación cruzada (GFI). Es importante también que posea un número adecuado de grados de libertad. Ambas medidas de ajuste se aceptan cuando sus valores son de 0,5 o superiores (Kenny, 2002:7), asimismo pueden ser utilizadas otras medidas de ajuste.

Independientemente de la calidad del ajuste de un modelo, lo fundamental es la teoría sustantiva que subyace en el modelo teórico y en las relaciones causales posibles, lo cual proporciona una consistente explicación del fenómeno objeto de indagación.

Como resultado de este análisis se obtendrán los factores más explicativos o causales del cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como su jerarquización a partir del valor del coeficiente β .

Los resultados que se obtengan se mostrarán haciendo uso de la siguiente tabla.

Tabla 9. Relación factores del desarrollo-objetivos estratégicos resultantes del análisis confirmatorio

Objetivos estratégicos	Alfa de Cronbach	Factores asociados	Coeficientes	RMSEA	GFI	Conclusión para cada factor
Objetivo 1						
Objetivo n						

Concluido este paso puede identificarse el conjunto de factores del desarrollo que más directamente se relaciona con los objetivos estratégicos y consiguientemente pueden ser considerados determinantes de estos y como causales del desarrollo del municipio.

Paso 7. Definición de los criterios de medida para cada objetivo estratégico del municipio objeto de estudio

En este momento los actores esenciales del municipio definen los criterios de medida para los objetivos estratégicos. Para ello es necesario la conformación de un equipo de trabajo integrado por los jefes de líneas, el CUM, Citma, IPF, DMEP, la dirección municipal de finanzas, la dirección municipal de trabajo y seguridad social que, a través de la técnica de trabajo en grupo, defina para cada objetivo los criterios de medida. Es importante que los criterios de medida resultantes se correspondan con las prioridades, indicadores y directivas nacionales, sectoriales y provinciales. Igualmente deben revelar los cambios estructurales y funcionales necesarios para el desarrollo.

En el procedimiento propuesto no se incluye una fase de retroalimentación debido a que forma parte de la estrategia.

Conclusiones parciales

El procedimiento propuesto para la determinación de los objetivos estratégicos a partir de los factores estructurales y funcionales del desarrollo lo integran tres fases que se relacionan entre sí y forman una unidad orgánica, cuyos objetivos, contenido, así como las herramientas y técnicas que contiene responden a las exigencias de una planificación estratégica territorial más pertinente, necesidad implícita en el proceso de actualización del modelo económico y social cubano.

El análisis de la estructura y dinámica económicas contenido en el procedimiento permite identificar el conjunto de factores del desarrollo a escala local y cuáles de estos se constituyen en factores clave.

La aplicabilidad del procedimiento es posible a través del diseño de la estrategia del municipio y constituye una herramienta metodológica de gestión para los gobiernos municipales con el fin de promover las transformaciones necesarias para el desarrollo.

CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A PARTIR DE LOS FACTORES DE DESARROLLO A ESCALA LOCAL
EN EL MUNICIPIO JOBABO

CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A PARTIR DE LOS FACTORES DE DESARROLLO A ESCALA LOCAL EN EL MUNICIPIO JOBABO

El objetivo de este capítulo consiste en validar el procedimiento elaborado, para ello se seleccionó el municipio Jobabo por ser un territorio afectado por el proceso de reconversión azucarera y constituir, por tanto, una prioridad para la provincia de Las Tunas en aras de minimizar los efectos de la mencionada reconversión.

Por otra parte, el municipio cuenta con la estrategia de desarrollo, la cual es actualizada por el gobierno local de forma permanente, proceso al que ha estado vinculado el autor de la investigación desde el año 2008 y están creadas las condiciones organizativas favorables para la validación de la investigación.

En la elaboración de la estrategia de desarrollo local del municipio Jobabo participaron el grupo de trabajo integrado por los miembros del CAM y los presidentes de los consejos populares.

El municipio tiene definidos en su estrategia de desarrollo:

- La misión.
- Un estudio de potenciales para el desarrollo local y las barreras que limitan el aprovechamiento óptimo de los potenciales.
- Los escenarios para los cuales se determinaron las variables clave, internas y del entorno.
- La visión.
- Los aliados estratégicos referidos a los principales actores del desarrollo del municipio.
- Las fuentes de financiamiento, entre ellas el fondo de fomento para las IMDL, los fondos del desarrollo local, el Fondo Nacional para el Desarrollo Forestal, el Fondo Nacional de Medio Ambiente y los créditos bancarios.

- Las líneas estratégicas: capacitación, producción de alimentos, desarrollo de la mini-industria con recursos locales y dinamización sociocultural, con sus respectivos coordinadores y los perfiles de proyectos.

Estas últimas representan para el municipio los objetivos estratégicos que, además de tener un alto nivel de agregación, no se orientan hacia los cambios estructurales relacionados con el crecimiento y desarrollo del municipio independientemente de la profundidad, que por el momento, pueda producirse en los mismos.

3.1.- Fase 1. Identificación de los factores estructurales y funcionales del desarrollo del municipio Jobabo

Paso 1. Diagnóstico de la estructura económica del municipio

Los resultados del diagnóstico de la estructura económica del municipio se presentan en el mismo orden que fue diseñado en el capítulo dos:

1. Análisis de la estructura y dinámica económicas.
2. Análisis de la especialización.
3. Análisis de diversificación y caracterización de la actividad económica.
4. Análisis intramunicipal por consejos populares.

1. Análisis de la estructura y dinámica económicas del municipio Jobabo

La estructura económica del municipio¹⁹ en el pasado reciente estuvo condicionada por el comportamiento del sector industrial. A partir del año 2002, producto del proceso de reconversión de la industria azucarera, el territorio experimenta profundos cambios en su estructura y dinámica económicas, esta es la razón por la que se seleccionó el período 2005-2012 para realizar la investigación. Se consideró además no incluir los años 2003 y 2004 por estar fuertemente impactados por el proceso antes señalado.

¹⁹ La organización institucional del municipio se compone de dos empresas, dos organizaciones empresariales estatales, ocho unidades presupuestadas, siete cooperativas de producción agropecuaria, 26 cooperativas de créditos y servicios, y 18 unidades básicas de producción cooperativa.

En la siguiente tabla se muestra la participación de los sectores económicos considerando el indicador producción mercantil. Se seleccionó este indicador por ser el más utilizado a escala municipal en el país y, por tanto, el de mayor dominio por parte de los actores que deciden a escala local. Este indicador, además, facilita la labor investigativa al reflejarse por la ONEI en los anuarios estadísticos municipales. Es definida como “la expresión en valor, a precios de empresa, de los bienes, trabajos y servicios terminados y/o producidos durante el período que se informa y que son destinados a la venta” (ONEI, 2012:43).

Tabla 10. Participación de los sectores en el municipio, años 2005 y 2012

Sectores año 2005	Jobabo	Total sector provincia	Sectores año 2012	Jobabo	Total sector provincia
Industria	33,08	59,98	Industria	24,99	54,80
Agropecuario	48,60	16,94	Agropecuario	61,97	14,56
Construcción	9,00	16,03	Construcción	7,70	9,86
Transporte	9,31	6,51	Transporte	5,34	3,79

Fuente: cálculos realizados por el autor con el software Tarea a partir de los datos de las matrices sector/región de los años 2005 y 2012, (anexo 1).

El análisis de la participación sectorial en la producción mercantil del municipio reveló que, en el 2005 el agropecuario es el sector de mayor peso respecto a los restantes, con una presencia incluso superior a la de la provincia en su conjunto (48,6% y 16,94%). Le sigue en orden de importancia la industria, cuyo peso es menor que en el ámbito provincial (33,08% y 59,98%).

En cuanto a la situación observada en el 2012, el agropecuario sigue siendo el sector más significativo en la estructura económica municipal, mayor que su presencia en el ámbito provincial, con un incremento significativo (13,37%) comparado con el año 2005. La industria sigue siendo el sector de segunda importancia, aunque pierde presencia (8,09%) con respecto al año base y continúa con una presencia menor que la del nivel provincial. Similar situación se observa en los sectores construcción y transporte.

Las razones que explican el significado de estos sectores en el municipio en los años de referencia pueden estar asociadas, esencialmente, con:

1. Los efectos del proceso de reconversión azucarera que provocan el predominio del sector agropecuario, debido al incremento de la producción y al marcado descenso de la producción industrial, el que en la práctica no experimentó reconversión alguna.
2. Los efectos de las políticas nacionales que estimularon la producción agropecuaria, para lo cual se adoptan medidas como el Decreto Ley 259 (modificado por el Decreto Ley 300) en el contexto del proceso de actualización del modelo económico cubano.

En correspondencia con el análisis anterior la economía del territorio está determinada por el comportamiento de los sectores agropecuario e industrial, los cuales concentran el 81,68% y el 86,96% de la producción mercantil del municipio en los años 2005 y 2012 respectivamente.

Desde el punto de vista de la dinámica económica se analizaron los datos de la producción mercantil por sectores tomados del anuario estadístico municipal del año 2012, con el propósito de revelar el comportamiento de la dinámica de la producción mercantil total y la incidencia en esta de los sectores productivos. La figura 3 muestra la tendencia de la dinámica económica del territorio en el período 2005-2012.

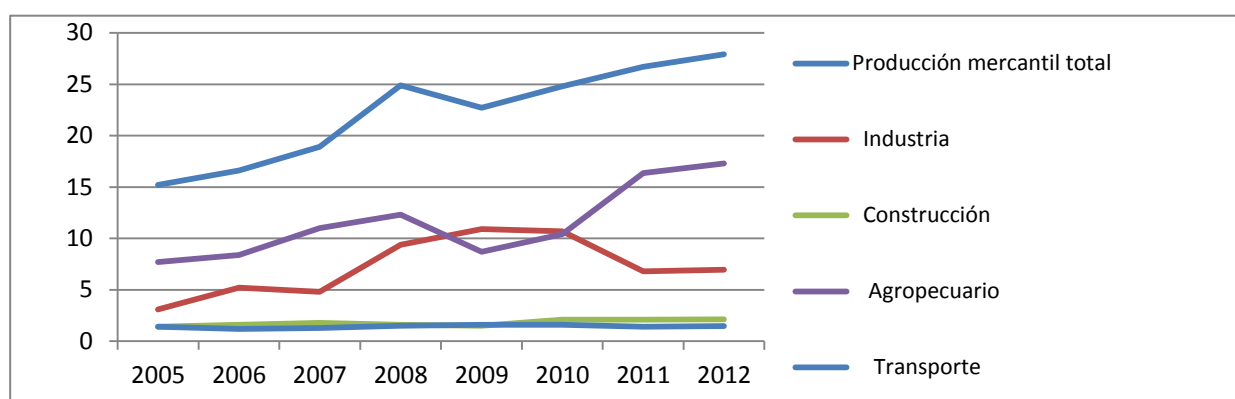


Figura 3. Dinámica de la producción mercantil total y por sectores del municipio 2005-2012 (MMP)

Fuente: Anuario estadístico municipal 2012, (ONEI, 2013).

La figura muestra el papel determinante del sector agropecuario en la dinámica económica, así como la

limitada contribución de la construcción y el transporte. Este comportamiento evidencia que no existe suficiente integración intersectorial y, por consiguiente, la dinámica del sector agropecuario no se relaciona con la de los sectores de la construcción y el transporte.

Esta característica constituye una reserva que, al proyectar las estrategias de desarrollo futuras, se convierte en un factor potencial de desarrollo. Es decir, el ritmo de crecimiento de los sectores de mayor aporte debe estimular a los que tienen un menor crecimiento.

Este análisis se complementa con el de la especialización porque no solamente revela la estructura y dinámica económica, sino el grado de especialización del municipio con respecto a la provincia.

2. Análisis de la especialización

Al analizar la especialización del municipio en los años 2005 y 2012 a través de los cocientes de localización (tabla 11) los sectores, agropecuario y transporte tienen mayor peso relativo que en la provincia.

Tabla 11. Cocientes de localización municipio Jobabo

Sector	Año 2005	Año 2012
Industria	0,55	0,46
Agropecuario	2,87	4,23
Construcción	0,56	0,78
Transporte	1,43	1,41
Otras Actividades	0,00	0,00

Fuente: cálculos realizados por el autor con el software Tarea a partir de los datos de las matrices sector/región de los años 2005 y 2012.

En el año 2005 el municipio se especializó externamente en dos actividades, agropecuaria y transporte; esta característica se mantiene constante en el 2012 (aunque no en cuanto a magnitud), disminuyen la industria y el transporte y se incrementan el agropecuario y la construcción. La actividad de mayor importancia relativa en ambos años es la agropecuaria.

Estos resultados muestran que la vocación productiva del municipio Jobabo es la agropecuaria, aunque

no se debe obviar el sector de la construcción, el cual experimenta un incremento de su importancia relativa. Al mismo tiempo los datos justifican el alcance estratégico del sector agropecuario para el municipio.

Para comparar la estructura económica del municipio con la de la provincia se utiliza el coeficiente de especialización (tabla 12).

Tabla 12. Coeficientes de especialización (Qr)

Qr	Manatí	P. Padre	J. Menéndez	Majibacoa	Las Tunas	Jobabo	Colombia	Amancio
2005	0,37	0,10	0,50	0,35	0,08	0,34	0,26	0,33
2012	0,26	0,32	0,42	0,25	0,12	0,49	0,24	0,2

Fuente: cálculos realizados por el autor con el software Tarea a partir de los datos de las matrices sector/región de los años 2005 y 2012.

El análisis muestra la existencia de diferencias significativas entre la estructura económica del municipio y de la provincia. Entre todos los municipios, en el año 2012, Jobabo es el de mayor diferencia significativa en su estructura respecto a la provincia. Es decir, es el territorio de mayor especialización en comparación con los demás municipios, esta diferencia se explica por el rol predominante del sector agropecuario. Al mismo tiempo la estructura económica muestra similitud con el municipio Jesús Menéndez, ambos afectados por el proceso de reconversión azucarera.

Los resultados obtenidos, hasta el momento, permiten identificar al sector agropecuario como el de mayor importancia para la identificación de los factores del desarrollo a escala municipal por el papel que desempeña en la estructura y dinámica económicas del municipio.

3. Análisis de la diversificación y caracterización de la actividad económica

Como complemento al análisis de la especialización realizado se estudian la diversificación y las características de la actividad económica. Los resultados del índice de diversificación económica se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 13. Índice de diversificación económica del municipio Jobabo, años 2005-2012

Años	Industria	Construcción	Agropecuario	Transporte	Otras actividades productivas	IDE
2005	20,39	9,21	50,66	9,21	9,87	0,319
2006	31,33	9,64	50,60	7,23	1,20	0,422
2007	25,40	9,52	58,20	6,88	-	0,543
2008	37,75	6,43	49,40	6,02	-	0,490
2009	48,02	6,61	38,33	7,05	-	0,467
2010	43,15	8,47	41,94	6,45	-	0,433
2011	25,47	7,90	61,27	5,32	-	0,624
2012	24,97	7,70	61,95	5,37	-	0,637

Fuente: Anuario estadístico municipal 2011, (ONEI, 2012) y cálculos realizados por el autor a partir de los datos obtenidos en la DPEP.

Este índice muestra que la economía del municipio es concentrada y, por tanto, poco diversificada según criterio adoptado en el capítulo dos, a razón de que el IDE se encuentra entre 0, 376 y 1.

Esta tendencia no solo se mantiene, sino además se profundiza en el período analizado. El nivel de concentración de la economía limita el desarrollo del territorio, por consiguiente transitar hacia una economía con mayores niveles de diversificación ha de convertirse en un objetivo estratégico del territorio para favorecer el proceso de desarrollo local.

Análisis de las características económicas

Para profundizar en el análisis de las características económicas en los sectores más representativos se analizó la productividad del trabajo, el grado de aprovechamiento del suelo agrícola, el empleo, las inversiones, recursos humanos y los recursos financieros locales. No fue posible el estudio, a pesar de la utilidad e importancia, de indicadores como: aprovechamiento de la capacidad instalada, índice de intensidad del trabajo, introducción de productos, tecnologías y procesos, porque no existen los

registros estadísticos de los mismos, ni estudios previos que posibiliten su análisis.

Productividad del trabajo

La tendencia de la productividad del trabajo por sectores en el municipio se muestra en la siguiente figura:

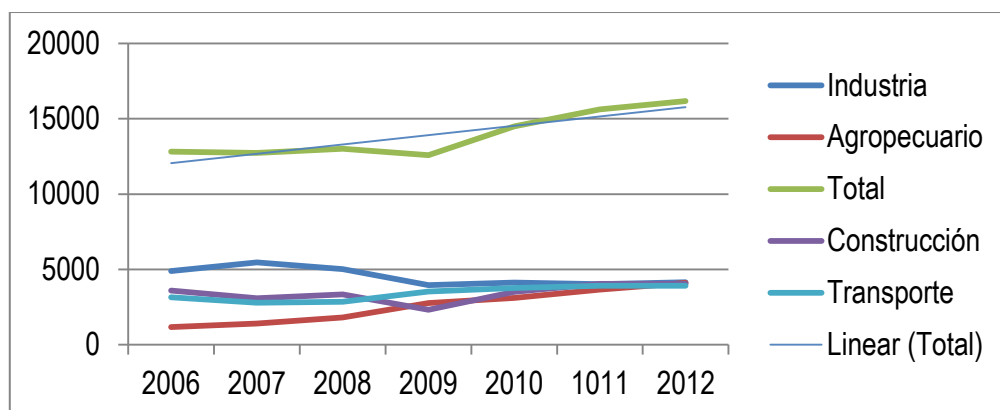


Figura 4. Productividad del trabajo total por sectores en el período 2006-2012 (pesos)

Fuente: Anuario estadístico municipal, (2011) y Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social.

La productividad del trabajo del municipio muestra una tendencia ascendente, siendo el sector agropecuario el de mejor comportamiento. El incremento sostenido de la productividad del trabajo en este sector se debe a la introducción de cambios organizativos y formas de gestión tales como: la política de estímulo a la producción agropecuaria a nivel de país, principalmente las que sustituyen importaciones, la vinculación de los obreros a las áreas productivas específicas, la entrega de tierras en usufructo, mayores posibilidades de contratación de fuerza de trabajo por los tenedores de tierra, mejores condiciones de comercialización sobre bases contractuales, entre otras.

No obstante lo anterior, la productividad del trabajo en el municipio, según criterios de directivos y especialistas del territorio y resultados de esta propia investigación, muestra aún reservas que pueden conducir a un mejor comportamiento del indicador, específicamente: mejor aprovechamiento de la jornada laboral y de los recursos asignados, mejoramiento de las condiciones de uso y manejo del suelo, entre otras.

Grado de aprovechamiento del suelo agrícola

El suelo agrícola en el municipio, según datos obtenidos del sistema informativo del catastro nacional, es aprovechado al 65,73% y permanece en estado ocioso el 34,27 % de la superficie agrícola, esto evidencia que el grado de aprovechamiento del suelo no es el más adecuado. Tal característica del territorio requiere la atención desde las acciones estratégicas para el desarrollo.

Empleo

En este caso, para estudiar el empleo se utilizó el indicador: promedio de trabajadores por sectores y su evolución, los que se presenta en la siguiente figura.

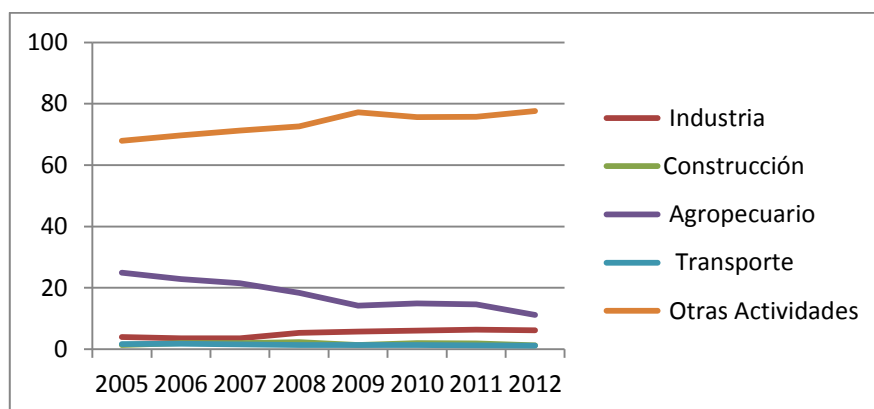


Figura 5. Evolución de la estructura del promedio de trabajadores total por sectores (%)

Fuente: Anuario estadístico municipal, (ONEI, 2013).

La figura muestra que el mayor por ciento del promedio de trabajadores del municipio se concentra en la esfera de los servicios (otras actividades) con más del 75% del total, con una tendencia al incremento a pesar de la política de reordenamiento laboral emprendida por el país. El sector agropecuario ocupa el segundo lugar, aunque desde el año 2008 experimenta una tendencia a la disminución debido, esencialmente, al efecto de la política adoptada a raíz del proceso de reconversión azucarera que propició la calificación profesional de parte de los obreros²⁰, un por ciento significativo de los cuales no permaneció en el sector.

²⁰ Desde el curso escolar 2004/2005 hasta el 2009/2010 se graduaron en los diferentes cursos del Ministerio de la Industria Azucarera 914 trabajadores, de los cuales solo el 25% permanecía en el sector, (ONEI, 2012).

La industria muestra una tendencia al incremento por la creación de nuevos empleos debido a la entrada en explotación de la mina de oro por la Empresa Geominera de Camagüey.

El sector del transporte es el de menor representatividad y acusa una tendencia a la disminución debido al deteriorado estado técnico de los medios de transporte que provoca el descenso del nivel de empleo en el sector.

La construcción experimenta un comportamiento similar al del transporte en cuanto al empleo. Este comportamiento se asocia al bajo nivel del proceso inversionista que experimenta el territorio durante el período analizado.

Inversiones

La siguiente figura muestra el volumen de las inversiones en el municipio Jobabo

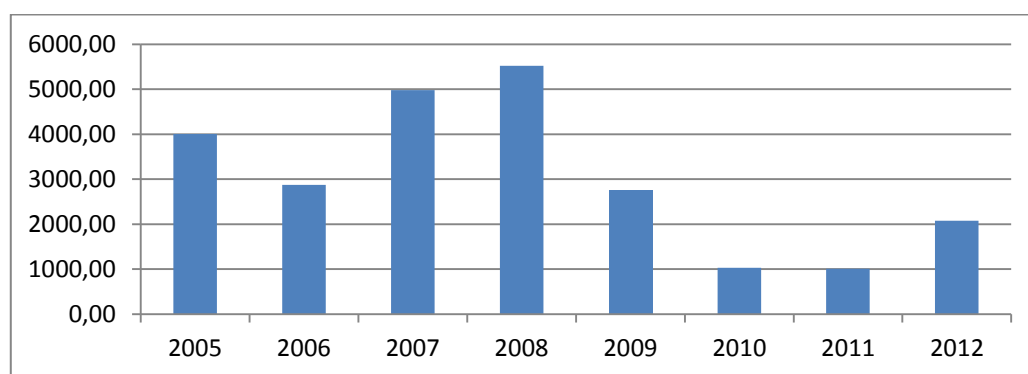


Figura 6. Inversiones totales en el municipio en el período 2005-2012 (MMP)

Fuente: Anuario estadístico municipal, (ONEI, 2013).

Las inversiones en el municipio muestran una tendencia a la disminución en el período comprendido entre los años 2008-2011 y en el 2012 se inicia un incremento. Es perceptible la inestabilidad en el volumen de las inversiones como característica económica del territorio.

Recursos Humanos

El análisis de los recursos humanos se realizó a partir de la población económicamente activa del municipio, la cual se muestra en la siguiente figura.

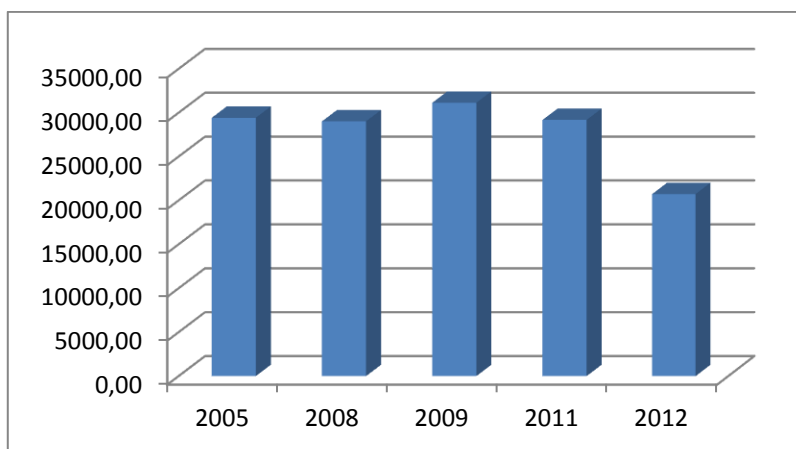


Figura 7. Población económicamente activa del municipio Jobabo (unidad)

Fuente: Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social.

La información relativa a la PEA del municipio no fue posible obtenerla para todos los años del período analizado, no obstante se aprecia una tendencia a la disminución de este indicador en los años 2011 y 2012. Esta característica revela la importancia del incremento de la productividad del trabajo y del uso óptimo de los recursos humanos para el municipio.

Recursos financieros locales

Los recursos financieros captados localmente se muestran en la siguiente figura

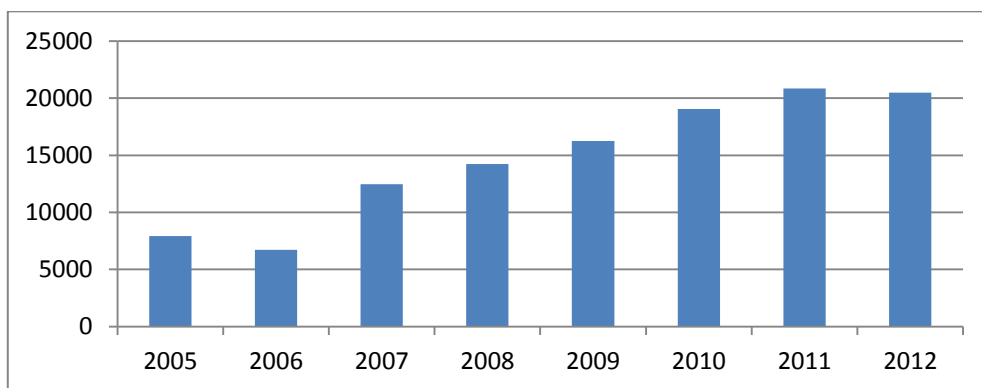


Figura 8. Recursos financieros captados en el municipio durante el período 2005-2012 (MMP)

Fuente: ONAT del municipio.

Los recursos financieros captados en el municipio a partir de impuestos y contribuciones, muestran una tendencia ascendente, característica económica que resulta positiva dada la propensión actual de que

los gobiernos municipales dispongan de mayor autonomía sobre el uso de una parte de los recursos captados localmente y por consiguiente pueden destinarse a inversiones para el desarrollo.

4. Análisis intramunicipal por consejos populares

En el caso de este estudio, dada la complejidad de abarcar todos los asentamientos del municipio y en aras de aprovechar estudios previos realizados por el autor del trabajo, teniendo como base los consejos populares, se profundizó en el análisis intramunicipal al considerar estas estructuras de gobierno.

Se estudiaron los 13 consejos populares que conforman la estructura del municipio que incluye un total de 58 asentamientos humanos de los cuales 57 son rurales concentrados (29 338 habitantes, 62 % del total) y uno urbano.

Para determinar las características funcionales de estos consejos populares se utilizó el escalograma de distribución de actividades económicas. Siguiendo el procedimiento de estudio se tuvieron en cuenta las actividades recomendadas en el capítulo dos, pero algunas de ellas fueron agrupadas por el autor bajo el criterio de unidades de servicio y las CPA, UBPC y CCS en la denominación de cooperativas agropecuarias. La tabla 14 muestra la distribución de actividades económicas por consejos populares.

Tabla 14. Escalograma de distribución de actividades económicas por consejos populares

Consejos populares	Población	Actividades económicas y de servicios								
		Empresas agropecuarias	Empresas transporte.	Empresas comercio	Talleres	UEB	Cooperativas agropecuarias	Restaurantes	Unidades de servicio	Nivel de complejidad
Urbano Este (11)	7485			1	1	1		1	1	5
Urbano Oeste (12)	7172	1			1	1			1	4
San Antonio (8)	5498					1	1		1	3
El Níspero (9)	5267						1		1	2
Argentina Norte (3)	4726		1				1	1	1	4
Mejías (10)	4058					1	1		1	3

Argentina Sur (2)	2650				1	1			1	3
Las Margaritas (4)	2379						1		1	2
Bracito (5)	2296						1		1	2
Sirvén (13)	2140						1		1	2
Santa Rosa (6)	1440								1	1
Zabalo (7)	1263								1	1
Dos Hermanos (1)	1187						1		1	2
Frecuencia		1	1	1	3	5	8	2	13	

El escalograma muestra que en el municipio los consejos populares se caracterizan por el predominio de la prestación de servicios, esencialmente comerciales, seguido de la producción agropecuaria (sector no estatal) y unidades empresariales de base.

Por el nivel de complejidad se destacan los consejos populares Urbano Este, Urbano Oeste y Argentina Norte, los cuales concentran el mayor número de funciones (5; 4 y 4) respectivamente. Estos consejos populares son prestadores de servicios al resto de los consejos populares que no los poseen. Es significativo que el mayor valor del orden corresponde a las localidades de mayor tamaño, lo que indica que existe relación entre la cantidad de población y los servicios por consejos populares. Este resultado debe considerarse en la definición de los objetivos estratégicos del territorio, por cuanto refleja disparidades intramunicipal en el acceso a determinados servicios.

Del análisis de la estructura y dinámica económicas se concluye que:

- El sector agropecuario constituye el sector de mayor participación en la economía del municipio, mayor incluso que a nivel provincial.
- La dinámica económica está determinada por el sector agropecuario (el de menor productividad promedio en el período analizado), con limitada contribución de los sectores de la construcción y el transporte.
- Existe limitada integración sectorial en el territorio, por lo que no se generan suficientes encadenamientos productivos.

- Existen diferencias significativas entre la estructura económica del municipio y la estructura económica de la provincia.
- La economía del municipio es concentrada y especializada.
- El mayor por ciento del empleo en el territorio se concentra en los servicios.
- Los consejos populares urbanos son los de mayor niveles de complejidad y predominan en ellos las actividades de servicios.

Este primer análisis establece las pautas para el estudio de los factores del desarrollo del municipio.

Paso 2. Determinación de los factores estructurales disponibles y potenciales del desarrollo del municipio

Una vez obtenidos los resultados del diagnóstico se procedió a identificar los factores del desarrollo siguiendo los pasos ya indicados.

1. La diferencia entre la aptitud y el uso de los factores productivos

Aprovechamiento del suelo agrícola

La superficie agrícola del municipio es de 73 017,42 ha, con un potencial natural propicio para la agricultura y la ganadería. El uso del suelo según su potencial natural se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 15. Uso del suelo según su potencial natural y zonas del municipio Jobabo

Zona/potencial/ consejo popular	Superficie agrícola (ha)	Agricultura (%)	Ganadería (%)	Forestal (%)	No utilizada (%)
Centro (ganadería , CP: 3, 11,12,13)	6 974,59	23,25	36,77	2,63	37,36
Norte (agricultura , CP: 4,5)	13 910,88	18,21	58,08	4,58	19,14
Este (agricultura , CP: 8,9,10)	16 810,74	38,64	39,15	3,24	18,97
Sur (ganadería , CP: 2,6,7)	29 284,11	8,24	13,82	24,76	53,18
Oeste (ganadería , CP: 1)	6 037,1	16,49	62,91	4,15	16,46
Total (ha)	73 017,42	14 058,19	25 069,7	8 865,83	25 023,7

Fuente: cálculos a partir de información obtenida en la Dirección Municipal de Planificación Física.

Nota: el por ciento de superficie no utilizada se refiere al potencial indicado para cada zona.

La tabla revela la subexplotación del suelo agrícola, se evidencia, además, la subutilización del suelo en las zonas Sur (53,18%) y Centro (37,36%) del municipio, ambas con un potencial natural propicio para la ganadería. Las zonas Norte, Este y Oeste muestran un mayor grado de utilización del suelo, dedicado básicamente a la agricultura, sin embargo la zona Norte posee un potencial agrícola el cual lo dedica, mayoritariamente a la ganadería (58,8%).

Este estudio se complementa con el análisis del grado aprovechamiento del suelo agrícola. Para ello se emplearon las siguientes fuentes bibliográficas: Departamento de Información Básica, Balance de áreas, Catastro 2005-2012; Balance de la Tierra, DPPF, años 2005-2012; Catastro Nacional de uso y tenencia de la tierra de la provincia de Las Tunas y se utilizaron los siguientes indicadores:

- Uso del suelo por actividades seleccionadas.
- Rendimientos agrícolas. (Calculados a partir de instructivo técnico del Minagri y anuario estadístico municipal, año 2013).
- Fertilidad de los suelos.

Uso de los suelos por actividades seleccionadas

El estudio del uso del suelo por actividades permite valorar los usos actuales y definir la aptitud de la tierra o capacidad de acogida del territorio para usos generales (agrícola, pecuario, de conservación, urbano). Ello posibilita, por una parte, fundamentar o explicar las relaciones y actitudes que han originado el establecimiento y desarrollo de los usos actuales y, por otra posibilita, precisar las relaciones y actitudes que deben ser consideradas o sobre las cuales se debe influir para orientar y regular los procesos de utilización y ocupación del espacio (planificación del uso de la tierra), mediante la definición de alternativas de uso basadas en el concepto de uso óptimo entendido como aquel ecológicamente sostenible, económicamente viable, social, cultural y políticamente aceptable.

La siguiente tabla ejemplifica el uso del suelo por actividades seleccionadas.

Tabla 16: Uso del suelo por actividades seleccionadas del municipio, año 2012 (%)

	Cultivos varios	Superficie ociosa	Bosques artificiales	Bosques naturales	Pastos artificiales	Pastos naturales	Caña	Frutales	Plátano
% del área total municipal	9,92	34,27	1,05	10,22	0,04	29,51	2,60	0,56	3,05

Fuente: Dirección Municipal de Planificación Física.

La superficie ociosa es predominante en el municipio, lo que evidencia las reservas que aún existen para el desarrollo del sector agropecuario²¹. Resulta igualmente significativo el suelo ocupado por pastos naturales, indicativo del grado de vulnerabilidad de las producciones pecuarias, pues su base alimentaria se sustenta básicamente en pastos naturales (29,51%), los cuales son severamente afectados por las sequías recurrentes en el territorio. Esta peculiaridad muestra el carácter extensivo de la producción ganadera.

El territorio presenta un alto nivel de deforestación y, teniendo en cuenta el área ocupada por bosques artificiales, puede afirmarse que son limitadas las acciones en función de revertir esta situación. Así el fomento de árboles maderables y frutales, teniendo en cuenta el volumen de suelos ociosos, puede constituirse en factor de diversificación del sector agropecuario y por tanto ha de ser considerado en las proyecciones estratégicas a largo plazo.

Rendimientos agrícolas

La tabla 17 refiere los rendimientos agrícolas por cultivos seleccionados y sectores estatal y no estatal, comparados con los rendimientos históricos obtenidos en los suelos típicos del municipio, a partir de estudios realizados por el Ministerio de la Agricultura (Minagri, 2009), además de los datos de las producciones de estos cultivos del anuario estadístico municipal (ONEI, 2012).

²¹ En el municipio se han entregado en usufructo 18 333,23 ha. de tierras ociosas, el 57,3% ellas destinadas a ganado mayor y el 25,4% a cultivos varios (Dirección Municipal de Planificación Física, 2012)

Tabla 17. Rendimiento de cultivos seleccionados sector estatal y no estatal

Cultivos	Rendimientos históricos T/ha	Sector estatal T/ha	Sector no estatal T/ha
Tubérculos y raíces	5,23	3,57	2,08
Plátano	8,28	0,59	19,82
Hortalizas	4,22	3,11	2,32
Arroz cáscara húmedo	12,30	0,85	1,11
Maíz	0,75	0,48	0,63
Frijol	0,24	0,30	0,47
Cítricos	8,14	-	1,78
Otras frutas	34,03	0,58	1,61

Fuente: Instructivo técnico del Minagri, (2009) y anuario estadístico municipal año 2011 (ONEI, 2012)

Los rendimientos por cultivos en el municipio son mayoritariamente inferiores a los rendimientos históricos en ambos sectores (estatal y no estatal), solo son superiores en los cultivos del plátano y frijoles, ambos en el sector no estatal.

Los bajos rendimientos están asociados, esencialmente, a: las limitadas áreas bajo riego, el uso de semillas no apropiadas a las características climáticas del municipio, la falta de insumos, esencialmente fertilizantes, las alteraciones en el régimen de lluvias con el predominio de intensas sequías, el incumplimiento de los paquetes tecnológicos para algunos cultivos, la insuficiente preparación de los suelos, las siembras sin las condiciones óptimas para el desarrollo apropiado de los cultivos, limitaciones con las maquinarias para las labores culturales y los elevados precios de algunos implementos agrícolas, que no favorecen su adquisición por los productores, limitaciones para acceder a créditos bancarios, esencialmente a los productores beneficiados por los decretos leyes 259 y 300, entre otras.

Teniendo en cuenta la influencia del sector agropecuario en la dinámica económica del territorio estas limitaciones del rendimiento agrícola se constituyen en restricciones al crecimiento económico y desarrollo del municipio. Su valoración en las proyecciones estratégicas ha de convertirse en prioridad

dada la posibilidad de incrementar los rendimientos y de acceder a recursos adicionales para su posterior reinversión.

Fertilidad de los suelos

Para el estudio de la fertilidad del suelo se valoran las categorías agroproductivas de los mismos a partir de los datos del catastro nacional y los obtenidos en la dirección municipal de planificación física.

Los tipos de suelos predominantes en el territorio son: fersialítico pardo rojizo típico, que representa el 41,3 % del total del municipio, pardo sin carbonato (15,5 %), ambos tipos con potencialidades para diversos cultivos por su nivel de fertilidad y pardo con carbonato típico (20,5 %).

La tabla siguiente muestra la fertilidad de los suelos, el potencial natural para su uso y su rendimiento máximo posible.

Tabla 18. Categoría agroproductiva de los suelos del municipio Jobabo

Categoría agroproductiva	Área (ha)	%	Potencial natural	Rendimiento máximo por cultivo
I (muy fértiles)	5 653,32	6,4	Agrícola	Superior al 70%
II (fértiles)	31 065,01	35,1	Agrícola	50 - 70 %
III (medianamente fértiles)	15 214,08	17,2	Ganadería	30 - 50 %
IV (poco fértiles)	6 627,29	7,5	Forestal	Inferiores al 30 %
Otros (ociosos)	29 202,88	32,9		

Fuente: Catastro Nacional y Dirección Municipal de Planificación Física.

Por la categoría agroproductiva de los suelos predominan los suelos fértiles y medianamente fértiles los que representan el 52,3% del suelo agrícola municipal, los cuales son utilizados en cultivos apropiados con su potencial natural, aunque como ya se apuntó no se obtienen los rendimientos adecuados.

Por otra parte, estudios realizados por especialistas de la Dirección Municipal de Planificación Física, revelan que los suelos del territorio son afectados por la salinidad, el mal drenaje, la compactación y la erosión, debido esencialmente a la sequía, prácticas agrícolas no sostenibles (métodos de riego y calidad del agua de riego), realización de labores agro-técnicas con exceso de humedad o sin la

humedad requerida, uso de maquinarias pesadas, entre otras, todo lo cual afecta la capacidad productiva de los suelos, su fertilidad y compromete la sostenibilidad del sector de mayor peso en el territorio.

Los suelos poco fértiles representan el 7,5% cuyo potencial natural es el forestal, potencialidad desaprovechada teniendo en cuenta, como ya se analizó, el área reducida ocupada tanto por bosques naturales como artificiales.

2. La diferencia entre factores productivos de existencia probada y que pueden aprovecharse

Del análisis realizado hasta el momento se infiere que la productividad del trabajo y la diversificación productiva pueden aprovecharse más en el municipio y representan, por tanto, factores productivos que deben considerarse como factores del desarrollo.

De igual forma, y sobre la base de los resultados del diagnóstico pueden considerarse como factores productivos que podrían condicionar el crecimiento y desarrollo del municipio los siguientes:

- El ordenamiento de la actividad agrícola, forestal y ganadera según el potencial natural de los suelos.
- La integración intersectorial.
- El incremento de la capacidad productiva de los suelos.
- El acceso a créditos bancarios.
- La introducción de paquetes tecnológicos para los cultivos.
- El uso de la tierra.
- El ordenamiento de las actividades económicas en los consejos populares.
- El incremento de la forestación.
- El carácter intensivo en la producción ganadera.

3. La diferencia entre la calificación/formación de los recursos humanos y su empleo en la producción

Los resultados se presentan solamente con los datos relativos a los recursos humanos ocupados por

carecer de la información relacionada con la disponibilidad y el nivel de calificación, lo que imposibilitó mostrar la brecha entre la calificación/formación y su empleo real en la actividad productiva del municipio según la estructura propuesta en el procedimiento (tabla 4). No obstante, en la siguiente tabla se muestran los indicadores esenciales de los recursos humanos del municipio.

Tabla 19. Recursos humanos del municipio, año 2012 (unidad)

	Total	Mujeres	Hombres
Ocupados en la economía	20 601	5 090	15 511
Sector estatal	9 178	4 201	4 977
Sector no estatal	11 423	889	10 534
Desocupados	119	50	69
PEA	20 720	5 140	15 580
Población en edad laboral	28 806	13 375	15 431
Tasa de actividad económica (%)	71,93	38,43	100,97
Diferencia población en edad laboral y ocupados	8 205	8 285	-80

Fuente: Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social.

Por el nivel de ocupación predomina el empleo en el sector no estatal, lo que representa un 55,4% del total de ocupados en la economía. Este comportamiento es reflejo de las políticas de estímulo a la gestión no estatal aplicadas en el país, lo que debe ser objeto de análisis en el diseño de las proyecciones estratégicas del territorio, teniendo en cuenta que el sector no estatal se concentra, esencialmente, en la actividad agropecuaria que, como ya se apuntó en los resultados del análisis de la estructura económica, es el de mayor importancia para el municipio.

Teniendo en cuenta el número de personas que buscan empleo (199), se infiere que la disponibilidad de recursos humanos es limitada, aunque si se considera la tasa de actividad económica (población económicamente activa entre la población en edad laboral), se revela que existe un por ciento considerable de población (28%) que no busca empleo.

Lo anterior demanda que estratégicamente se consideren, entre otros, factores tales como el incremento de la productividad del trabajo y la capacidad de generación de empleos y su diversificación para promover los cambios estructurales en el municipio.

Dada la estructura económica predominante del municipio las fuentes de empleo se concentran, esencialmente, en el sector agropecuario, en lo fundamental vinculadas al otorgamiento de tierras en usufructo por las que han sido beneficiados 1587 productores, el 45 % de los cuales no tenían empleo. Igualmente la producción de carbón vegetal constituye una de las ofertas de empleo vinculadas a este sector, aunque poco atractiva, solo 27 personas han sido empleadas.

El trabajo por cuenta propia constituye otra de las fuentes de empleo. Se han otorgado 920 licencias, de ellas 417 a personas desvinculadas del trabajo, no obstante, la permanencia en la actividad es muy inestable, manteniéndose en el período 2009-2011 solo 143 trabajadores como promedio anualmente. A esta forma de empleo no han accedido las personas afectadas por el proceso de reordenamiento laboral, por el cual se declararon disponibles 803 personas.

Las ofertas de empleo en la industria son muy limitadas y se concentran en pequeñas fábricas derivadas de proyectos de cooperación internacional (fábrica de conservas de frutas y vegetales con 13 plazas y una fábrica de casabe con 10 puestos de trabajo). Las ofertas generadas en este sector por la entrada en explotación de las minas de oro fueron cubiertas y beneficiaron a 172 personas.

Las escasas ofertas de empleos y el carácter poco atractivo de las mismas provocan insatisfacción en la demanda de empleos y por tanto un saldo migratorio negativo en el municipio que como promedio alcanza la cifra de 533 personas anualmente, en el período 2005-2012. Lo anterior, unido a la tendencia de envejecimiento (15,9 % de la población municipal), a la disminución de la natalidad, y por tanto una tendencia general de decrecimiento de la población, convierten la diversificación y amplitud de las ofertas de empleo en una prioridad estratégica para el municipio en aras de favorecer los procesos de crecimiento y cambio estructural inherentes al desarrollo local.

Con relación a la calificación²² de los recursos humanos predominan en el municipio los técnicos medios (1075), de los cuales 115 de ellos realizan adiestramiento laboral y no cuentan con plaza fija. El territorio dispone, además, de 926 profesionales los cuales están ocupados (18 de ellos en

²² Los datos se obtuvieron del Estudio integral para la formación y el empleo de la fuerza de trabajo calificada del Ministerio de Economía y Planificación del año 2012. Ver MEP (2012a)

adiestramiento laboral) y 115 obreros calificados, de estos últimos 39 no tienen empleo fijo.

4. La diferencia entre recursos financieros captados y colocados

El comportamiento de los recursos financieros en el territorio y la relación entre los ingresos captados y colocados se exponen en la siguiente tabla, en una comparación con los recursos financieros invertidos debido a la imposibilidad de determinar, de los ingresos percibidos el destino de los mismos.

Tabla 20. Diferencia entre los ingresos captados y colocados, MMP

Concepto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ingresos captados	7 928,9	6 712,52	12 460,03	14 237,33	16 251,1	19 056,7	20 851,73	20 476,74
Inversiones totales	4 006,9	2 870,8	4 976,5	5 516,7	2 750,8	1 027,6	1 006,8	2 079,7
Diferencia	3 922,0	3 841,72	7 483,53	8 720,63	13 500,3	18 029,1	19 844,93	18 397,04

Fuente: Anuario estadístico municipal año 2011, (ONEI, 2012) y ONAT del municipio.

En el período 2005-2008, a pesar de las desproporciones entre ingresos e inversiones, el nivel de estas últimas fluctuaba en correspondencia con el incremento o disminución en los ingresos captados, sin embargo, desde el año 2009 hasta el 2012 las desproporciones se acentúan, pues el incremento de los ingresos no se refleja en un aumento de las inversiones.

La marcada diferencia entre los ingresos captados y los invertidos se asocian esencialmente a:

- Los efectos de la crisis mundial que limitan la capacidad inversionista del país y por tanto de sus territorios.
- El alto nivel de centralización y carácter sectorial de las inversiones en el país, que restringen la autonomía territorial en el proceso inversionista amparado en la legislación actual del país²³.
- La no presencia en el territorio de sectores priorizados en la política inversionista del país tales como el turismo.

²³ Resolución No. 467/2012 del Ministerio de Finanzas y Precios y ANPP. Ley No. 113.

- Las limitadas posibilidades de inserción del municipio en la IMDL indicada por el MEP, debido a la inexistencia de actividades económicas que operan en pesos cubanos convertibles.

Dada la situación descrita, el incremento de las inversiones se convierte en un factor disponible para el desarrollo del municipio que debe contribuir a la diversificación productiva y, por consiguiente, a los cambios estructurales que propicien el desarrollo del territorio. Ello implica que, desde la planificación estratégica, se favorezcan acciones conducentes al incremento de las inversiones, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, en función del desarrollo del municipio.

Es importante apuntar que la inversión no depende de decisiones locales, pero sí es contradictorio que los montos captados sean elevados con relación a los invertidos en el territorio. Por otra parte es previsible que a partir de las acciones derivadas de la actualización del modelo económico cubano, y en particular de la eliminación de la dualidad monetaria y cambiaria, los municipios cuenten con mayores recursos financieros para el desarrollo, por lo que desde este ámbito han de generarse capacidades para el aprovechamiento de estos recursos como factor del desarrollo. Así es reconocido por Louro (2014: 67) al argumentar la necesidad de “[...] otorgar capacidad de decisión sobre sus gastos públicos a las autoridades municipales para que puedan instrumentar estrategias de desarrollo local”.

En tal sentido, a partir del perfeccionamiento²⁴ de los órganos y sistemas de dirección en proceso de experimentación en dos provincias del país, se pretende: lograr mayor autonomía y fortalecer los órganos de gobiernos locales, perfeccionar las relaciones de subordinación y funcionales de los Organismos de la Administración Central del Estado con los gobiernos locales y con sus órganos homólogos a esos niveles, eliminar en lo posible la centralización y verticalidad en la dirección de los procesos, separar la subordinación de la dirección metodológica, así como permitir que los gobiernos se apropien y administren parte de los impuestos aportados por las entidades enclavadas en su territorio. Lo anterior elevará las posibilidades para invertir a escala municipal.

²⁴ Información presentada por la Comisión Permanente de Implementación y Desarrollo sobre la implementación de los lineamientos de la política económica y social en el Evento Internacional Universidad 2014. La Habana, febrero de 2014.

5. La diferencia entre lo existente (disponible) y utilizado en cuanto a infraestructura pública del municipio

Dada las limitaciones para realizar un análisis de la brecha entre la infraestructura disponible y su utilización en el municipio objeto de estudio, en su lugar se identificaron un grupo de limitaciones relacionadas con la disponibilidad, estado y uso de las infraestructuras de comunicaciones, transporte, energía, abasto de agua y saneamiento.

Comunicaciones

El servicio técnico de comunicación está respaldado por una red telefónica de 72 km. Posee una capacidad instalada para brindar 3337 servicios telefónicos, de los cuales 3086 son residenciales y 251 estatales.

Solo el 24% de la población (47350 habitantes) está bien servida por la cobertura telefónica, existiendo un significativo número de asentamientos humanos (11), asentamientos rurales que no disponen de este servicio. Se cuenta además con una emisora de radio comunitaria que llega a todo el territorio.

El servicio de correo en la zona rural beneficia solo a cinco asentamientos, en el resto (53) no existe este servicio, debido esencialmente a las restricciones de transporte y el difícil acceso por mal estado técnico de los viales.

Transporte

Dadas las características territoriales de la vialidad y el transporte, el municipio se subdivide en zonas, siendo la zona Este la mejor servida por el transporte colectivo, cuenta con un total de 643,8 km de vías, estas se encuentran en regular y mal estado técnico.

La vinculación del municipio Jobabo con la cabecera provincial se realiza mediante la carretera Jobabo-Las Tunas, pavimentada totalmente, en regular estado técnico, con una distancia de 34,5 km.

Las zonas con mayores problemas de accesibilidad están en la porción sureste afectando a diez asentamientos rurales, los cuales no disponen de servicio de transporte con regularidad.

Energía

La red eléctrica en el municipio la componen 278 km de líneas primarias en regular estado técnico y una línea de alta tensión de (33 000 v). El servicio eléctrico beneficia 10373 viviendas y 35268 habitantes, de este modo el 62,9% de las viviendas y el 75% de los habitantes reciben un servicio eléctrico normalizado.

En el municipio aún persisten 3 370 viviendas (21%) que reciben el servicio eléctrico por tendederas que representa el 25% de los habitantes. Existe un déficit en este servicio en 8 asentamientos rurales (1,1% de las viviendas y 1,4% de la población) que no están electrificados. Esta actividad, además, está integrada por 15 grupos electrógenos que beneficia a cuatro asentamientos rurales.

Abasto de agua

Para el servicio de agua potable se cuenta con un acueducto principal, una potabilizadora y 25 pequeños acueductos distribuidos por el municipio, no obstante solo es favorecida el 30,5% de la población urbana.

El centro urbano cuenta con 10 700 metros de red de distribución en mal estado técnico, provocado esencialmente, por el deterioro de redes y conductoras (más de cuatro décadas de explotación), roturas, salideros y tupiciones.

Por el sistema de micro acueductos se beneficia el 10,6% de la población rural del municipio. Las limitaciones de cobertura del servicio de acueducto implica que 13 asentamientos (1 889 habitantes) se abastezcan con el traslado de agua en pipas.

Saneamiento

La cobertura del servicio de alcantarillado solo se circunscribe al beneficio de 622 viviendas (3,8%) del asentamiento urbano. El resto de los asentamientos no reciben este servicio.

Las limitaciones antes señaladas, que se revelan en el diagnóstico participativo en los 13 consejos populares del territorio, han de constituirse centro de atención de las proyecciones estratégicas del municipio.

En la identificación de los factores estructurales del desarrollo se tuvieron en cuenta aquellos derivados

del análisis de las barreras existentes (anexos 2 y 2.1) por consejos populares y para el municipio en general, que limitan desde diversas perspectivas la posibilidades de desarrollo del municipio y a la vez apuntan a la complejidad de los territorios, a pesar de su organización y a la necesidad de transformar las estructuras tradicionales para enfrentar estos procesos.

Paso 3. Determinación de los factores funcionales disponibles (atribución) y potenciales (capacidad) del desarrollo del municipio

Para la determinación de los factores funcionales del desarrollo del municipio se consideró por el equipo técnico utilizar el árbol de problemas. En un primer momento, por consenso de los participantes en el taller, se procedió a identificar las insuficiencias o brechas en cuanto a capacidades de gestión y atribuciones para la gestión del desarrollo local para, a partir de estas, conformar el árbol de causa-efecto. En un segundo momento, se procedió a la identificación de los factores funcionales a través de la transformación del árbol causa efecto del estado negativo en estado positivo. Igualmente se tomaron como referencia los factores ya identificados derivados de la diferencia entre la calificación/formación de los recursos humanos y su empleo en la producción, por cuanto guardan estrecha relación con los factores funcionales del desarrollo.

A través de la técnica de tormenta de ideas se identificaron las insuficiencias y brechas, las cuales se ponderaron y como resultado se obtuvieron las siguientes:

1. Insuficiente preparación y capacitación de directivos y actores sobre gestión de procesos de desarrollo local.
2. Limitaciones en las capacidades para la toma de decisiones en función de lograr mayor integración horizontal, el trabajo multidisciplinario, la motivación y la integración entre instituciones.
3. Insuficiente objetividad de la estrategia de desarrollo del municipio y funcionamiento limitado del centro de gestión para el desarrollo local, que limita la gestión de proyectos.
4. Falta estrategia de dirección y liderazgo.
5. Insuficiente aprovechamiento de la formación y capacitación de los recursos humanos.

Con las limitaciones y brechas identificadas se conformó el árbol causa-efecto (anexo 3). Estas

limitaciones identificadas son el reflejo de que aún prevalecen brechas relacionadas con la relación centralización-descentralización y la incapacidad de gestión a escala municipal, a pesar de que en las metodologías de planificación y los lineamientos de la política económica y social del país se enfatiza la necesidad de incrementar la capacidad de gestión.

Seguidamente se determinaron, a partir de la reformulación de estas limitaciones y brechas en aspectos positivos (anexo 4) en aras de favorecer las atribuciones y las capacidades de los actores locales (esencialmente el gobierno), los factores funcionales del desarrollo del municipio, los cuales resultaron los siguientes:

1. Capacidad/aptitud gubernamental/institucional para la formulación y gestión de políticas y programas de desarrollo.
2. Capacidad de los actores locales para la gestión de los encadenamientos productivos.
3. Capacidad propositiva y atribuciones para la toma de decisiones de los actores locales.
4. Atribuciones gubernamentales/institucionales para manejo de recursos y presupuesto propios en función de las demandas del desarrollo.
5. Capacidad de adecuación de los sistemas de ciencia e innovación, enseñanza y capacitación a las necesidades locales.

De este modo se concluye la fase 1 del procedimiento con la identificación de los factores estructurales y funcionales del desarrollo del municipio los cuales se relacionan en el anexo 5.

3.2. Fase 2. Determinación de los objetivos estratégicos del municipio Jobabo

Una vez identificados los factores estructurales y funcionales del desarrollo del municipio se procedió, a través de un taller del grupo de trabajo municipal, al análisis de sus interrelaciones. Previa presentación de los factores, derivados del diagnóstico del municipio según tipología presentada en el anexo 5, se desarrollaron los siguientes pasos.

Paso 4. Estudio de las relaciones motricidad-dependencia de los factores del desarrollo del municipio

A partir de la lista inicial de factores se derivó la determinación del nivel de influencia que cada factor produce sobre el resto, a través del llenado, por 15 expertos miembros del grupo de trabajo municipal de la matriz de influencias directas entre todos los factores analizados y luego se empleó el método MIC-MAC, (anexo 6)²⁵.

Para obtener una agrupación de factores por el grado de influencias entre ellos y de los factores clave, se utilizó el programa informático MIC-MAC. El conjunto de factores analizados, de acuerdo con el indicador de motricidad y dependencia, se presenta en la figura 9.

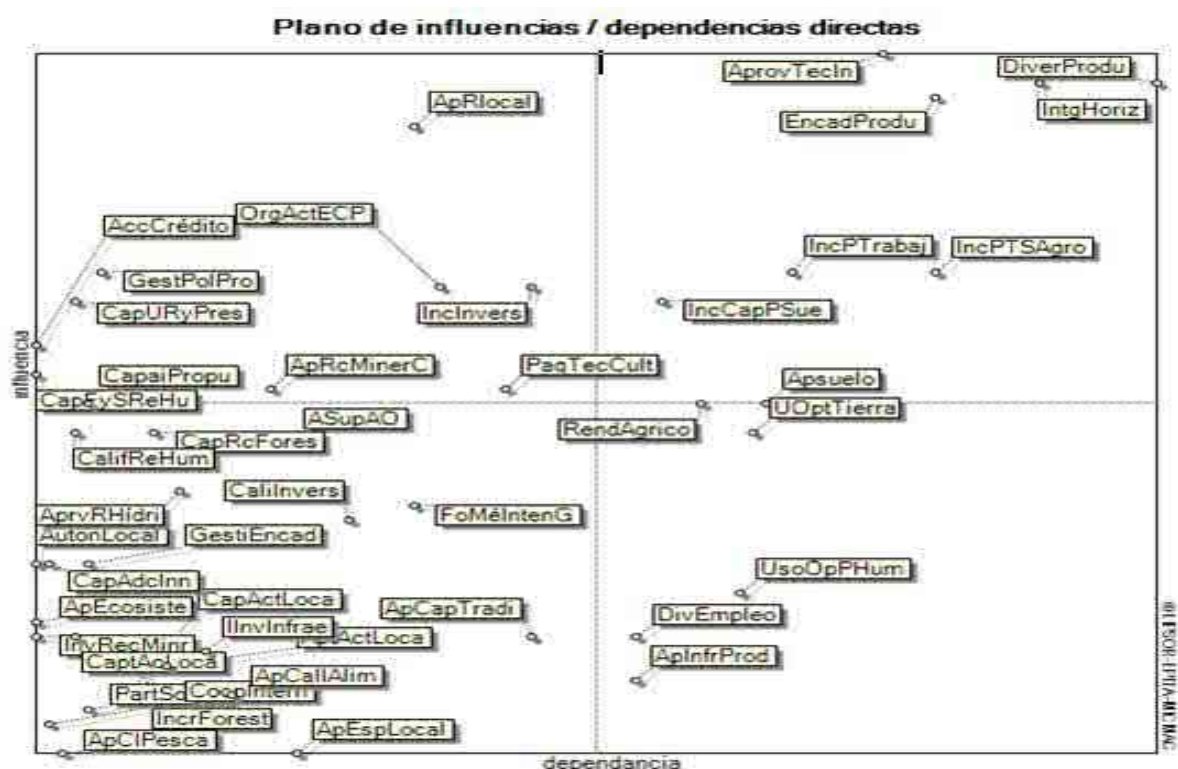


Figura 9. Plano de motricidad-dependencia

Este plano tiene la siguiente interpretación:

²⁵ Los miembros del grupo de trabajo municipal que participaron en el llenado de la matriz de influencias directas se relacionan en el anexo 9.1.

Sector 1. Factores muy motrices y poco dependientes

En este sector se ubicaron los factores clave del desarrollo del municipio y constituyen condicionantes relevantes del desarrollo del municipio:

1. Aprovechamiento del suelo por actividades agrícola, ganadera y forestal.
2. Incremento del rendimiento de los cultivos estatales y no estatales.
3. Incremento de la productividad del trabajo.
4. Incremento de la productividad del trabajo en el sector agropecuario.
5. Diversificación productiva.
6. Aumento de los encadenamientos productivos.
7. Aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales.
8. Integración de los sectores productivos.
9. Incremento de la capacidad productiva de los suelos.

Sector 2: Factores muy motrices y simultáneamente muy dependientes

1. El ordenamiento de la actividad agrícola, forestal y ganadera según el potencial natural de los suelos.
2. El acceso a créditos bancarios.
3. Aplicación de los paquetes tecnológicos a los cultivos.
4. El ordenamiento de las actividades económicas en los consejos populares.
5. Aprovechamiento de los recursos minerales con fines constructivos.
6. Capacidad para la formación y superación de los recursos humanos.
7. Incremento de las inversiones.
8. Capacidad/aptitud gubernamental/institucional para la formulación y gestión de políticas y programas de desarrollo.
9. Capacidad propositiva y atribuciones para la toma de decisiones de los actores locales.
10. Atribuciones gubernamentales/institucionales para el manejo de recursos y presupuesto

propios en función de las demandas del desarrollo.

Estos factores se tendrán en cuenta por el gobierno del municipio a fin de ser incorporados en la estrategia de desarrollo, específicamente en las acciones para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos, así como para realizar el estudio de las relaciones factores del desarrollo-objetivos estratégicos con el fin de obtener los factores determinantes de cada uno de los objetivos.

Sector 3: Factores poco motrices y poco dependientes

1. Aprovechamiento de la superficie agrícola.
2. El incremento de la forestación.
3. Fomento de métodos intensivos en la producción ganadera.
4. Capacidades en recursos forestales.
5. Inversiones para el aprovechamiento de los recursos minerales de alta disponibilidad como el oro.
6. Aprovechamiento de las capacidades en tradiciones de oficios y artes manuales.
7. Calificación de los recursos humanos para las actividades económica del municipio.
8. Capacidad de los actores locales para inducir el cambio.
9. Mayor autonomía local para la formación de los recursos humanos y su empleo en la producción.
10. Capacitación de los actores locales sobre procesos de desarrollo local.
11. Participación social en la toma de decisiones.
12. Aptitud de los actores locales para la toma de decisiones.
13. Calidad del proceso inversionista (componentes cualitativos y cuantitativos).
14. Cooperación internacional (proyectos de desarrollo local).
15. Incremento de las inversiones en infraestructura.
16. Aprovechamiento del potencial hídrico distribuido en presas, micro presas y cuencas.
17. Aprovechamiento de la capacidad instalada en la industria alimenticia.
18. Aprovechamiento de la capacidad instalada para la producción pesquera.

19. Aprovechamiento de la infraestructura de espacios y locales para cambio de uso.
20. Aprovechamiento de la reserva del ecosistema “Monte Cabaniguán”.
21. Capacidad de los actores locales para la gestión de los encadenamientos productivos.
22. Capacidades de adecuación de los sistemas de ciencia e innovación, enseñanza y capacitación a las necesidades locales.

Sector 4: Factores poco motrices y muy dependientes

1. Uso óptimo de la tierra.
2. Uso óptimo del potencial humano.
3. Amplitud y diversificación de las ofertas de empleo.
4. Aprovechamiento de la infraestructura productiva, esencialmente agropecuaria.

Los resultados de las relaciones causales directas e indirectas

entre los factores, obtenidas a través del MIC-MAC (anexo 7), se utilizaron como criterio de agrupamiento y expresión de la articulación entre factores del desarrollo y de las relaciones de influencia entre los mismos para determinar los objetivos estratégicos del municipio.

En tanto el territorio contaba con las líneas estratégicas: capacitación, producción de alimentos, desarrollo de la mini industria con recursos locales y dinamización sociocultural, las cuales se asumían como objetivos estratégicos, se procedió a su reformulación a partir de los agrupamientos obtenidos.

Los objetivos estratégicos resultaron reformulados como se muestra a continuación:

1. Alcanzar niveles superiores en el desarrollo económico y en la diversificación productiva del municipio a través de una mayor integración de los sectores productivos, el aumento de los encadenamientos y el aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales.
2. Contribuir al autoabastecimiento de alimentos del municipio a través del uso óptimo de la tierra, el aprovechamiento del suelo agrícola, de la capacidad productiva de los suelos y de los rendimientos agrícolas.

3. Incrementar el uso de la infraestructura productiva a través de las inversiones y el aprovechamiento racional de los recursos locales.
4. Favorecer el uso óptimo del potencial humano del municipio a través del desarrollo de capacidades para el aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales que contribuyan a la gestión del proceso de desarrollo local y al uso de potencialidades para la formación y superación de los recursos humanos.
5. Contribuir a la dinamización sociocultural de la población del municipio propiciando una mayor participación popular e institucional en la solución de los problemas de las comunidades.

De este modo quedaron determinados cinco objetivos estratégicos como expresión de los procesos de cambio, a los cuales contribuyen factores del desarrollo tanto estructurales como funcionales.

Paso 5. Evaluación cualitativa de los objetivos estratégicos del municipio

Los resultados de la evaluación cualitativa de los objetivos estratégicos, por los miembros del equipo técnico del municipio, a través del mapa conceptual²⁶ (anexo 8) reflejaron la coincidencia en que, cualitativamente, los objetivos cumplen con los requerimientos expuestos, como se evidencia a continuación:

Precisión. La determinación a partir de los factores estructurales y funcionales del desarrollo identificados en el municipio posibilita la aprehensión de los objetivos como direcciones prioritarias para el desarrollo del municipio. Reflejan la intencionalidad y necesidad del cambio y es posible construir criterios para evaluar su cumplimiento.

Participación. La definición de los objetivos con el concurso de los actores esenciales del desarrollo (técnicos y diagnóstico participativos, expertos del territorio) facilita el compromiso y la efectividad en su cumplimiento y, por consiguiente, la viabilidad de la estrategia de desarrollo del municipio.

²⁶ El uso de esta herramienta obedeció a la propuesta de los miembros del CAM que participaron en el taller: Primer Vicepresidente, Secretaria del CAM, Vicepresidenta de Economía, Secretaria de la Asamblea Municipal, Directora de la DMPF, Director de Economía y Planificación del municipio y el director de la Oficina de Gestión del Desarrollo Local.

Integración. Se integran y relacionan aspectos conducentes a la elevación de la capacidad de desarrollo del territorio (diversificación y encadenamientos productivos, aprovechamiento de conocimientos tecnologías e innovaciones, uso racional de los recursos locales, entre otros). Los objetivos permiten la formulación de proyectos, acciones estratégicas y programas que facilitan su cumplimiento.

Realismo. Constituyen retos alcanzables en correspondencia con las necesidades y características del territorio, con las políticas nacionales y se constituyen en preámbulo, para el municipio, del programa integral de desarrollo que experimenta el país, por lo que es viable la concentración de los esfuerzos en aras de su cumplimiento. Se corresponden con la misión del gobierno local y de los actores esenciales.

Especificidad. Muestran orientación y definición precisa hacia las transformaciones estructurales y funcionales necesarias para el desarrollo del municipio y asimismo favorecen el logro de las metas trazadas.

Aceptación. Al reflejar las necesidades y principales limitaciones a resolver en materia de desarrollo del municipio facilitan la concentración de los esfuerzos y la aceptación de la responsabilidad de quienes han de cumplirlos, así como se favorece la viabilidad de las acciones estratégicas.

Una vez realizado este análisis, que evidencia la aceptación de los objetivos estratégicos, se procedió al estudio de la relación entre los factores del desarrollo y los objetivos estratégicos del municipio.

3.3. Fase 3. Estudio de la relación entre factores del desarrollo y objetivos estratégicos en el municipio Jobabo

Paso 6. Estudio de la relación factores del desarrollo-objetivos estratégicos del municipio

A partir de la determinación de los factores clave que representan las regularidades estructurales del municipio, se aplicó a los expertos (anexos 9; 9.1 y 9.2) el cuestionario (anexo 10) para proceder al estudio confirmatorio de las relaciones factores del desarrollo-objetivos estratégicos y establecer los que con mayor grado de fiabilidad son determinantes para los objetivos estratégicos del municipio.

Para realizar este análisis se utilizó el programa AMOS (versión 21) integrado al programa SPSS (versión 20), haciendo uso del modelo de estimación de mínimos cuadrados generalizados, el cual proporciona estimaciones con un sesgo hacia cero, lo que se considera más adecuado para el caso de esta investigación.

Con el propósito de establecer los factores determinantes de los objetivos estratégicos se revisaron los valores de los coeficientes y los indicadores de ajuste del modelo. Se utilizaron como medidas de ajuste para la selección del mejor modelo los estadísticos: raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación (RMSA) y el índice de bondad de ajuste (GFI), que no está influido por el tamaño de la muestra. De la propuesta inicial fueron excluidos aquellos que no cumplieron con el requisito antes mencionado, según se muestra en el anexo 11.

Se utilizó el método de path analysis, porque conjuga la teoría de la regresión múltiple con la teoría causal, la cual especifica un ordenamiento de las variables reflejo de una estructura de eslabones causa-efecto.

A continuación se muestran los factores determinantes de los objetivos estratégicos resultantes de este estudio.

Objetivo 1. Alcanzar niveles superiores en el desarrollo económico y en la diversificación productiva del municipio a través de una mayor integración de los sectores productivos, el aumento de los encadenamientos y el aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales (anexo 12).

Factores determinantes

1. Aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales.
2. Integración de los sectores productivos.
3. Incremento de la productividad del trabajo.
4. Incremento de los rendimientos de los cultivos estatales y no estatales.
5. Diversificación productiva.

En consulta de trabajo con el equipo técnico del municipio, se consideró que actualmente el factor incremento de los encadenamientos productivos no desempeña un papel significativo como determinante del objetivo, a pesar de su confirmación en el estudio realizado, debido a la débil existencia de estos encadenamientos en el municipio. No obstante, se reconoce como factor significativo para el desarrollo a mediano plazo.

Objetivo 2. Contribuir al autoabastecimiento de alimentos del municipio a través del uso óptimo de la tierra, el aprovechamiento del suelo agrícola, de la capacidad productiva de los suelos y de los rendimientos agrícolas (anexo 13).

Factores determinantes

1. Incremento de las inversiones.
2. El ordenamiento de la actividad agrícola, forestal y ganadera, según el potencial natural de los suelos.
3. Incremento de la productividad del trabajo en el sector agropecuario.
4. Aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales.
5. El incremento de la capacidad productiva de los suelos.

Objetivo 3. Incrementar el uso de la infraestructura productiva a través de las inversiones y el aprovechamiento racional de los recursos locales (anexo 14).

Factores determinantes

1. Incremento de las Inversiones.
2. Integración de los sectores productivos.
3. Capacidad/aptitud gubernamental/institucional para la formulación y gestión de políticas y programas.
4. Aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales.
5. Diversificación productiva.

Objetivo 4. Favorecer el uso óptimo del potencial humano del municipio a través del desarrollo de capacidades para el aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales que contribuyan a la gestión del proceso de desarrollo local a través del uso de potencialidades para la formación y superación de los recursos humanos (anexo 15).

Factores determinantes

1. Incremento de las inversiones.
2. Incremento de la productividad del trabajo.
3. Aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales.
4. Capacidad/aptitud gubernamental/institucional para la formulación y gestión de políticas y programas.
5. Diversificación productiva.

Objetivo 5. Contribuir a la dinamización sociocultural de la población del municipio, propiciando una mayor participación popular e institucional en la solución de los problemas de las comunidades (anexo 16).

Factores determinantes

1. Capacidad para la formación y superación de los recursos humanos.
2. Capacidad propositiva y atribuciones para la toma de decisiones de los actores locales.
3. Capacidad/aptitud gubernamental/institucional para la formulación y gestión de políticas y programas.
4. Aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales.
5. Atribuciones gubernamentales/institucionales para el manejo de recursos y presupuestos propios en función de las demandas del desarrollo.

Paso 7. Definición de los criterios de medida para cada objetivo estratégico del municipio

El equipo técnico, utilizando la técnica de tormenta de ideas definió, a partir de los resultados obtenidos

en los pasos anteriores, los criterios de medida para cada objetivo los cuales se muestran en el anexo 17.

Estos resultados fueron presentados al CAM, el cual en su reunión ordinaria N° 15, celebrada el día 2 de julio de 2014, adoptó el acuerdo 214-2014-15, que en una de sus partes expresa: que el equipo de trabajo integrado por los jefes de líneas, el CUM, Citma, IPF, DMEP y otros factores, propongan al CAM y posteriormente a la Asamblea Municipal del Poder Popular la actualización de la Estrategia de Desarrollo Local, teniendo en cuenta los resultados de la presente investigación y elabore los programas de cada línea formando parte de la estrategia, vinculándolos con los objetivos estratégicos a mediano y largo plazos. En tal sentido se realizan acciones encaminadas a la generación de proyectos de desarrollo en distintas fases de formulación y ejecución, ver anexo 18.

Conclusiones parciales

Los resultados confirmatorios obtenidos constituyen la validación de la hipótesis científica formulada, en tanto se logró determinar los objetivos estratégicos a partir de la identificación de los factores estructurales y funcionales del desarrollo y del estudio de sus interrelaciones en el contexto de la planificación estratégica a escala municipal.

El estudio de la estructura y dinámica económicas, contenido en el procedimiento, constituye un elemento esencial en los mecanismos de perfeccionamiento de la planificación en los municipios y una vía para identificar los factores del desarrollo presentes en los territorios.

La determinación de los objetivos estratégicos en correspondencia con los factores del desarrollo favorece la pertinencia de la estrategia de desarrollo del municipio Jobabo y su implementación tributará a los cambios estructurales y funcionales necesarios para su desarrollo. Se fundamenta, así, la viabilidad de la propuesta de esta investigación en el contexto de la actualización del modelo económico cubano por su contribución al fortalecimiento del papel de los territorios en el proceso de desarrollo socioeconómico del país.

CONCLUSIONES

1. El análisis teórico de la planificación estratégica territorial permitió asumir los referentes acerca de los objetivos estratégicos, los factores estructurales y funcionales del desarrollo a escala local y revelar la necesidad de una adecuada relación entre estos a fin de propiciar mayor pertinencia a la estrategia de desarrollo de un municipio.
2. El procedimiento propuesto integra el análisis de la estructura y las características económicas para la identificación de los factores del desarrollo, el estudio de sus interrelaciones a fin de establecer los más motrices y sobre esta base determinar los objetivos estratégicos en la planificación estratégica territorial. En tal sentido se privilegió el análisis estructural como herramienta para el estudio integral de los factores del desarrollo a escala local.
3. El procedimiento propuesto constituye una herramienta metodológica para los gobiernos municipales y una vía para perfeccionar la estrategia de desarrollo de los municipios ya que favorece la formulación de los objetivos estratégicos en correspondencia con los factores del desarrollo a escala local. Su valor científico y práctico lo convierte en un instrumento importante para las estructuras de gobierno debido a la posibilidad de plantear metas pertinentes que contribuirán a los cambios estructurales necesarios para el desarrollo.
4. La aplicación del procedimiento propuesto en el municipio Jobabo de la provincia de Las Tunas aportó elementos analíticos que complementan las metodologías para el diseño de estrategias de desarrollo a escala local y los siguientes resultados confirman la validez del procedimiento:
 - a) El diagnóstico de la dinámica y estructura económicas con las correspondientes especificidades por consejos populares.
 - b) La determinación de los factores estructurales disponibles y potenciales en cuanto al aprovechamiento del suelo agrícola, el uso de los suelos por tipología de actividades, los rendimientos agrícolas y la fertilidad de los suelos.

- c) La identificación de nueve factores productivos de existencia probada que pueden aprovecharse, así como las potencialidades en cuanto a recursos humanos, financieros e infraestructura pública.
- d) La identificación de las capacidades locales vinculadas a los factores funcionales del desarrollo, disponibles y potenciales.
- e) La actualización de la estrategia de desarrollo del municipio a mediano plazo, hasta el año 2018, y la determinación de cinco objetivos estratégicos, con sus respectivos criterios de medida, los cuales modificaron las líneas estratégicas, con carácter predominantemente sectoriales, definidas para el territorio.
- f) El establecimiento de los factores determinantes de los cinco objetivos estratégicos del municipio, como guía para la formulación de programas y proyectos de desarrollo.
- g) La definición de nueve proyectos de desarrollo en diferentes fases de elaboración y aprobación.

RECOMENDACIONES

Una vez establecidas las principales conclusiones a las que se arriban en esta investigación se recomienda:

1. Desarrollar procesos de asesoría y capacitación a especialistas y comisiones técnicas de los objetivos estratégicos en otros municipios de la provincia sobre el procedimiento propuesto como herramienta para el perfeccionamiento de la planificación estratégica territorial.
2. Experimentar el procedimiento en otros municipios de la provincia en aras de propiciar mayor pertinencia a la planificación estratégica territorial, lo que permitirá identificar las regularidades en la determinación de los objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo.
3. Continuar la presente investigación en lo concerniente a estudios que demuestren los cambios estructurales y funcionales, a escala local, que influyen en la reducción las desproporciones territoriales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abdala, E. (2004). Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes.
[Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/maneva/index.htm>].
[Consultado diciembre del 2011].
2. Albuquerque, F. (2002). Desarrollo económico territorial. Guía para agentes. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional. Fundación Universitaria.
3. _____. (2004a). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Santiago de Chile: Revista de la Cepal. No. 82. pp. 157-171.
4. _____. (2004b). El enfoque del desarrollo económico local. [Disponible en: http://www.oit.org.ar/WDMS/bib/publ/libros/area_enfoque_del.pdf]. [Consultado diciembre del 2011].
5. _____. (2006). Clusters, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva. Cuarto taller de la red de proyectos de integración productiva. San José, Costa Rica: BID/FOMIN.
6. _____. (2008). Desarrollo económico local y empleo (DEL+E): material para promotores. Naciones Unidas: Organización Internacional del Trabajo – Centro Internacional de Formación. (Folleto).
7. Albuquerque, F. y Dini M. (2008). Evaluación y monitoreo de proyectos de integración productiva: guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial. Sevilla. (Folleto).
8. Aldunate, E. y otros (2010). Sistemas de evaluación y seguimiento en ALC. [Disponible en: http://www.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/0/41470/Sistemas_evaluacion_y_seguimiento28.pdf]
[Consultado marzo del 2011].
9. Aldunate, E. y Córdoba J. (2011). Formulación de programas con la metodología de marco lógico. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie Manuales No. 68.

10. Almaguer, D. y otros (2012). El potencial de desarrollo local y las ventajas de su visión desde una perspectiva de redes. España: Revista OIDLES. Vol. 6, No. 12. [Disponible en: <http://www.eumed.net/file:///OIDLES/cgrl.pdf>]. [Consultado octubre del 2010].
11. Alonso, A. M. y Bell, R. E. (2013). Desarrollo territorial a escala local. La Habana: UH Editorial.
12. Alonso, J. C. (2009). Tutorial para la estimación de ecuaciones simultáneas por el método de mínimos cuadrados en dos etapas. [Disponible en: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/64997/1/tutorial_estimacion_ecuaciones.pdf]. [Consultado septiembre del 2010].
13. Álvarez, E. (2000). La planificación a mediano y largo plazo: notas para un debate. Ponencia presentada al Seminario Nacional: "El perfeccionamiento de la planificación y el papel del Estado en la economía". La Habana: MEP.
14. Armijo, M. (2009a). Planificación estratégica gubernamental, sistemas de seguimiento y evaluación del desempeño. Apoyo a la gestión presupuestaria en Guatemala. [Disponible en: http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/3/34273/EVALUACION_DE_PROGRAMAS_PUBLICOS_ALatina.pdf]. [Consultado marzo del 2010].
15. _____. (2009b). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público (versión preliminar). [Disponible en: http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/3/38453/MANUAL_PLANIFICACION ESTRATEGICA.pdf]. [Consultado mayo del 2010].
16. _____. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie Manuales. No. 69.
17. Arrow, K. (1962). "The economic implications of learning by doing". Oxford University Press: Review of Economic Studies. Vol. 29, No. 3. pp. 155-173.
18. Asamblea Nacional del Poder Popular (2012). Ley No. 113. Del sistema tributario. La Habana: Gaceta Oficial No. 053 Ordinaria del 21 de noviembre de 2012.
19. Asuad, N. (2001). Economía regional y urbana. Introducción a las teorías. Técnica y metodologías

básicas. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

20. Baena, E.; Sánchez, J. y Montoya, O. (2006). Algunos factores indispensables para el logro del desarrollo regional. Universidad Tecnológica de Pereira: Revista Scientia et Technica. Año XII, No. 31. pp. 177-182.
21. Banco Mundial (2004). Local economic development: a primer developing and implementing local economic development strategies and action plans. Washington.
22. _____. (2005). Estudio de evaluación de impacto del programa de evaluación de programas de Chile. Washington D. C. [Disponible en: <http://www.smgp.cl/5.pdf>]. [Consultado marzo del 2010].
23. _____. (2009). Una nueva geografía económica. Informe sobre el desarrollo mundial. Washington.
24. Barreiro, F. (2009). Desarrollo desde el territorio. (A propósito del desarrollo local). Colección de documentos. Barcelona: Instituto Internacional de Gobernabilidad. [Disponible en: <http://www.iigov.org>]. [Consultado marzo del 2011].
25. Barro, R. (1990). "Government spending simple model of endogenous growth". University of Chicago Press: Journal of Political Economy. Vol. 98, No. 5. pp. 012-126. t. 2.
26. Bartik, T. (1990). "The market failure approach to regional economic policy". USA: Economic Development Quarterly. No. 4. pp. 361-370.
27. _____. (1993). "Federal policy toward State and local economic development in the 1990s". Upjohn Institute Working Paper No. 93-17. [Disponible en: http://research.upjohn.org/up_workingpapers/17]. [Consultado marzo del 2011].
28. _____. (2003). "Local economic development policies". Upjohn Institute Staff Working Paper. No. 03-91. [Disponible en: http://research.upjohn.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1108&context=up_workingpapers]. [Consultado abril del 2011].
29. Becattini, G. (1997). Totalità e cambiamento: il paradigma de idistrretti industrial. Italia: Revista Sviluppo Locale. Vol. 4, No. 6. pp. 5-24.
30. Bello, R. (2011). Evaluación y planificación para el desarrollo. Área de políticas presupuestarias y

gestión pública. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). [Disponible en: http://www.sociedadpoliticaspublicas.cl/archivos/BLOQUEM/Modernizacion_y_Gestion/Evaluacion_y_Planificacion_para_el_Desarrollo.pdf]. [Consultado marzo del 2012].

31. Betancourt, J. R. (2006). Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma. Edición electrónica gratuita. [Disponible en: www.eumed.net/libros/2006c/220/]. [Consultado mayo del 2011].
32. Blumenberg, E. (1998). "Gender equity planning: inserting women in to local economic development". Ohio State University: Journal of Planning Literature. Vol. 13, No. 2. pp. 131-146.
33. Boisier, S. (1979). ¿Qué hacer con la planificación regional antes de la medianoche? Santiago de Chile: Revista de la CEPAL. No. 7. pp. 135-170.
34. _____. (1980). Técnicas de análisis regional con información limitada. Santiago de Chile: Cuadernos ILPES. Serie II. No. 27.
35. _____. (1997). El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial. España: Revista Estudios Regionales. No. 48. pp. 41-79.
36. _____. (2001). Desarrollo local ¿De qué estamos hablando? [Disponible en: <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/29-DesLo.pdf>]. [Consultado abril del 2011].
37. _____. (2003). ¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica? España: Revista Estudios Territoriales. No. 138. pp. 565-588.
38. _____. (2005a). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? Santiago de Chile: Revista de la Cepal. No. 86. pp. 47- 62.
39. _____. (2005b). Un ensayo epistemológico y axiológico sobre gestión del desarrollo territorial: conocimiento y valores. Santiago de Chile. [Disponible en: <http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/boisier.pdf>]. [Consultado mayo del 2011].
40. _____. (2007a). América Latina en un medio siglo (1950/2000): el desarrollo, ¿dónde estuvo? España: Revista Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social. Grupo

EUMED.NET de la Universidad de Málaga. Año 1, No.1. pp. 3 - 41.

41. _____. (2007b). Territorio, Estado y sociedad en Chile. La dialéctica de la descentralización: entre la geografía y la gobernabilidad. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas. España: Universidad de Alcalá.
42. _____. (2008). El retorno del actor territorial a su nuevo escenario. En: Desarrollo regional y planificación del territorio. Cuadernos de clase. No. 1. México: Universidad Nacional Autónoma. pp. 39-96.
43. Boisier, S. y otros (comps) (1981). Experiencias de planificación regional en América Latina. Una teoría en busca de una práctica. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
44. Bollen, K. A. (1989). Structural equations with latent variables. New York: John Wiley & Sons.
45. Bonnefoy, J. y Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Serie Manuales. No. 45.
46. Brülhart, M. (1998). "Economic geography, industry, location and trade: the evidence". World Economy. Vol. 21, No.6. pp. 775-801.
47. Bryson, M. J. y Roering, D. W. (1987). "Applying private-sector strategic planning in the public sector". Journal of the American Planning Association. Vol. 53, No. 1. pp. 9-22.
48. Canzanelli, G. (2004). Valorización del potencial endógeno, competitividad territorial y lucha contra la pobreza. [Disponible en: <http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/948.pdf>]. [Consultado mayo del 2011].
49. Cañas, A. J. y Novak J. D (2009). Qué es un mapa conceptual? Institute for Human and Machine Cognition. [Disponible en: www.cmappers.net]. [Consultado abril del 2011].
50. Catastro Nacional de uso y tenencia de la tierra (2005-2012). Resúmenes anuales.
51. Colectivo de autores (2004). Bases metodológicas y conceptuales básicas para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo

basada en valores. Primera edición. La Habana: Ministerio de Educación Superior.

52. Comisión Permanente de Implementación y Desarrollo (2014). Información presentada sobre la implementación de los lineamientos de la política económica y social en el “Evento Internacional Universidad 2014”. La Habana.
53. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2012). Estudio de desarrollo de línea base de FONDART. Sección Observatorio Cultural. Chile. [Disponible en: <http://www.cultura.gob.cl/estudios/observatorio-cultural/estudiodedesarrollodelineabasedeFONADART.htm>]. [Consultado marzo del 2012].
54. Coronado, D. (1997). “El proceso de evaluación de las políticas económicas regionales: una revisión de métodos y experiencias”. España: Revista Estudios Regionales. No. 47. pp. 37-81.
55. Cotorruelo, R. (2001). Aspectos estratégicos del desarrollo local. [Disponible en: http://www.dachary.edu.ar/materias/desarrollolocal/Procesosdesarrollolocal/docs/Cotorruelo_Romeo_Aspectos_estrategicos.doc]. [Consultado marzo del 2010].
56. Cox, K., Wood, A. (1994). "Local government and local economic development in the United States". Regional Studies. Vol. 28, No. 6. pp. 640-645.
57. Cronbach, L. (1970). Essentials of psychological testing. Tercera edición. New York: Harper & Row.
58. David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. México: Pearson Educación.
59. De Dios, A. (2003). La integración territorial en la planificación del crecimiento económico de la provincia Camagüey. Una variante instrumental. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas. Camagüey: Universidad Ignacio Agramonte.
60. _____. (2007). “Análisis estructural y de redes en la planificación estratégica empresarial y territorial”. Camagüey: Revista Retos de la Dirección. Vol. 1, No. 1. pp. 18-32.
61. De Mattos, C. (1979). “Planes versus planificación en la experiencia latinoamericana”. Santiago de Chile: Revista de la Cepal. No. 8. pp. 79 -96.
62. _____. (1987). “Estado, procesos de decisión y planificación en América Latina”. Santiago de

Chile: Revista de la Cepal. No. 3. pp. 119 -137.

63. _____. (1990). "Paradigmas, modelos y estrategias en la práctica latinoamericana de la planificación". Universidad de Texas: Revista Interamericana de Planificación. Vol. 23, No. 89. pp. 5 - 41.
64. _____. (1999). "Teorías del crecimiento endógeno: lectura desde los territorios de la periferia". Brasil: Revista Estudos Avançados. Vol. 13, No. 36. pp. 183-208.
65. _____. (2000). Nuevas teorías del crecimiento económico: una lectura desde la perspectiva de los territorios de la periferia. Chile: Instituto de Estudios Urbanos Pontificia Universidad Católica de Chile: BIBLID 0213-7525. No. 58. pp. 15-36.
66. _____. (2004). "De la planificación a la governance: implicancias para la gestión territorial y urbana". Brasil: Revista Paranaense de Desenvolvimento. Curitiba. No. 107. pp. 9-23.
67. _____. (2008). Globalización, negocios inmobiliarios y mercantilización del desarrollo urbano. En: Lo urbano en su complejidad: una lectura desde América Latina. Ecuador: Marco Córdova. pp. 35-62.
68. _____. (2011). "Santiago, competitividad en la red mundial de ciudades: elementos para un análisis crítico". Brasil: Revista Paranaense de Desenvolvimento. Curitiba. No.120. pp. 113-132.
69. Devlin, R. y Mouguillansky, G. (2009). "Alianzas público-privadas como estrategias nacionales de desarrollo a largo plazo". Santiago de Chile: Revista de la Cepal. No. 97. pp. 97-116.
70. Dutt, A. K. (2003). "New growth theory, effective demand and post-keynesian dynamics". En: Neri Salvadori (ed.). Old and new growth theories: an assessment. Cheltenham: Edward Elgar. pp. 67-100.
71. Duverger, I. y Castro, M. (2012). Procedimiento metodológico para la elaboración del plan de desarrollo integral del municipio. La Habana: Instituto de Planificación Física.
72. Elizalde, A. (2003). Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie Gestión Pública. No. 29.

73. Fernández, J. M. (2009). "La estrategia de la planeación de los territorios". Colombia: Revista Infraestructura y Desarrollo. No. 28. pp. 11-17.
74. Fernández, V. R. (2001). Estrategias de desarrollo regional bajo el nuevo escenario global – local: revisión crítica sobre sus potencialidades y límites. [Disponible en: <http://www.cebemvirtual.org/bvdocumentos/libro.zip>]. [Consultado marzo del 2010].
75. Feser, E. (1998). Old and new theories of industrial clusters. En: M. Steiner (eds.), Clusters and regional specialization: on geography, technology and network. European Research in Regional Science. No. 8. pp. 18-40.
76. Fleischmann, A.; Green, G. y Kwong, T. (1992). ¿What's a city to do?: explaining differences in local economic development policies. Western Political Quarterly. No. 45. pp. 677-699.
77. Frankel, M. (1962). The production functions in allocation and growth. [Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/1812179>]. [Consultado marzo del 2012].
78. Freedman, D. A. (2010). Statistical models and causal inference: a dialogue with the social sciences. New York: Cambridge University Press.
79. Furtado, C. (1974). Teoría y política del desarrollo económico. Quinta edición. México: Siglo Veintiuno Editores.
80. Gainza, X. y Unceta, K. (2011). Los factores socio-territoriales y su incidencia en las estrategias locales de desarrollo: el caso de las agencias de desarrollo local en el País Vasco. [Disponible en: <http://biblioteca.hegoa.ehu.es/system/ebooks/19197/original/FactoresSocioTerritoriales.pdf?1358861999>]. [Consultado marzo del 2012].
81. Garófoli, G. (1986). Modelos locales de desarrollo. Lecciones de la experiencia italiana. España: Estudios Territoriales. No.22. pp. 157-168.
82. _____. (1995). Desarrollo económico, organización de la producción y territorio. [Disponible en: <http://www.yorku.ca/ishd/CUBA.LIBRO.06/DEL/CAPITULO10.pdf>]. [Consultado enero del 2011].
83. Gauna, C. (2010). Los adjetivos del desarrollo. [Disponible en: <http://www.eumed.net/file:///delos/cgrl.pdf>]. [Consultado marzo del 2012].

84. Gibbs, D. y Tanner, K. (1997). "Information and communication technologies and local economic development policies: the British case". *Regional-Studies*. Vol. 31, No. 8. pp. 765-774.
85. Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. [Disponible en: <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>]. [Consultado marzo del 2012].
86. González, I. y otros (2009). *Diagnóstico estratégico municipal (DEM)*. Material de consulta del doctorado en Ciencias Económicas. Mención en Gestión del Desarrollo Local. Universidad de Camagüey: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
87. González K.; Pino, J. R. y Azorín, M.C. (2013). *Procedimiento para determinar los factores incidentes en la potenciación del desarrollo socioeconómico local*. [Disponible en <http://www.ucf.edu.cu>]. [Consultado octubre del 2013].
88. González, M. (2008). *Desarrollo sostenible en el ámbito de la globalización neoliberal: cuestiones a considerar en la definición del desarrollo local*. [Disponible en: www.eumed.net/rev/delos/01/]. [Consultado marzo 2012].
89. González, O. (2011). *Planeación estratégica del desarrollo local con participación comunitaria: una experiencia práctica*. Las Tunas: ponencia presentada en el VIII Taller Internacional de Desarrollo Comunitario y Rural.
90. González, O. y Ramos, A. (2013). *Consideraciones teóricas acerca de los factores del desarrollo local y su correspondencia con los objetivos estratégicos*. *Revista Caribeña de las Ciencias Sociales*. [Disponible en: <http://xn--caribea-9za.eumed.net/factores-desarrollo-local/>]. [Consultado octubre del 2013].
91. González, O. y de Dios, A. (2014). "Relación objetivos estratégicos-factores del desarrollo local en el contexto de la planificación territorial: un procedimiento para su estudio". *Camagüey: Retos de la Dirección*. Vol. 8, No. 1. pp. 3-14.
92. González, R. y otros (2002). *La gestión del desarrollo regional en Cuba. Un enfoque desde la endogeneidad*. México: *Revista Economía, Sociedad y Territorio*. Vol. III, No. 12. pp. 593-620.

93. _____. (2007). La gestión del desarrollo local con un enfoque integrador. Camagüey: Retos de la Dirección. Vol.1, No.1. pp. 45-62.
94. Gordon G. (2005). Strategic planning for local government. [Disponible en: <http://bookstore.icma.org/freedocs/Strategic20Plan20Excerpt.pdf>]. [Consultado octubre del 2011].
95. Gray, V. y Lowery, D. (1988). "Interest group politics and economic growth in the US States". American Political Science Review. No. 82. pp. 109-131.
96. Gutiérrez, J. y otros (2009). Metodología de planificación estadística estratégica territorial. Colección documentos-actualización. [Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/planificacion/planificacion/metodologia/Metodologia_PEE_Territorial_2009.pdf]. [Consultado octubre del 2012].
97. Gutiérrez, L. (2007). Potencial de desarrollo y gestión de la política regional. El caso de Chihuahua. México: Revista Frontera Norte. Vol.19, No. 38. pp. 7-35.
98. Guzón, A. (comp.) (2006). Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas. La Habana: Academia.
99. Guzón, A. y otros (2011). Cataurito de herramientas para el desarrollo local. La Habana: Caminos.
100. Hair, J. F. y otros. (1995). Multivariate data analysis. With readings. Cuarta edición. USA: Prentice-Hall.
101. Hernández, C. (2005). Trabajo comunitario, guía para coordinadores y coordinadoras de grupo. La Habana: Caminos.
102. Hernández, J. y otros (2014). Obstáculos al desarrollo local en Cuba. Análisis y propuestas desde la gestión universitaria del conocimiento y la innovación. En: Núñez, J. Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local. La Habana: Félix Varela. pp. 55-80.
103. Hernández-Valencia, R. y otros (2012). "Revisión conceptual para una propuesta de desarrollo regional". Colombia: Revista Memorias. Vol. 10, No. 18. pp. 21-35.
104. Hidalgo-Gato, F. (2004). "Los factores del crecimiento económico y el desarrollo de las economías subdesarrolladas contemporáneas. Una visión alternativa". La Habana: Revista Economía y Desarrollo. Vol. 137, No. 2. pp. 125-169.

105. Howitt, P. (2004). "Endogenous growth, productivity and economic policy: a progress report". International Productivity Monitor. No. 8. pp. 3-15.
106. IICA (2011). Seguimiento a la estrategia de desarrollo territorial y estudios específicos. [Disponible en: <http://www.iica.int>]. [Consultado enero del 2012].
107. Ingelstan, L. (1990). La planificación del desarrollo a largo plazo. En: Temas seleccionados sobre planificación del desarrollo. Suecia: Universidad de Linköping, Estocolmo. t. 3.
108. Isard, W. (1956). Location and space economy. New York: Thisse.
109. Jam, A. (2007). "Iniciativa municipal para el desarrollo local. Reflexiones para el debate". La Habana: Revista Economía y Desarrollo. Año XXXVIII. Vol. 141, No. 1. pp. 36-55.
110. Jöreskog, K. G. y Sörbom, D. (1989). LISREL VI: analysis of linear structural relationships by maximum likelihood and least squares methods. Mooresville. Scientific Software, Inc.
111. Kaplan, D. (2009). Structural equations modeling: foundations and extension. Segunda edición. Thousand Oaks, CA: Sage.
112. Kenny, D.A. (2002). Measuring model fit. In structural equation modeling. [Disponible en: <http://usersrcn.com/dakenny/causalm.htm>]. [Consultado octubre del 2012].
113. Kurz, H. D. y Salvadori, N. (2003). "Fund-flow versus flow-flow in production theory: reflections on georgescu-roegen's contribution". USA: Journal of Economic Behavior & Organization. Elsevier. Vol. 51, No. 4. pp. 487-505.
114. Lazo, C.; Fernández, R. L. y Castillo, Y. (2007). Concepciones sobre desarrollo local. Experiencias en el sistema de dirección en Pinar del Río. La Habana: Revista Economía y Desarrollo. Vol. 141, No. 1. pp. 11-34.
115. Leiva, J. (2012). Pensamiento y práctica de la planificación en América Latina. [Disponible en: http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/46672/SGP_75.pdf]. [Consultado octubre del 2012].
116. León, C. M. y Sorhegui, R. (2004). El desarrollo local en la globalización. La Habana: Revista Economía y Desarrollo. Edición Especial. Vol. 136. pp. 11 – 31.
117. León, C. M. y Miranda, L. (2006). Economía regional y desarrollo local: selección de lecturas. La

Habana: Félix Varela.

118. León, C. M. (2010). Territorio y desarrollo local: selección de Lecturas. La Habana. (Inédito).
119. León, I. (2000). La planificación territorial. Situación actual y perspectivas. Ponencia presentada al Seminario Nacional "El perfeccionamiento de la planificación y el papel del Estado en la economía". La Habana: MEP.
120. Limia, M. (2008). Lo local y lo comunitario en la construcción del socialismo en los inicios del siglo XXI en Cuba. La Habana: Revista Cuba Socialista. No. 48. pp.50-63.
121. Lira, L. (2003). La cuestión regional y local en América Latina. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie Gestión Pública. No. 44.
122. _____. (2006). Revalorización de la planificación del desarrollo. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie Gestión Pública. No. 59.
123. Lira, L. y Quiroga, B. (2009). Técnicas de análisis regional. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie Manuales. No. 59.
124. Lösch, A. (1953). The economics of location. Yale University Press. 2nd. revised edition.
125. Louro A. (2014). La gestión administrativa y financiera local, una necesidad para el desarrollo. En: Everleny, O. y Torres, R. (comp.). Miradas a la economía cubana desde una perspectiva territorial. La Habana: Caminos. pp. 59-67
126. Lucas, R. (1988). "On the mechanics of economic development". USA: Journal of Monetary Economics. Vol. 22, No. 1. pp. 3-42.
127. _____. (1990). "Why doesn't capital flow from rich to poor countries". American Economic Review. Vol. 80, No. 2. pp. 92-96.
128. Madoery, O. (2005). La "primera generación" de políticas locales de desarrollo: Contexto, características y desafíos. [Disponible en: www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas/Madoery_locales.pdf]. [Consultado octubre del 2012].

129. Maitland, I. (1985). "Interest groups and economic growth rates". Cambridge University Press: Journal of Politics. Vol. 47, No. 1. pp. 44-58.
130. Marx, C. (1973). El capital. Crítica a la economía política. La Habana: Ciencias Sociales. t.1
131. Martínez, A. y otros (2014). La red de desarrollo local como estructura de relacionamiento social y funcionamiento de la ciencia, la innovación y las estructura de gobierno locales. El caso de la Universidad de Oriente. En: Núñez, J. Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local. La Habana: Félix Varela. pp. 23-40.
132. Martínez, A. y otros (2008). Los sistemas locales de empresas y el desarrollo territorial: evolución y perspectivas actuales de un concepto globalizado. V Jornadas del Grupo de Trabajo de Desarrollo Local de la Asociación de Geógrafos Españoles (AGE). Alicante: Club Universitario.
133. Martner, R. (2008). Planificar y presupuestar en América Latina. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie Seminarios y Conferencias. No. 51.
134. Martner, R. y Máttar, J. (comp.) (2012). Los fundamentos de la planificación del desarrollo en América Latina y el Caribe. Textos seleccionados del ILPES (1962-1972). Santiago de Chile: Cepal.
135. Matus, C. (1998). Estrategia y plan. México: Siglo Veintiuno Editores.
136. Medina, J. y Ortigón, E. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Series Manuales. No. 51.
137. Medina-Smith, E. (1996). "Crecimiento endógeno: Una breve aproximación histórica". Argentina: Revista FACES. Año 6, No. 13. pp. 92-115.
138. Méndez, E. (2000). Desarrollo territorial y local en Cuba. México: Revista Comercio Exterior, marzo. pp. 239-250.
139. Méndez, E. y Lloret, M. (2004). ¿Cómo medir el desarrollo local según la experiencia cubana? [Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/>]. [Consultado octubre del 2011].

140. _____. (2009). Elementos para la planificación territorial en Cuba. [Disponible en: <http://club.telepolis.com/eliern/elier.htm>]. [Consultado octubre del 2012].
141. Meyer-Stamer, J. (2004). "The hexagon of local economic development". [Disponible en: http://www.mesopartner.com/fileadmin/user_files/working_papers/mp-wp3_Hexagon.pdf]. [Consultado octubre del 2010].
142. Ministerio de la Agricultura (2009). Instructivo técnico para la producción de cultivos varios en la provincia Las Tunas. Delegación Provincial de la Agricultura. Las Tunas.
143. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (2005). Eficiencia: optimización de los recursos utilizados para la obtención de los resultados previstos o para alcanzar los objetivos predefinidos. Glosario de términos sistema de ciencia e innovación tecnológica. La Habana.
144. Ministerio de Economía y Planificación (2001). Prospectiva y estrategia. La Habana.
145. _____. (2011). Indicaciones metodológicas para la elaboración del plan 2012. La Habana.
146. _____. (2012a). Estudio integral para la formación y el empleo de la fuerza de trabajo calificada. La Habana.
147. _____. (2012b). Indicaciones metodológicas para la elaboración del plan 2013. La Habana.
148. _____. (2013). Indicaciones metodológicas para la elaboración del plan 2014. La Habana.
149. Ministerio de Finanzas y Precios (2012). Resolución No. 467/2012 "Procedimiento para operar los presupuestos provinciales, de las provincias y de los municipios". La Habana.
150. Miranda, M. (1995). Planificación territorial: un enfoque metodológico. Bolivia: Universidad Técnica de Oruro.
151. Molina, E. (2007). "Continuidades y rupturas entre la actual teoría del desarrollo local y las "viejas" teorías del desarrollo latinoamericano". Costa Rica: Revista. Reflexiones Vol. 86, No.2. pp. 65-74.
152. Montejo, R. (2010). La cooperación internacional y la gestión del desarrollo local en Cuba. Encuentros y desencuentros. [Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/eco/otros.htm>].

[Consultado enero del 2011].

153. Moulaert, F. y Sekia, F. (2003). "Territorial innovation models: a critical survey". *Regional Studies*. No. 37. pp. 289-302.
154. Mulet, Y. y Louro, A. (2013). Reformas económicas en los territorios cubanos. Reflexiones para el diseño de políticas. En: Everleny O. y Torres R. (comps.): *Miradas a la economía cubana. Entre la eficiencia económica y la equidad social*. La Habana: Caminos. pp. 85-99.
155. Muñoz, M. (2006). *Enfoques generales y métodos para la planificación territorial*. Santiago de Chile: FAO.
156. Novás, S.; Salgado, L. y Castillo, Y. (2007). "El programa de desarrollo humano local en Cuba. Experiencia en Pinar del Río". La Habana: *Revista Economía y Desarrollo*. Vol. 141, No. 1. pp. 73-87.
157. Núñez, J. (2010). Educación superior y desarrollo local: la agenda emergente y sus demandas conceptuales. *Boletín del Programa Ramal Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el desarrollo (GUCID)*. La Habana: MES. Año 1, No.1. pp. 10-21.
158. Núñez, J. (coord.) (2014). *Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local*. La Habana: Félix Varela.
159. OCDE (2003). *Entrepreneurship and local economic development: program and policy recommendations*. (Mimeo).
160. Oficina Nacional de Estadística e Información (2012). *Anuarios estadísticos municipales*. [Disponible en: <http://onei.cu>]. [Consultado diciembre del 2012].
161. _____. (2013). *Anuarios estadísticos municipales*. [Disponible en: <http://onei.cu>]. [Consultado junio del 2013].
162. Ortega, D. y Torres A. (2012). *Espacios locales en Cuba: opciones para el desarrollo*. La Habana: *Revista Temas*. No. 71. pp. 27-35.
163. Ortigón, E. y otros (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. [Disponible en: <http://www.extension.uner.edu.ar/sites/>

default/files/manual42ILPESMML.pdf]. [Consultado enero del 2011].

164. Padillas, Y. (2008). Desarrollo local: potencialidades endógenas. El caso de Rodas. [Disponible en www.monografias.com]. [Consultado enero del 2009].
165. Partido Comunista de Cuba (2011). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. VI Congreso del PCC. La Habana.
166. Pérez, M. (2005). Instrumento para la definición de políticas de desarrollo local. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas. Camagüey: Universidad Ignacio Agramonte.
167. PNUD (1997). Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados: manual para los administradores de programas. Nueva York.
168. _____. (2005). La identificación de potencialidades. Conceptos e instrumentos. Lima: Cuadernos PNUD. Serie Desarrollo Humano. No. 7.
169. _____. (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. [Disponible en <http://www.undp.org/eo/handbook>]. [Consultado enero del 2010].
170. Porter, M. (1998). "The Adam Smith Address: location, clusters, and the "new" microeconomics of competition". Springer US: Business Economics. Vol. XXXIII, No. 1. pp. 7-13.
171. _____. (2000). Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy. USA: Economic Development Quarterly. Vol. 14, No. 1. pp. 15-34.
172. _____. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. Harvard Business Review. Vol. 85, No.11. pp. 69-95.
173. Programa de Naciones Unidas en Cuba (2009). Programa conjunto "Apoyo a las iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba". Ventanilla temática: desarrollo y sector privado. La Habana.
174. Racionero, L. (1981). El sistema mundial de ciudades. En: Sistema de ciudades y ordenación del territorio. Madrid: Alianza. pp. 67-84.
175. Rausell, K. y otros (2007). Cultura. Estrategia para el desarrollo. Agencia española de cooperación

internacional. Madrid: Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

176. Rebelo, S. (1991). "Long-run policy analysis and long-run growth". University of Chicago Press. Journal of Political Economy. Vol. 99, No 3. pp. 500-521.
177. Ricardo, J. y González, O. (2010). Informe final de evaluación del proyecto internacional "Mitigación de los efectos de la sequía en cooperativas agropecuarias de dos provincias nororientales". Fundación Mundubat-Asociación Cubana de Producción Animal. Las Tunas.
178. Richardson, H. (1986). Economía Regional y Urbana. New York: Alianza.
179. Rives, J. y Heaney, M. (1995). "Infrastructure and local economic development". USA: Regional Science Perspectives. Vol. 25, No. 1. pp. 58-73.
180. Rodríguez, C. R. (1983). Letra con filo. La Habana: Ciencias Sociales. t. 2.
181. Rodríguez, J. L. (2000). Cuarenta años de planificación en Cuba. En: El Economista de Cuba, enero-febrero del 2000, entrevista a José Luis Rodríguez Ministro de Economía y Planificación.
182. _____. (2001). La experiencia exitosa de la planificación en Cuba. La Habana: Centro de Estudios de Economía y Planificación.
183. Rodríguez S. (1995). Desarrollo regional y urbano a finales del siglo XX. Indicadores regionales para el Estado de México. México.
184. Rojas, L. M. (2006). Manual para la gestión municipal del desarrollo económico local (enfoques, herramientas y estrategias para el DEL). Lima: Oficina Sub Regional para los Países Andinos.
185. Romer, P. (1986). "Increasing returns and long-run growth". University of Chicago Press: Journal of Political Economy. Vol. 94, No.5. pp. 1002-1037.
186. _____. (1990). "Endogenous technological change". University of Chicago Press: Journal of Political Economy. Vol. 98, No. 5. pp. 71-102. part. II.
187. Ronda, G. y Marcané, J. (2004). Dirección estratégica integrada, un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. [s.l.]: [s.n.].
188. Rondinelli, D. A. (1988). Método aplicado de análisis regional: la dimensión espacial de la política de desarrollo. Colombia: Banco Central Hipotecario.

189. Ruiz, M. A.; Pardo A. y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. Facultad de Psicología. Universidad Autónoma de Madrid. [Disponible en: http://prof.usb.ve/jjramirez/POSTGRADO/AFC/Art04SEM_Papeles_del_Psicologo.pdf]. [Consultado octubre del 2012].
190. Saavedra, J. (2010). Planes de viabilidad, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo local. [Disponible en: http://www.redcanariarural.org/pdf/13saavedra_rodriguez.pdf]. [Consultado marzo del 2011].
191. Sánchez, N. (2010). Propuesta metodológica para la elaboración del plan municipal con un enfoque prospectivo estratégico. Aplicación experimental en la provincia de Holguín. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas. La Habana: Centro de Estudios de la Economía Cubana.
192. Sanin, H. (2008). Marco lógico para la formulación de proyectos de desarrollo. Guía temática para el curso virtual del ILPES. Santiago de Chile: Cepal.
193. Sarria, Y. y Becerra, F. (2008). Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local: estudio de caso. Revista DELOS. Vol.1, No. 2. [Disponible en: www.eumed.net/rev/delos/02/]. [Consultado octubre del 2011].
194. Schultz, T. (1963). The economic value of education. New York: Columbia University Press.
195. Scorsone, E. y Weiler, S. (2004). "New markets as informational asymmetries". USA: Economic Development Quarterly. No. 18-3. pp. 303-313.
196. Selener, D. (1997). Sondeo rural participativo. Guía práctica. Ecuador: Instituto Internacional de Reconstrucción Rural.
197. Senn, A. (2006). La cultura como base del desarrollo contemporáneo. [Disponible en: <http://www.rimisp.org/boletines/bol64/>]. [Consultado octubre del 2011].
198. Sepúlveda, S. (2008). Gestión del desarrollo sostenible en territorios rurales: métodos para la planificación. [Disponible en: <http://www.territorioscentroamericanos.org/experiencias/Documents/PlanificaciC3B3nyGestiC3B3ndeTerritorios.pdf>]. [Consultado septiembre del 2010].
199. Serna, H. (2003). Gerencia estratégica: planeación y gestión: teoría y metodología. Quinta edición.

Bogotá: Editorial 3R Editores.

200. Silva, I. (2003). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. [Disponible en: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/7/13867/sgp42.PDF>]. [Consultado mayo 2010].
201. Silva, I. y Sandoval, C. (2012). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Serie Manuales. No. 76.
202. Swinburn, G. y otros (2006). Desarrollo económico local: un instructivo para el desarrollo y la implementación de las estrategias y planes de acción de desarrollo económico local. New York: Banco Mundial.
203. Tello, M. (2006). Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo. Documento de Trabajo No. 247. [Disponible en <http://www.pucp.edu.pe/economia/pdf/DDD247.pdf>]. [Consultado octubre 2011].
204. Todaro, M. P. (1989). Desarrollo económico del tercer mundo. Cuarta edición. New York: Longman Press.
205. Tomás, J. (2008). El desarrollo local sostenible en clave estratégica. La Habana: Revista Economía. No. 61. pp. 73-101.
206. Toral, M. A. (2005). El factor espacial en la convergencia de las regiones de la Unión Europea: 1980-1996. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad Pontificia Comillas de Madrid. [Disponible en: www.eumed.net/tesis/ata/#ftn1]. [Consultado marzo del 2010].
207. Trigilia, C. (2001). "Social capital and local development". European Journal of Social Theory. Vol. 4, No. 4. pp. 27- 42.
208. Unceta, K. (2009). Desarrollo, subdesarrollo, maldesarrollo y postdesarrollo. Una mirada transdisciplinar sobre el debate y sus implicaciones. [Disponible en: <http://www.carta-latinoamericana.com/numeros/CartaLatinoAmericana07Unceta09.pdf>]. [Consultado marzo del 2010].

209. Van Arkadie, B. (1986). Notas sobre nuevas directrices en materia de planificación. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
210. Vargas-Castro J. y Mochi-Alemán, O. (2008). Estrategias que favorecen u obstaculizan el desarrollo local en el marco de la globalización. México: Revista Economía, Sociedad y Territorio. Vol. VIII, No. 26. pp. 381-413.
211. Vázquez-Barquero, A. (1999). Dinámica productiva y desarrollo urbano: la respuesta de la ciudad de Victoria a los desafíos de la globalización. Eure (Santiago). Vol. 25, No. 74. pp. 19-33.
212. _____. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. [Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=28901109>]. [Consultado marzo del 2010].
213. _____. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. [Disponible en: <http://www.foromundialadel.org/experiencias/doc/DesarrolloLocalestrategiaentiemposdecrisis.pdf>]. [Consultado mayo del 2010].
214. Vázquez-Presedo, V. (1994). Poder económico internacional. Tres crisis de su evolución en el presente siglo. Buenos Aires: Academia Nacional de Ciencias Económicas, Instituto de Economía Aplicada.
215. Verdejo, E. (2003). Diagnóstico rural participativo. Una guía práctica. República Dominicana: Centro Cultural Poveda.
216. Vigoa, C. y Granadillo, M. (2003). Herramientas del planificador. La Habana: [s.n.].
217. Weiler, S. (2000). "Information and market failure in local economic development: a new role for universities?" USA: Economic Development Quarterly. Vol. 14, No. 2. pp. 194-203.
218. Winchester, L. (2011). Curso internacional planificación estratégica y políticas públicas [Disponible en: http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/43032/LCW_376.pdf]. [Consultado octubre del 2011].
219. Wink, K. y Steven, E. (1998). "The effects of local economic development efforts: an empirical assessment of expenditures on income growth in North Carolina Counties". USA: American

- Politics Quarterly. Vol. 26, No. 2. pp. 196-217.
220. Wong, C. (1998). "Determining factor for local economic development: the perception of practitioners in North West and Eastern Regions of the UK". USA: Regional Studies. Vol. 32, No. 8. pp. 707-720.
221. Yaffee, R. A. (1999). Common correlation and reliability analysis with SSPS for windows. [Disponible en: <http://www.nyu.edu/acf/solsci/does/intracis.htm>]. [Consultado octubre 2010].
222. Zabala, M. C. y otros (2012). ¿Qué desarrollo?: un simposio. La Habana: Revista Temas. No. 71. pp. 4-17.

Bibliografía del autor acerca de la temática investigada

1. Relación objetivos estratégicos-factores del desarrollo local en el contexto de la planificación territorial: un procedimiento para su estudio. Revista Retos de la Dirección, Vol. 8, No. 1 (2014)
2. Consideraciones teóricas acerca de los factores del desarrollo local y su correspondencia con los objetivos estratégicos. Revista Caribeña de las Ciencias Sociales. 2013 (ISSN: 2254-7630), indexada en IDEAS-RePEc y alojada en: <http://xn--caribea-9za.eumed.net/>
3. Relación objetivos estratégicos-factores del desarrollo local en el contexto de la planificación territorial: un procedimiento para su estudio. Ponencia presentada en el IX Taller Internacional de Desarrollo Comunitario y Rural. COMUR 2013. CD-R ISBN:978-959-16-2160-3
4. Planeación estratégica del desarrollo local con participación comunitaria: una experiencia práctica. Ponencia presentada en el VIII Taller Internacional de Desarrollo Comunitario y Rural. COMUR 2011. CD-R ISBN:978-959-16-1353-0
5. La gestión empresarial y su contribución al desarrollo territorial. VI Taller Internacional de administración de Empresas. Camagüey 2010
6. Diagnóstico participativo en las comunidades. Una experiencia práctica. VII Evento Internacional COMUR. Cuba 2009

ANEXOS

Anexo 1. Matrices de datos sector/región

Año 2005

Sector/Región	Manatí	P. Padre	Menéndez	Majibacoa	Las Tunas	Jobabo	Colombia	Amancio	Total
Industria	3669	58217,6	4315,5	6491,7	170881,7	5026,7	37138,3	3039,9	288780,4
Agropecuario	7665,7	8036	13663	11067,9	25204	7385,3	3692,2	4862,9	81577
Construcción	2290,6	12713,6	1424	3648,5	52360,7	1368,1	1955,4	1406,7	77167,6
Transporte	575,7	11115,4	932	338,4	15416,5	1415,2	628,7	932,7	31354,6
Otras Actividades	0	421,6	0	0	2197	0	0	0	2618,6
Total Región	14201	90504,2	20334,5	21546,5	266059,9	15195,3	43414,6	10242,2	481498,2

Año 2012

Sector/Región	Manatí	P. Padre	Menéndez	Majibacoa	Las Tunas	Jobabo	Colombia	Amancio	Total
Industria	9668,4	179531,8	7827,7	79182,9	378172,2	6973,9	76893,3	55519,9	793770,1
Agropecuario	10264,9	11467,5	22810,1	30107,2	104117,8	17296,7	8372,1	7786,9	212223,2
Construcción	2363,5	9174,7	3726,9	5688,3	113208,7	2149,6	4172,1	2300,3	142784,1
Transporte	761	17515,5	1459,8	649,7	30849,8	1491,8	867,2	1352,1	54946,9
Otras Actividades	6985,4	0	13284,7	0	209121,6	0	7777,9	7506,8	244676,4
Total Región	30043,2	217689,5	49109,2	115628,1	835470,1	27912	98082,6	74466	1448400,7

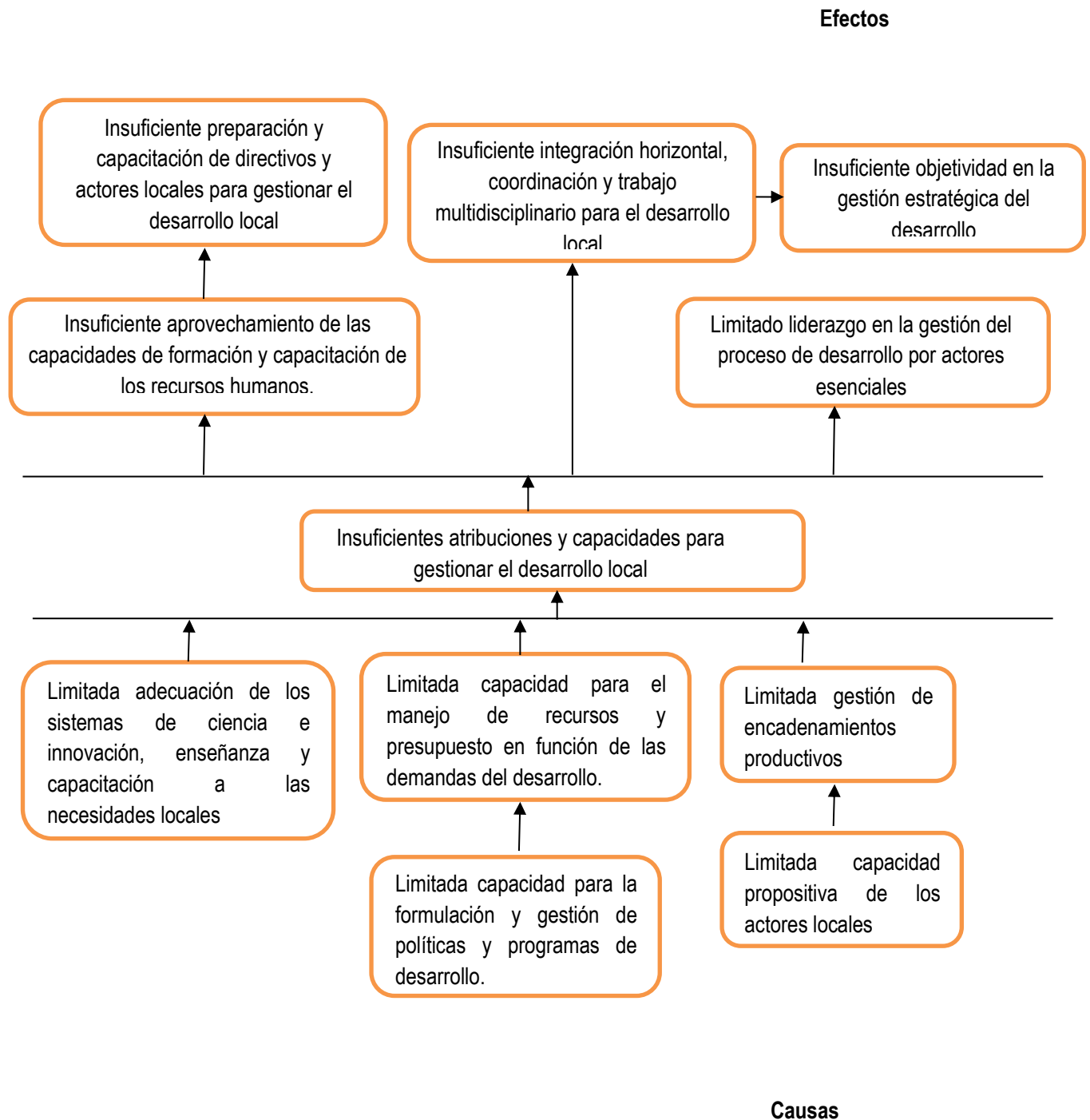
Anexo 2. Barreras identificadas en los consejos populares para la utilización de los factores potenciales del desarrollo

Nº	Barreras	Número de consejos populares en que se identifican
1.	Falta de instrumentos, recursos e insumos para las producciones agropecuarias.	10
2.	Viales en mal estado.	7
3.	Falta de estrategia de dirección y liderazgo.	5
4.	Transporte insuficiente y débilmente explotado.	5
5.	Polos productivos no electrificados.	4
6.	Mal estado técnico constructivo de inmuebles e instituciones.	4
7.	Instalaciones sociales y productivas débilmente explotadas.	4
8.	Insuficientes tecnologías para explotar fuentes hídricas.	3
9.	Indisciplinas sociales.	3
10.	Insuficiente capacitación a productores agropecuarios.	2
11.	Escasos implementos deportivos, culturales y recreativos.	2
12.	Insuficiencias en los procesos de contratación y comercialización.	2
13.	Insuficiente integración intersectorial.	2
14.	Insuficientes producción de materiales de la construcción.	2
15.	Deficiente estado técnico de las redes hidráulicas.	1
16.	Pocas iniciativas creadoras.	1
17.	Déficit de fuentes de empleo.	1
18.	Tierras ociosas.	1
19.	Atraso genético en el sector agropecuario.	1

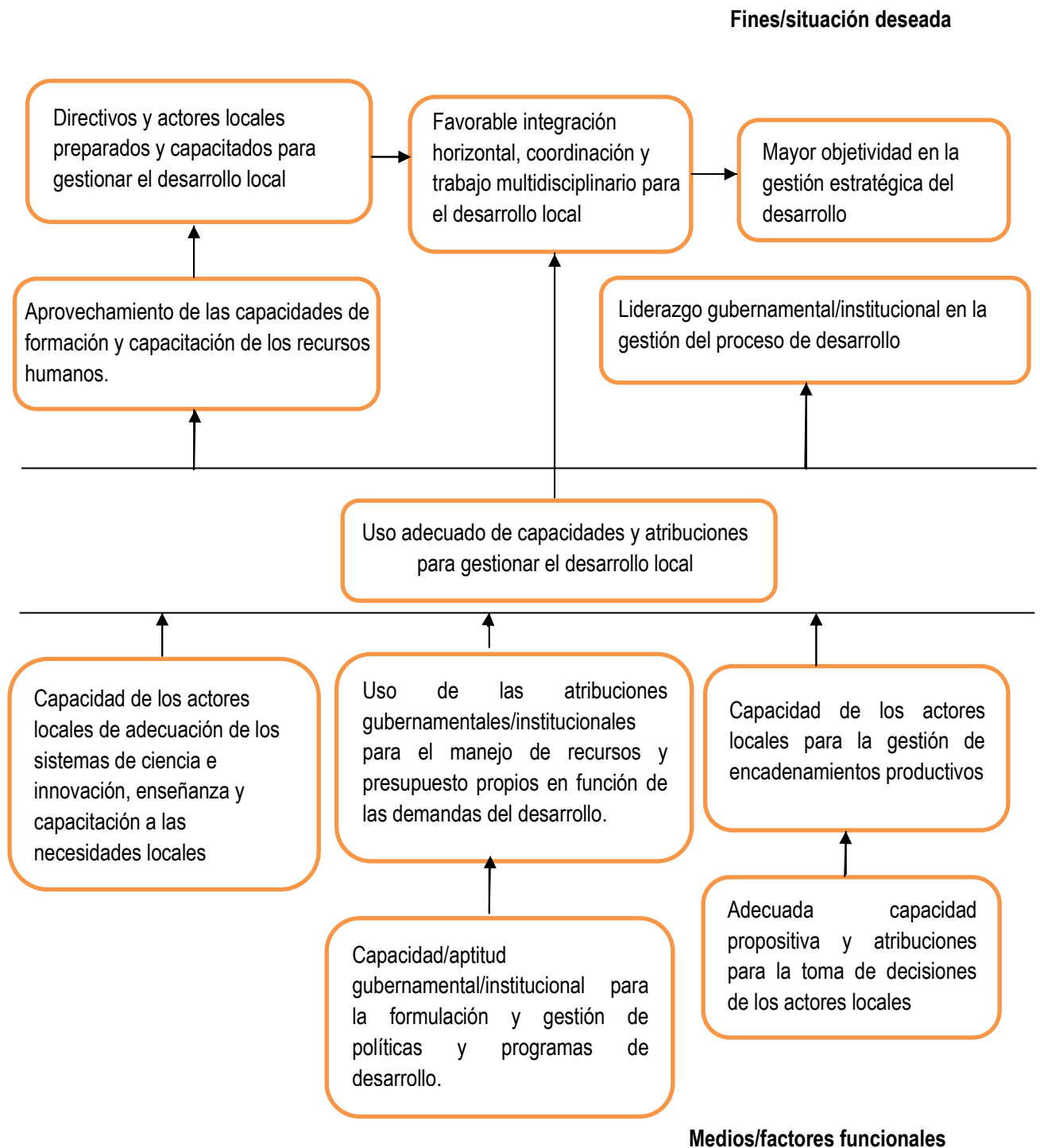
Anexo 2.1. Barreras en el municipio para la utilización de los factores potenciales del desarrollo

1. Insuficiente preparación y capacitación de directivos y actores, que limita el proceso de toma de decisiones y restringe las relaciones horizontales, afectando el trabajo multidisciplinario, la motivación y la integración entre instituciones.
2. Tecnologías atrasadas e insuficiente explotación de los recursos locales y de las capacidades instaladas.
3. Falta de recursos financieros, materiales y tecnologías.
4. Estrategia de desarrollo del municipio con bajos niveles de pertinencia y funcionamiento limitado del centro de gestión para el desarrollo local, que limita la gestión de proyectos.
5. Alto grado de infestación de marabú.
6. Deficiente estado habitacional.

Anexo 3. Síntesis del árbol causa-efecto para la identificación de los factores funcionales del desarrollo



Anexo 4. Síntesis del árbol medio-fines para la identificación de los factores funcionales del desarrollo



Anexo 5. Factores estructurales y funcionales del desarrollo identificados en el municipio Jobabo

Factores	Código
<i>La diferencia entre la aptitud y el uso de los factores productivos.</i>	
1. Aprovechamiento del suelo por actividades: agrícola, ganadera y forestal.	Apsuelo
2. Aprovechamiento superficie agrícola ociosa.	ASupAO
3. Incremento del rendimiento de cultivos estatales y no estatales.	RenAgríco
4. Uso óptimo de la tierra.	UOptTierra
<i>La diferencia entre factores productivos de existencia probada y que pueden aprovecharse.</i>	
5. Incremento de la productividad del trabajo.	IncPTrab
6. Incremento de la productividad del trabajo en el sector agropecuario.	IncPTSAgro
7. Diversificación productiva.	DivProduc
8. Incremento de los encadenamientos productivos.	EncaProdu
9. Aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales.	Aptecinn
10. Integración de los sectores productivos.	IntHoriz
11. El ordenamiento de la actividad agrícola, forestal y ganadera según el potencial natural de los suelos.	ApRlocal
12. El incremento de la capacidad productiva de los suelos.	ICapProdS
13. El acceso a créditos bancarios.	ACreditos
14. Aplicación de los paquetes tecnológicos a los cultivos.	PaqTecCult
15. El ordenamiento de las actividades económicas en los Consejos Populares.	OrgActECP
16. El incremento de la forestación.	IncForest
17. Fomento de métodos intensivos en la producción ganadera.	FoMéIntenG
18. Aprovechamiento de los recursos minerales con fines constructivos.	ARMinFC
19. Capacidades en recursos forestales.	CapRcFores
20. Inversiones para el aprovechamiento de los recursos minerales de alta disponibilidad como el oro.	InvRecMinr
21. Aprovechamiento de las capacidades en tradiciones de oficios y artes manuales.	ApCapTradi
<i>La diferencia entre la calificación/formación de los recursos humanos y actores locales y su empleo en la producción.</i>	
22. Calificación de los recursos humanos para las actividades económica del municipio.	CalifReHum
23. Uso óptimo del potencial humano.	UsoÓpPHum
24. Capacidad de los actores locales para inducir el cambio.	CapActLoca
25. Mayor autonomía local para la formación de los recursos humanos y su	AutonLocal

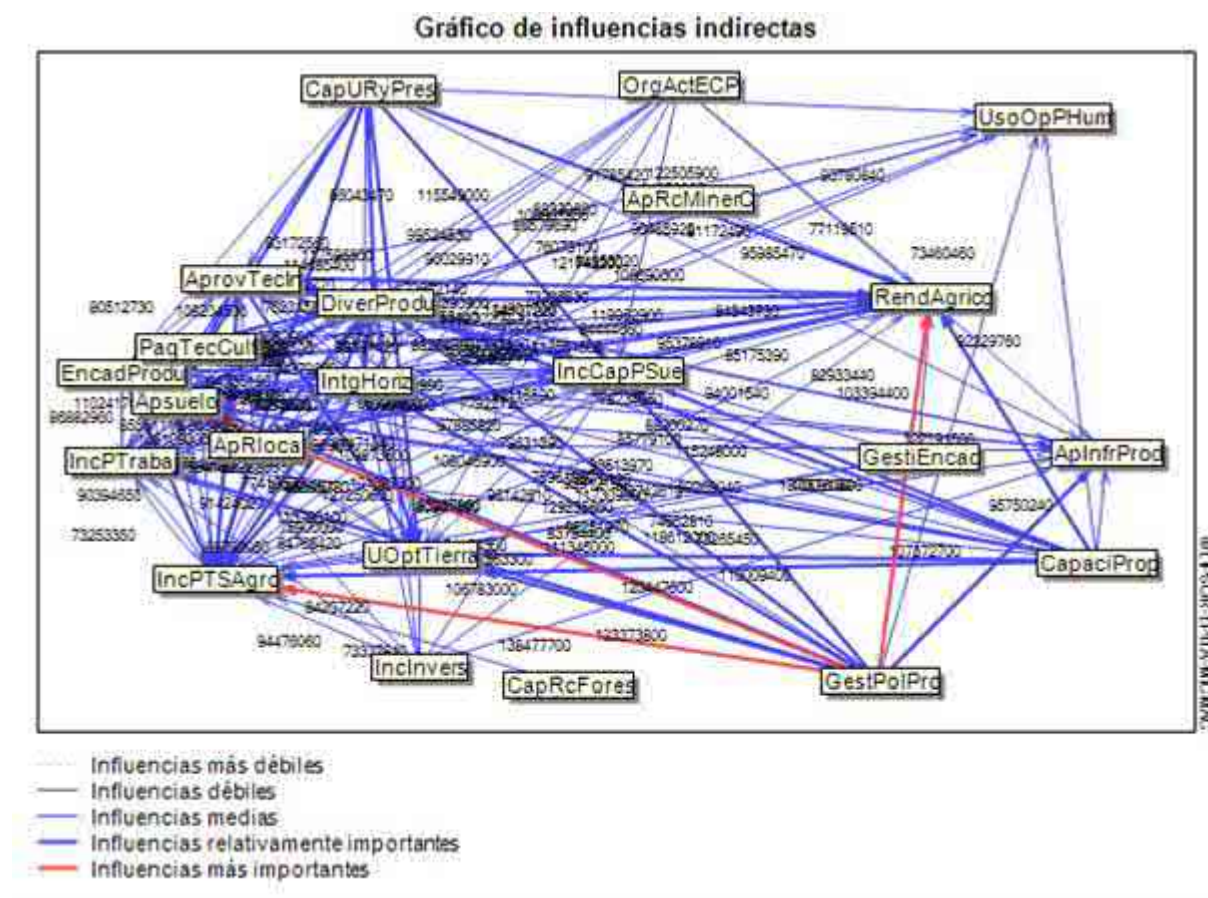
empleo en la producción.	
26. Capacitación de los actores locales sobre procesos de desarrollo local.	CaptAcLoca
27. Participación social en la toma de decisiones.	PartSocial
28. Capacidad para la formación y superación de los recursos humanos.	CapFySReHu
29. Aptitud de los actores locales para la toma de decisiones.	AptActLoca
30. Amplitud y diversificación de las ofertas de empleo.	DivEmpleo
<i>La diferencia entre factores financieros captados y colocados.</i>	
31. Calidad del proceso inversionista (componentes cualitativos y cuantitativos).	CalInvers
32. Incremento de las Inversiones.	InclInvers
33. Cooperación internacional (proyectos de desarrollo local).	CoopIntern
<i>La diferencia entre lo existente (disponible) y utilizado en cuanto a infraestructura pública del municipio.</i>	
34. Incremento de las inversiones en infraestructura.	InvInfrae
35. Aprovechamiento del potencial hídrico distribuido en presas, micro presas y cuencas.	AprvRHídri
36. Aprovechamiento de capacidad instalada en la industria alimenticia.	ApCalAlim
37. Aprovechamiento de la infraestructura productiva y en particular agropecuaria.	ApInfrProd
38. Aprovechamiento de la capacidad instalada para la producción pesquera.	ApCIPesca
39. Aprovechamiento de la infraestructura de espacios y locales para cambio de uso.	ApEspLocal
40. Aprovechamiento de la reserva de ecosistema "Monte Cabaniguán".	ApEcosiste
<i>La diferencias entre atribuciones y capacidades para la gestión estratégica del desarrollo.</i>	
41. Capacidad/aptitud gubernamental/institucional para la formulación y gestión de políticas y programas de desarrollo.	GestPolPro
42. Capacidad de los actores locales para la gestión de los encadenamientos productivos.	GestiEncad
43. Capacidad propositiva y atribuciones para la toma de decisiones de los actores locales.	CapciPropu
44. Atribuciones gubernamentales/institucionales para el manejo de recursos y presupuesto propios en función de las demandas del desarrollo.	CapURyPrs
45. Capacidades de adecuación de los sistemas de ciencia e innovación, enseñanza y capacitación a las necesidades locales.	CapAdcInn

Anexo 6. Matriz de influencias directas

	23 : UsoÓpPHum	22 : CalifReHum	21 : ApCapTradi	20 : InvRecMinr	19 : CapRcFores	18 : ApRcMinerC	17 : FoMéIntenG	16 : IncrForest	15 : OrgActECP	14 : PaqTecCult	13 : AccCrédito	12 : IncCapPSue	11 : ApRlocal	10 : IntgHoriz	9 : AprovTecn	8 : EncadProdu	7 : DiverProdu	6 : IncPTSagro	5 : IncPTrabaj	4 : UOptTerra	3 : RendAgrico	2 : ASupAO	1 : Apsuelo
1 : Apsuelo	0	0	3	3	1	3	1	1	3	1	0	3	0	1	1	2	1	1	3	1	3	0	0
2 : ASupAO	3	0	1	3	0	3	1	1	2	0	0	3	0	2	1	0	1	1	3	0	1	0	3
3 : RendAgrico	3	1	0	3	1	3	3	2	0	3	0	3	0	3	0	3	2	0	3	1	3	0	1
4 : UOptTerra	3	2	3	0	1	3	1	1	0	1	1	3	0	1	1	0	1	1	3	1	3	0	1
5 : IncPTrabaj	3	1	3	3	0	3	3	2	1	3	1	3	0	0	0	2	3	3	3	3	3	1	3
6 : IncPTSagro	3	1	3	3	2	0	3	3	2	1	0	3	0	2	1	0	3	3	3	3	3	1	3
7 : DiverProdu	3	1	3	3	2	0	0	3	3	3	1	1	0	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3
8 : EncadProdu	3	1	3	3	3	3	3	0	2	3	2	3	0	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3
9 : AprovTecn	3	2	3	3	3	3	3	2	2	0	3	3	0	3	3	2	2	0	3	3	3	0	3
10 : IntgHoriz	2	1	3	2	3	3	3	3	3	0	0	3	0	3	1	0	3	3	3	3	3	0	3
11 : ApRlocal	3	1	3	3	2	3	1	2	3	1	0	3	0	3	3	1	2	3	3	3	3	0	1
12 : IncCapPSue	3	1	3	3	2	3	2	2	1	2	0	0	0	1	1	2	2	2	2	2	2	0	3
13 : AccCrédito	1	0	0	2	0	2	2	0	1	1	0	3	0	3	0	1	1	1	1	1	1	0	0
14 : PaqTecCult	3	0	3	3	1	3	1	0	3	0	0	1	3	0	0	1	0	3	0	0	0	0	1
15 : OrgActECP	3	1	1	2	2	3	1	3	3	2	3	1	0	2	0	3	3	3	3	3	3	1	3
16 : IncrForest	1	2	0	1	0	0	1	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 : FoMéIntenG	1	0	0	1	1	3	1	1	2	1	2	1	0	2	1	0	2	2	2	2	2	0	1
18 : ApRcMinerC	0	0	0	0	3	0	3	3	3	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	2
19 : CapRcFores	1	0	0	2	0	3	3	3	2	3	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0
20 : InvRecMinr	0	0	0	0	3	0	3	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21 : ApCapTradi	0	0	0	0	3	0	2	1	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2
22 : CalifReHum	3	0	3	3	3	3	2	2	3	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	2	0	0
23 : UsoÓpPHum	2	0	3	0	3	2	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
24 : CapActLoca	0	0	0	0	0	0	1	2	3	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
25 : AutonLocal	0	0	0	0	0	0	2	2	0	2	3	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0
26 : CaptAcLoca	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27 : PartSocial	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
28 : CapFySReHu	0	0	1	2	3	3	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3
29 : AptActLoca	0	0	0	0	0	0	0	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30 : DivEmpleo	0	1	0	0	3	0	3	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
31 : CaliInvers	1	0	0	0	3	3	3	2	2	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32 : IncInvers	3	0	3	3	3	3	3	2	2	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
33 : CoopIntern	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0
34 : InvInfrae	0	0	0	0	1	0	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1
35 : AprvRHídri	3	0	3	2	1	3	0	2	0	1	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36 : ApCallAlim	0	0	0	0	0	0	3	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37 : ApInfrProd	0	0	3	0	0	3	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38 : ApCIPesca	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39 : ApEspLocal	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
40 : ApEcosiste	0	0	0	0	0	0	3	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41 : GestPolPro	1	2	0	0	0	0	3	2	2	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3
42 : GestEncad	0	0	0	1	3	2	3	3	0	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1
43 : CapaiPropu	0	0	0	1	0	3	3	1	1	2	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	2
44 : CapURyPres	1	2	0	0	0	0	3	2	0	2	0	0	0	0	3	0	0	2	0	0	2	0	3
45 : CapAdclnn	0	0	0	0	2	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2

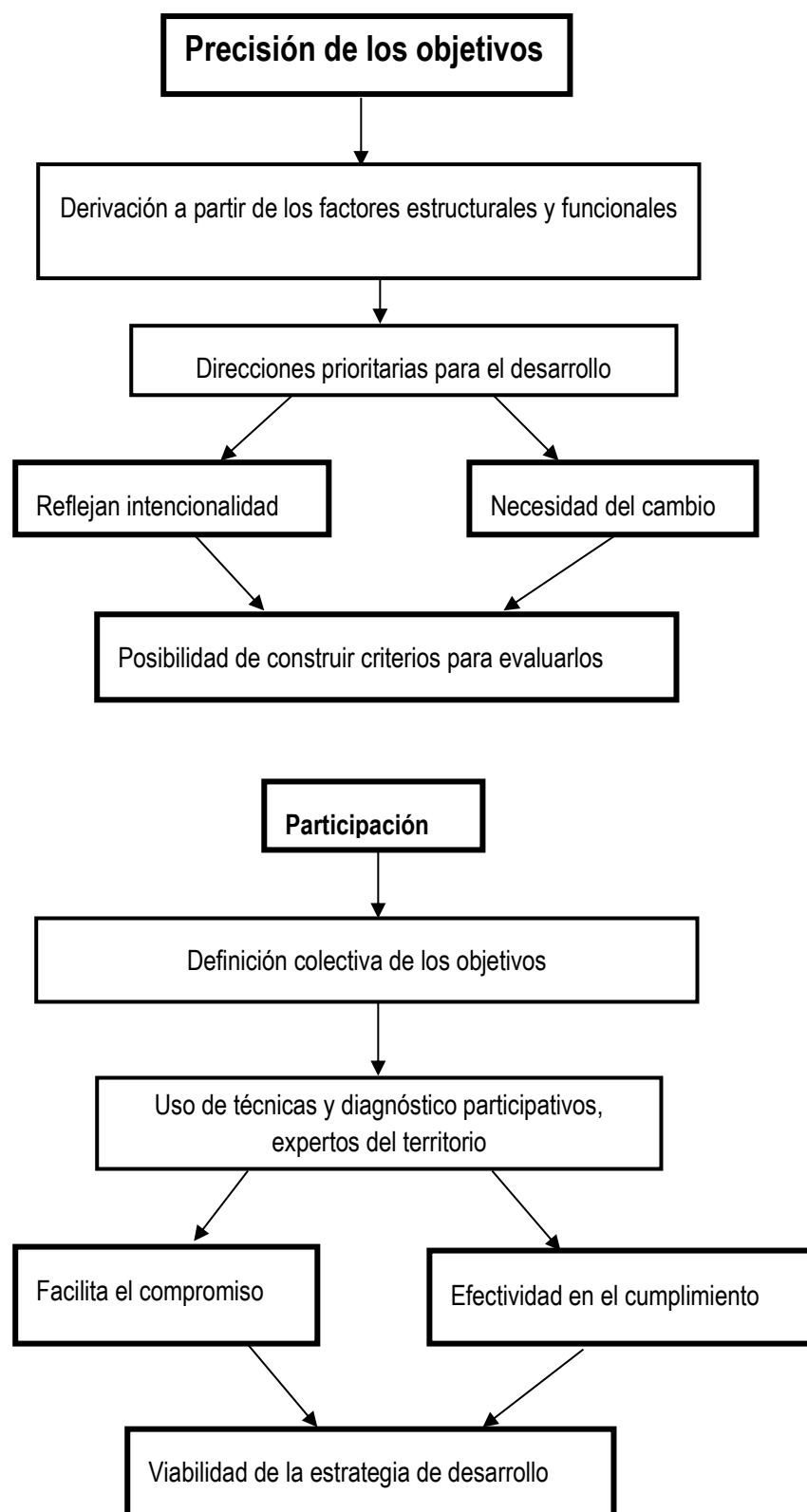
© LIPSOR-EPITA-MICMAC

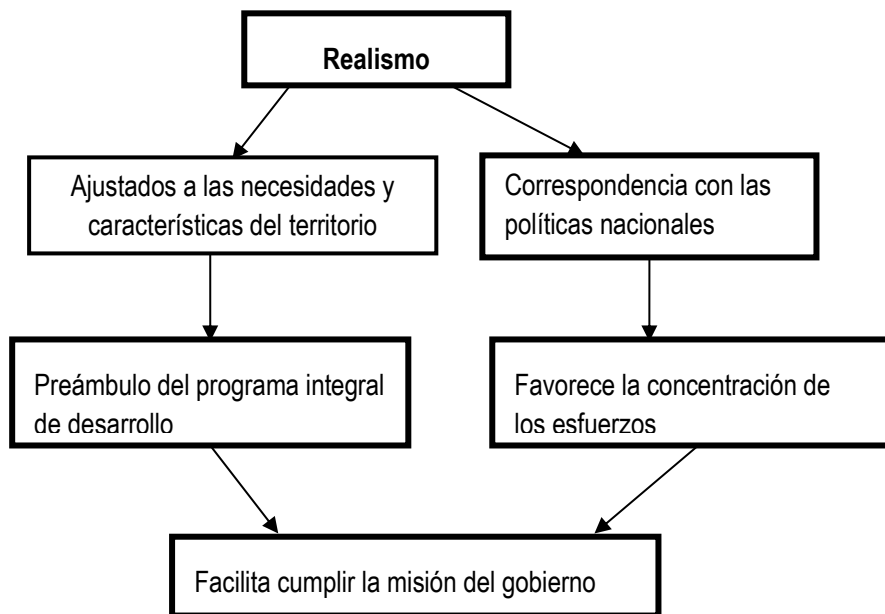
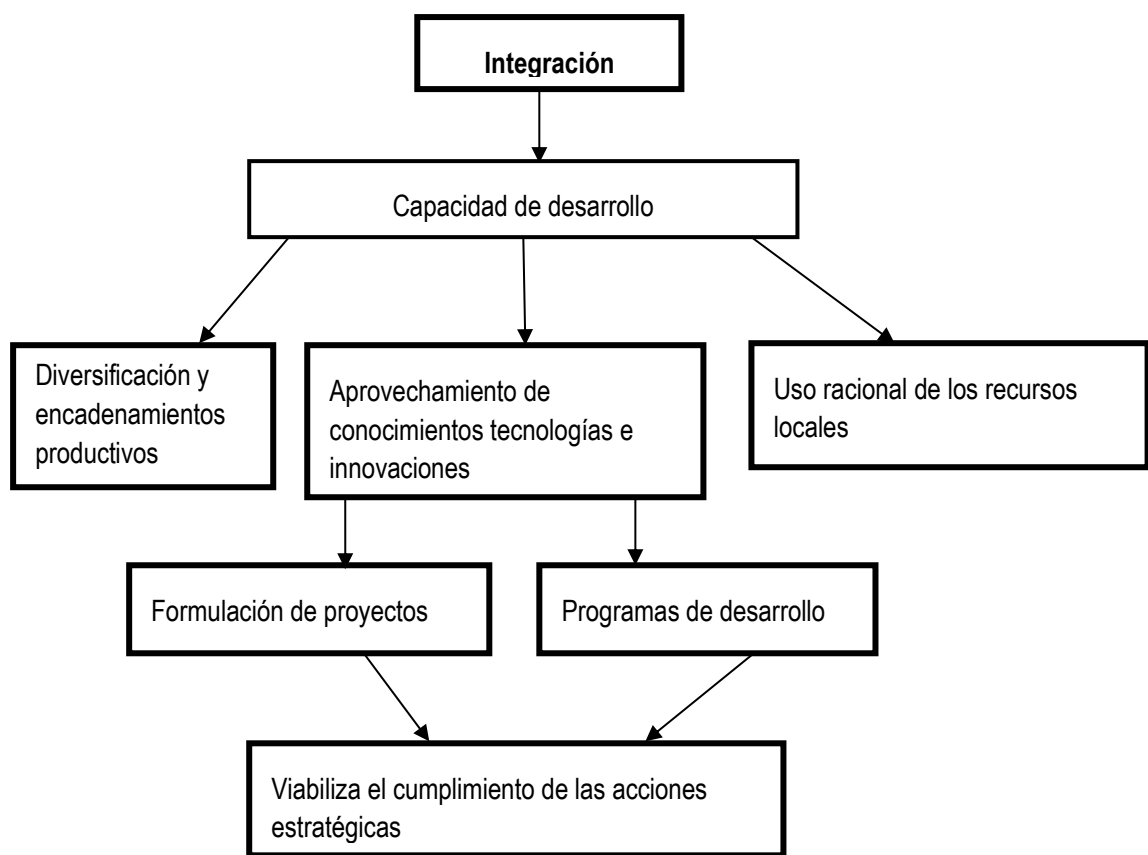
Anexo 7. Gráfico de influencias indirectas entre los factores*

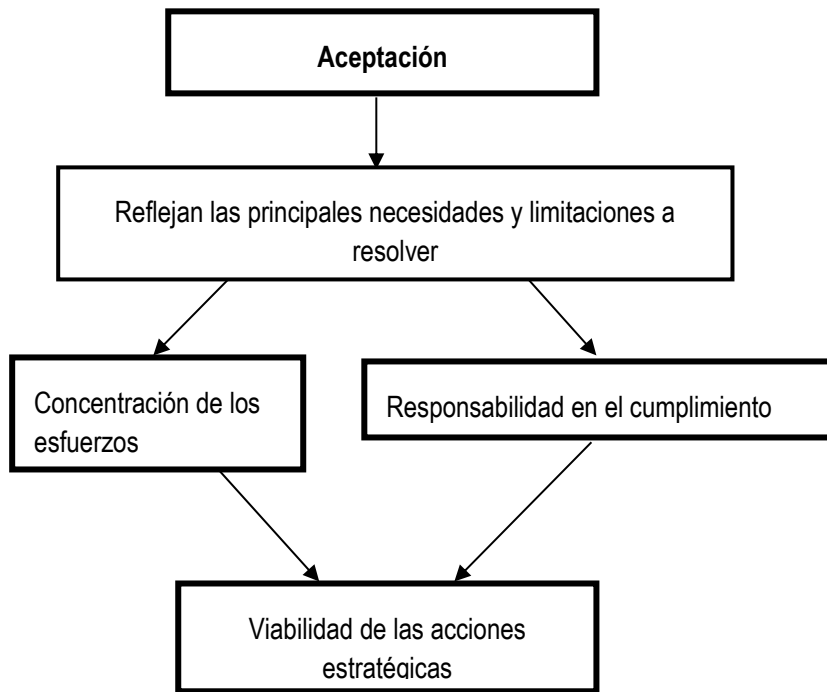


* Para visualizar adecuadamente las relaciones el gráfico se analiza a partir de una escala porcentual ascendente, desde el 1% en adelante.

Anexo 8. Mapas conceptuales del análisis cualitativo de los objetivos estratégicos del municipio







Anexo 9. Encuesta realizada a los posibles expertos para evaluar el coeficiente de competencia

Estimado (a) compañero (a). En aras del perfeccionamiento de la planificación estratégica territorial se desarrolla la investigación “Determinación de los objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo en la planificación territorial” y usted ha sido seleccionado como experto para valorar en qué medida los factores del desarrollo identificados en el municipio Jobabo condicionan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para tales efectos es necesaria su autovaloración de los niveles de información y argumentación que posee sobre el tema en cuestión.

1. Marque con una cruz, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que corresponde con el grado de conocimiento o información que tiene sobre la relación factores del desarrollo-objetivos estratégicos en la planificación territorial.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autovaloración de sus niveles de argumentación o fundamentación sobre el tema, según se muestra en la siguiente tabla.

Grado de influencia de cada una de las fuentes

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico realizado por usted.			
Su experiencia obtenida.			
Trabajos de autores nacionales.			
Trabajos de autores internacionales.			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.			
Su intuición.			

Anexo 9.1. Listado de expertos

Nº	NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	ORGANIZACIÓN
1.	Marciano García García*	Vicepresidente	Asamblea Municipal Poder Popular
2.	Rolando Borrero Fernández*	Secretario	Asamblea Municipal Poder Popular
3.	Blanca Iris Santana Rabelo*	Secretaria	Consejo de la Administración Municipal
4.	Eliades Labrada Pérez*	Vicepresidente	Consejo de la Administración Municipal
5.	Luis A. Almaguer Agramonte*	Vicepresidente	Consejo de la Administración Municipal
6.	Irania Cruz Echavarría*	Vicepresidenta	Consejo de la Administración Municipal
7.	Cristina Tamayo López	Vicepresidenta	Consejo de la Administración Municipal
8.	Dalia Abreu Ramos *	Director	Dirección Municipal Vivienda.
9.	Bárbara Pérez Milanés*	Director	Dirección Municipal de Finanzas
10.	Oneida Cruz Rodríguez*	Directora	Dirección Municipal de Economía y Planificación
11.	Margarita Newlam Estrada	Directora	INDER
12.	Darí García Espinosa	Directora	Transporte Pasajeros
13.	Neoidys Rodríguez Lozada*	Director	Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social
14.	Delvis Horta Acosta	Directora	Dirección Municipal de Cultura
15.	Alexis Leonard Fonseca	Director	Dirección Municipal de Comunales
16.	Alberto Ávila Remón*	Especialista Proyecto	Empresa Agropecuaria Perú
17.	Misael Campos Agüero	Delegado Municipal	Minagri
18.	Antonio Díaz Pérez*	Director	Empresa Agropecuaria Perú
19.	Odiza Leyva Santiesteban*	Directora	FUM
20.	Moraima Torres Gamboa	Directora	Dirección Municipal de Planificación Física
21.	Ana Cecilia Vázquez Castro	Presidente C/P	Asamblea Municipal Poder Popular
22.	Edilberto Veloz Nieves*	Presidente C/P	Asamblea Municipal Poder Popular
23.	Faustino Rodríguez Rodríguez	Presidente C/P	Asamblea Municipal Poder Popular
24.	Tania Quintero Ortega	Presidente C/P	Asamblea Municipal Poder Popular
25.	Yordi Agüero Ricardo*	Especialista Municipal	Citma
26.	Saraís Díaz Pérez	Especialista proyecto	Universidad
27.	Yezenia Ramayo Cano	Especialista proyecto	Universidad
28.	Juan Ricardo Botello	Especialista proyecto	Universidad
29.	Aimé Plasencia Jorge	Coordinadora de proyecto	Cieric

30.	Caridad Perelló Barley	Especialista regional	Cieric
31.	Aurelio Quiñones Soria	Coordinador de proyecto	ACPA
32.	Rafael Torres Rosabal	Director PDL	Planificación Económica Provincial
33.	Adis M. Expósito Caballero*	Profesora	CUM
34.	Maily Téllez Valdoquín	Presidente C/P	Asamblea Municipal Poder Popular
35.	Tania Quintero Ortega	Presidente C/P	Asamblea Municipal Poder Popular
36.	José A. Sánchez Mayedo	Delegado PP	Asamblea Municipal Poder Popular
37.	José A. Ruiz Alarcón	Presidente C/P	Asamblea Municipal Poder Popular
38.	Mariela Cruz López	Presidente C/P	Asamblea Municipal Poder Popular
39.	María Espinosa Peña	Presidente C/P	Asamblea Municipal Poder Popular
40.	Yudenia Arias David	Especialista proyecto	Cieric
41.	Anisleydis Hidalgo Rodríguez	Especialista proyecto	Cieric
42.	Yudith Vázquez Núñez	Especialista proyecto	Cieric
43.	Yirina Toranzo Utra	Profesora	Universidad
44.	Patricia García Concepción	Profesora	CUM
45.	Alberto A. Pupo Vázquez	Profesor	CUM
46.	Marcos Grave de Peralta	Profesor	CUM
47.	Luis F. Velázquez Ortega	Profesor	CUM
48.	Clara Guzmán Góngora	Profesora	CUM
49.	Ángela Rodríguez Pompa	Profesora	CUM
50.	Yuliet Rodríguez Utria	Profesora	CUM

*Integrantes del grupo de trabajo del municipio

Anexo 9.2. Competencia de los expertos

Valores de los coeficientes de conocimientos (kc), coeficiente de argumentación (ka) y coeficiente de competencia (k) de los expertos.

Experto No	Auto evaluación del nivel de conocimiento	Coeficiente de Conocimiento (Kc)	Coeficiente de Argumentación (Ka)	Coeficiente de Competencia (K)
1	7	0,7	0,8	0,75
2	8	0,8	0,6	0,7
3	9	0,9	0,7	0,8
4	7	0,7	0,9	0,8
5	8	0,8	0,9	0,85
6	8	0,8	0,8	0,8
7	9	0,9	0,9	0,9
8	7	0,7	0,9	0,8
9	8	0,8	0,6	0,7
10	7	0,7	0,7	0,7
11	5	0,5	0,6	0,55
12	9	0,9	0,9	0,9
13	9	0,9	0,9	0,9
14	8	0,8	0,9	0,85
15	8	0,8	0,8	0,8
16	9	0,9	0,8	0,85
17	8	0,8	0,8	0,8

18	8	0,8	0,7	0,75
19	9	0,9	0,9	0,9
20	9	0,9	0,9	0,9
21	8	0,8	0,9	0,85
22	8	0,8	0,9	0,85
23	9	0,9	0,9	0,9
24	6	0,6	0,8	0,7
25	9	0,9	0,9	0,9
26	7	0,7	0,7	0,7
27	9	0,9	0,7	0,8
28	9	0,9	0,8	0,85
29	8	0,8	1	0,9
30	10	1	0,7	0,85
31	7	0,7	1	0,85
32	10	1	0,9	0,95
33	8	0,8	0,8	0,8
34	9	0,9	0,9	0,9
35	8	0,8	0,8	0,8
36	8	0,8	0,8	0,8
37	7	0,7	0,7	0,7
38	9	0,9	0,8	0,85
39	8	0,8	0,8	0,8
40	10	1	0,8	0,9

41	6	0,6	1	0,8
42	10	1	0,7	0,85
43	8	0,8	0,9	0,85
44	8	0,8	0,8	0,8
45	7	0,7	0,9	0,8
46	8	0,8	0,8	0,8
47	8	0,8	0,8	0,8
48	6	0,6	0,8	0,7
49	8	0,8	0,8	0,8
50	7	0,7	0,7	0,7

El coeficiente de conocimiento (kc) se calculó al multiplicar el valor marcado por el experto en la escala del 0 al 10 por 0,1.

El coeficiente de argumentación (Ka) es el resultado de la suma de los puntos alcanzados, según las casillas marcadas por cada encuestado, a partir de la tabla de patrón propuesta por el método Delphi, como se muestra a continuación.

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.	0,3	0,2	0,1
Su experiencia obtenida.	0,5	0,4	0,2
Trabajos de autores nacionales.	0,05	0,05	0,05
Trabajos de autores extranjeros.	0,05	0,05	0,05
Su propio conocimiento del estado de la temática en el extranjero.	0,05	0,05	0,05
Su intuición.	0,05	0,05	0,05

El coeficiente de competencia (K) se obtiene por la fórmula:

$$K = \frac{(kc + ka)}{2}$$

Se siguió como criterio de interpretación del coeficiente de competencia de los expertos el siguiente: cuando toma valores inferiores a 0,5 se considera bajo; con valores superiores a 0,5 e inferiores a 0,8 se asume como medio y con valores entre 0,8 y 1 alto.

Anexo 10. Cuestionario para el estudio de las relaciones entre los factores del desarrollo y los objetivos estratégicos del municipio Jobabo

Nombre y Apellidos _____

Cargo _____

Organización _____

Valore en qué medida está de acuerdo en que los siguientes factores del desarrollo condicionan el cumplimiento de los objetivos estratégicos del municipio*.

Marque con una X el valor que le asigna al factor de desarrollo como condicionante del cumplimiento del objetivo estratégico según la escala de valores propuesta.

Escala de valoración:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

No.	Factores del desarrollo	Valores				
		1	2	3	4	5
1.	Aprovechamiento del suelo por actividades agrícola, ganadera y forestal.					
2.	Incremento del rendimiento de los cultivos estatales y no estatales.					
3.	Incremento de la productividad del trabajo.					
4.	Incremento de la productividad del trabajo en el sector agropecuario.					
5.	Diversificación productiva.					
6.	Aumento de los encadenamientos productivos.					
7.	Aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales.					
8.	Integración de los sectores productivos.					

9.	Incremento de la capacidad productiva de los suelos.					
10.	El ordenamiento de la actividad agrícola, forestal y ganadera según el potencial natural de los suelos.					
11.	El acceso a créditos bancarios.					
12.	Aplicación de los paquetes tecnológicos a los cultivos.					
13.	El ordenamiento de las actividades económicas en los consejos populares.					
14.	Aprovechamiento de los recursos minerales con fines constructivos.					
15.	Capacidad para la formación y superación de los recursos humanos.					
16.	Incremento de las inversiones.					
17.	Capacidad/aptitud gubernamental/institucional para la formulación y gestión de políticas y programas de desarrollo.					
18.	Capacidad propositiva y atribuciones para la toma de decisiones de los actores locales.					
19.	Atribuciones gubernamentales/institucionales para manejo de recursos y presupuesto					

*El cuestionario fue aplicado para cada uno de los objetivos.

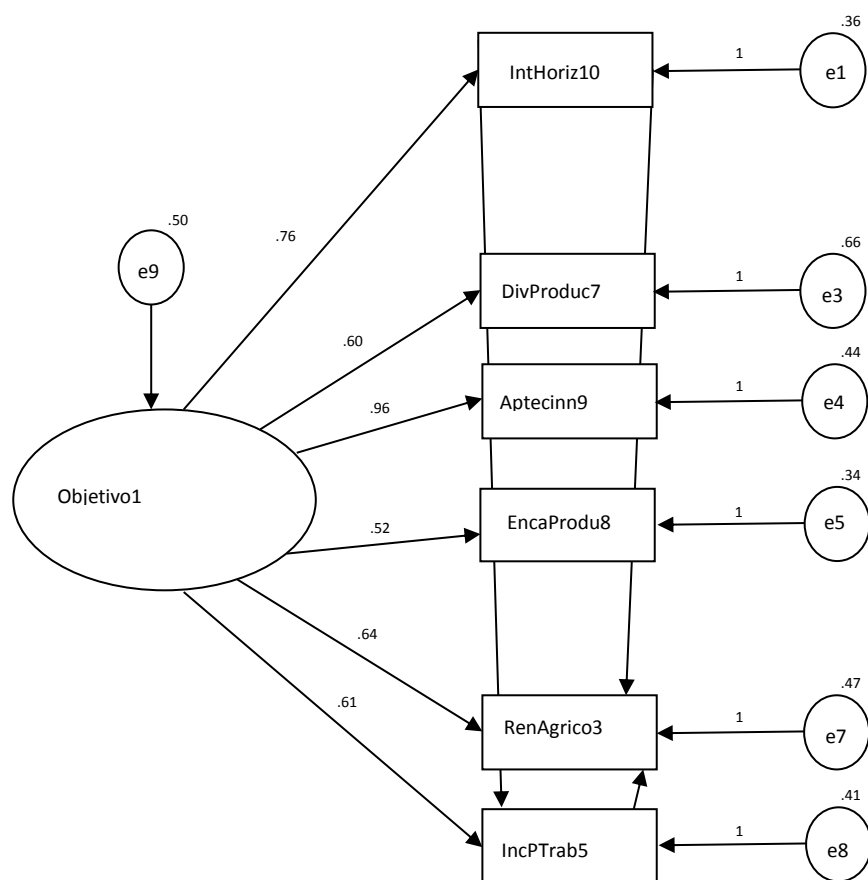
Anexo 11. Resultados obtenidos a través del path análisis sobre la relación factores del desarrollo-objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Factores asociados	Alfa de Cronbach	Coeficientes	RMSEA	GFI	Conclusión para cada factor
Objetivo 1	Incremento de los rendimientos de los cultivos estatales y no estatales	0,721	0,64	0,63	0,975	Confirmado
	Integración de los sectores productivos		0,76			Confirmado
	Aumento de los encadenamientos productivos		0,52			Confirmado
	Diversificación productiva		0,60			Confirmado
	Aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales		0,96			Confirmado
	Incremento de la productividad del trabajo		0,61			Confirmado
	Incremento de la capacidad productiva de los suelos		0,31			Desestimado
	Aprovechamiento del suelo por actividades: agrícolas, ganadera y forestal		-			Eliminado
Objetivo 2	Incremento de la productividad del trabajo en el sector agropecuario	0,689	0,72	0,84	0,921	Confirmado
	El incremento de la capacidad productiva de los suelos		0,63			Confirmado
	Aumento de los encadenamientos productivos		-			Eliminado
	Integración de los sectores productivos		0,42			Desestimado
	Aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales		0,65			Confirmado
	El ordenamiento de la actividad agrícola, forestal y ganadera, según el potencial natural de los suelos		0,77			Confirmado
	Incremento de las inversiones		0,78			Confirmado
	Aprovechamiento del suelo por actividades: agrícola, ganadera y forestal.		-			Eliminado

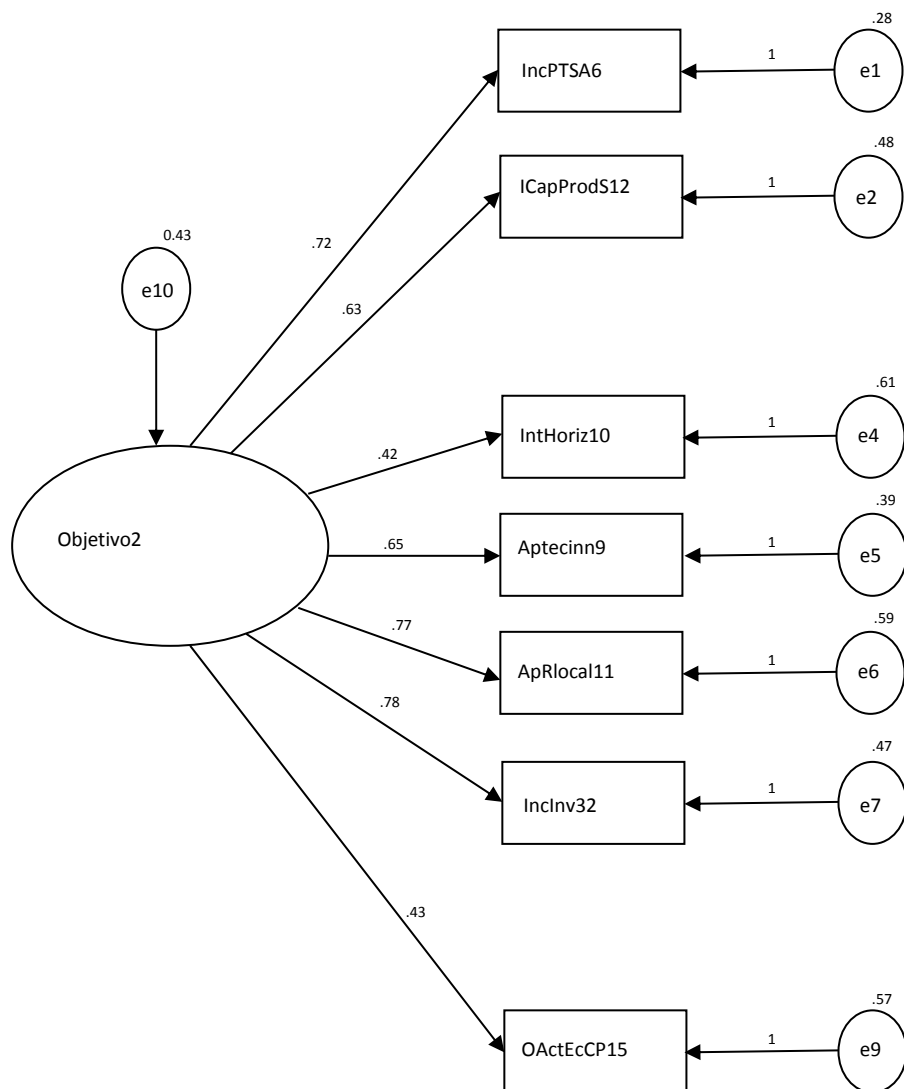
	El ordenamiento de las actividades económicas por los consejos populares		0,43			Desestimado
Objetivo 3	Incremento de las Inversiones		0,75	0,91	0,968	Confirmado
	Aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales	0,819	0,63			Confirmado
	Aumento de los encadenamientos productivos		0,42			Desestimado
	Integración de los sectores productivos		0,71			Confirmado
	El ordenamiento de las actividades agrícola, forestal y ganadera según el potencial natural de los suelos		-			Eliminado
	Incremento de la productividad del trabajo		0,37			Desestimado
	El ordenamiento de las actividades económicas en los Consejos Populares		-			Eliminado
	Diversificación productiva		0,53			Confirmado
	Capacidad/aptitud gubernamental/institucional para la formulación y gestión de políticas y programas		0,70			Confirmado
Objetivo 4	Aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales	0,801	0,67	0,82	0,973	Confirmado
	Integración de los sectores productivos		0,39			Desestimado
	Aumento de los encadenamientos productivos		-			Eliminado
	El ordenamiento de la actividad agrícola, forestal y ganadera según el potencial natural de los suelos		-			Eliminado
	Diversificación productiva		0,57			Confirmado
	Incremento de la productividad del trabajo		0,68			Confirmado
	El ordenamiento de las actividades económicas en		0,38			Desestimado

	los consejos populares					
	Capacidad/aptitud gubernamental/institucional para la formulación y gestión de políticas y programas		0,62			Confirmado
	Incremento de las inversiones		0,74			Confirmado
Objetivo 5	Aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales	0,742	0,56	0,86	0,951	Confirmado
	El acceso a créditos bancarios		-			Eliminado
	Capacidad propositiva y atribuciones para la toma de decisiones de los actores locales		0,63			Confirmado
	Capacidad para la formación y superación de los recursos humanos		0,79			Confirmado
	Capacidad de los actores locales para inducir el cambio		-			Eliminado
	Capacidad/aptitud gubernamental/institucional para la formulación y gestión de políticas y programas		0,57			Confirmado
	Atribuciones gubernamentales/ institucionales para el manejo de recursos y presupuestos propios en función de las demandas del desarrollo		0,51			Confirmado
	Aptitud de los actores locales para la toma de decisiones		-			Eliminado

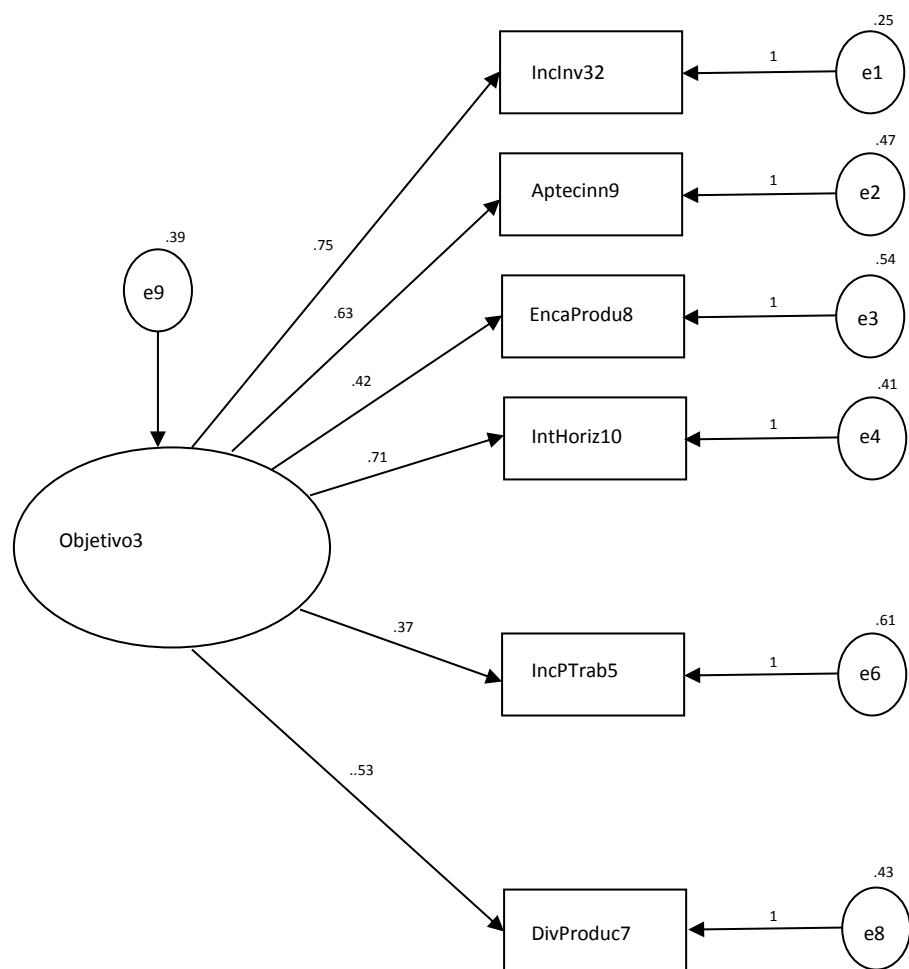
Anexo 12. Path diagrama objetivo 1. Alcanzar niveles superiores en el desarrollo económico y en la diversificación productiva del municipio a través de una mayor integración de los sectores productivos, el aumento de los encadenamientos y el aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales



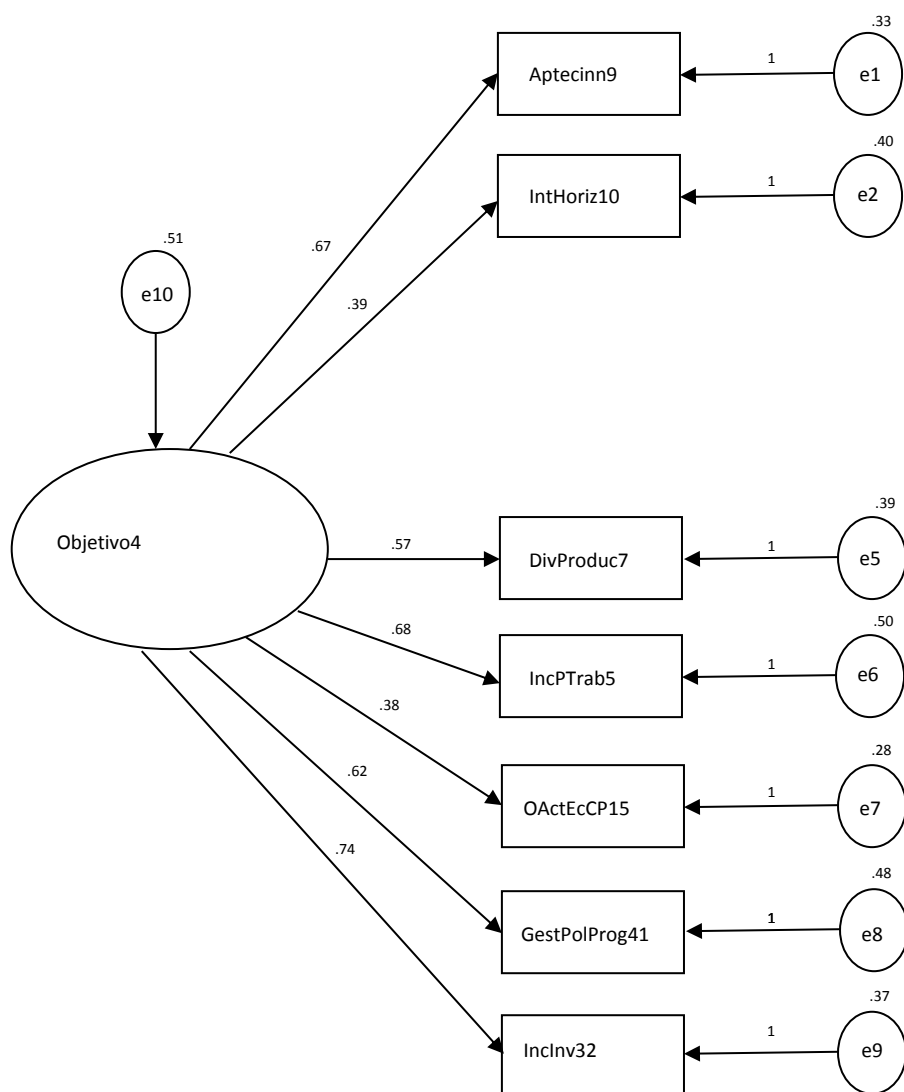
Anexo 13. Path diagrama objetivo 2. Contribuir al autoabastecimiento de alimentos del municipio a través del uso óptimo de la tierra, el aprovechamiento del suelo agrícola, de la capacidad productiva de los suelos y de los rendimientos agrícolas



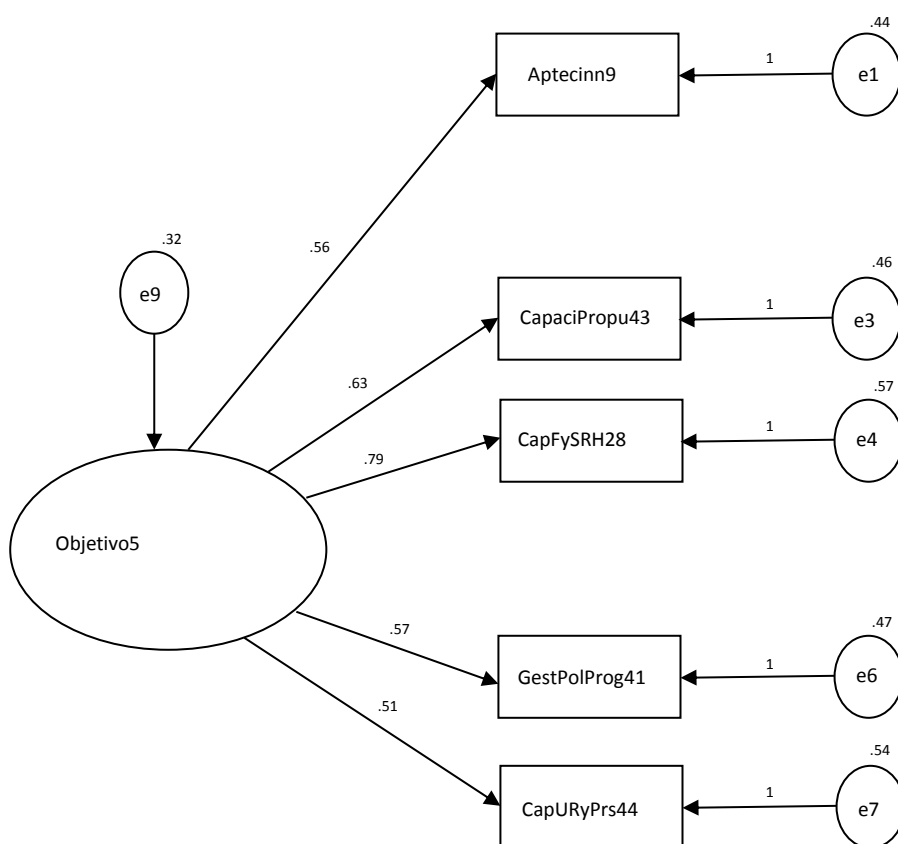
Anexo 14. Path diagrama objetivo 3. Incrementar el uso de la infraestructura productiva a través de las inversiones y el aprovechamiento racional de los recursos locales



Anexo 15. Path diagrama objetivo 4. Favorecer el uso óptimo del potencial humano del municipio a través del desarrollo de capacidades para el aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales que contribuyan a la gestión del proceso de desarrollo local a través del uso de potencialidades para la formación y superación de los recursos humanos



Anexo 16. Path diagrama objetivo 5. Contribuir a la dinamización sociocultural de la población del municipio, propiciando una mayor participación popular e institucional en la solución de los problemas de las comunidades



Anexo 17. Objetivos y criterios de medidas del municipio Jobabo

Objetivos	Criterios de medida
1. Alcanzar niveles superiores en el desarrollo económico y en la diversificación productiva del municipio a través de una mayor integración de los sectores productivos, el aumento de los encadenamientos y el aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales.	• Se obtienen resultados anuales superiores en los indicadores económicos globales del municipio. • Se gestionan exitosamente no menos de cinco proyectos de diversificación productiva. • Se alcanzan producciones con valor añadido a partir de la integración del sector agropecuario con otros sectores. • Se consolidan las producciones de las miniindustrias por encadenamientos productivos en los sectores de la agricultura y la construcción. • Se fortalecen las relaciones intersectoriales en el territorio aprovechando las potencialidades de complementariedad, lo que se evidencia en el grado de respuestas pertinentes a las necesidades y demandas del desarrollo del municipio. • Se incrementan sostenidamente las producciones de fondos exportables y las que sustituyen importaciones • Se desarrollan al menos tres proyectos de iniciativa local y en correspondencia con las prioridades aprobadas en la estrategia de desarrollo local.
2. Contribuir al autoabastecimiento de alimentos del municipio a través del uso óptimo de la tierra, el aprovechamiento del suelo agrícola, de la capacidad productiva de los suelos y de los rendimientos agrícolas.	• Se satisface en no menos del 50% las necesidades alimentarias del municipio. • Se incrementa en un 30% el aporte de las formas no estatales de gestión a la producción de alimentos. • Se logran producciones agropecuarias más eficientes con impacto positivo en productores y la población. • Se logran ascensos sostenidos en el aprovechamiento de la capacidad productiva de los suelos.

	• Se incrementan en no menos del 5% los rendimientos agrícolas en los sectores estatal y no estatal. • El 100% de las tierras entregadas por el Decreto Ley 259/300 se encuentran en explotación. • Se consolida el Programa de la agricultura urbana y suburbana y se obtienen calificaciones de bien en todos los recorridos. • Se cumple con el plan de entrega de productos de la agricultura urbana y suburbana a la población y el consumo social.
3. Incrementar el uso de la infraestructura productiva a través de las inversiones y el aprovechamiento racional de los recursos locales.	• Se incrementa en no menos del 30% el uso de capacidades para la producción de materiales de la construcción. • Se incrementa en no menos del 15% el uso de capacidades para la producción de conservas vegetales y frutales. • Se utilizan el 100% de las infraestructuras productivas y de servicios a las cuales se le diseñaron nuevos usos. • Se incrementan las inversiones en la rehabilitación de las infraestructuras hidráulicas y eléctricas logrando la rehabilitación del 50% de estas. • Lograr el 98 % de disponibilidad en las instalaciones de generación con los Grupos Electrógenos. • En funcionamiento no menos del 95% de las fuentes renovables de energía instaladas en el municipio: biogás, molinos de vientos, calentadores solares, bombeo fotovoltaicos, paneles fotovoltaicos, calderas bagaceras, turbogeneradores. • Se cumple el 100% de las inversiones aprobadas anualmente.

	• Se cumple al 100% el programa de construcción de viviendas por destinos, la rehabilitación y solución de las afectaciones climatológicas de la vivienda.
4. Favorecer el uso óptimo del potencial humano del municipio a través del desarrollo de capacidades para el aprovechamiento de conocimientos, tecnologías e innovaciones locales que contribuyan a la gestión del proceso de desarrollo local y al uso de potencialidades para la formación y superación de los recursos humanos.	• Se conciertan y satisfacen el 100% de las demandas de capacitación, de los actores esenciales, para la innovación y la gestión de proyectos de desarrollo local. • Se capacita el 100% de los cuadros y reservas designados en los diplomados de las especialidades en Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial. • Se incrementa el por ciento de profesionales empleados en puestos de trabajos en correspondencia con la profesión. • Se eleva la efectividad de la asesoría del Centro Universitario Municipal y de la delegación territorial del Citma en la proyección estratégica del desarrollo local y en la sostenibilidad de este proceso, avalada por los resultados ascendentes. • Se cumple la política trazada sobre el proceso de disponibilidad laboral, la reducción de plantillas infladas, las nuevas estructuras, la determinación y reubicación de los trabajadores no necesarios, prestando atención diferenciada a las nuevas formas de gestión y al trabajo por cuenta propia. • Se alcanzan niveles superiores de integración de la educación superior en el municipio, con un nivel de satisfacción de los estudiantes superior al 80% y con mayor participación en la sociedad y la economía local.
	• En el 100% de las comunidades se ejecutan acciones orientadas a fortalecer la gestión comunitaria a través de

5. Contribuir a la dinamización sociocultural de la población del municipio propiciando una mayor participación popular e institucional en la solución de los problemas de las comunidades.	proyectos socioculturales. • Se utilizan sistemáticamente el 100% de los espacios recreativos existentes en las comunidades a partir de sus propias iniciativas • Se fortalecen las relaciones institucionales en la atención a las demandas de las comunidades con una satisfacción ascendente de estas. • Más del 90% de las comunidades manifiestan satisfacción con las acciones de tipo socioculturales que se desarrollan. • Disminuyen las indisciplinas sociales en las comunidades. • Se ofrece respuesta al 100 % de los planteamientos de la población, manteniendo el control y seguimiento a los planteamientos, a la explicación de las causas de no solución y los pendientes de esta. • Es evaluada de calidad satisfactoria no menos del 80% de los festivales comunitarios recreativo-deportivos en los consejos populares, y actividades recreativas. • Se incrementan sostenidamente los índices de participación activa de la población. • Se consolida el funcionamiento de las instituciones culturales y deportivas, logrando mayor protagonismo, atención e integración por los promotores culturales a casas de cultura, centros estudiantiles, artistas aficionados, bandas de música y el uso múltiple de los cines y los círculos socio-culturales, estableciendo un sistema de evaluación cuantitativa y cualitativa.
--	---

Anexo 18. Proyectos en diferentes momentos de elaboración o aprobación

Nombre del Proyecto		Principales acciones	Situación actual
1.	Reanimación del Combinado de Artesanía VASCAL en el mejoramiento tecnológico para el incremento y desarrollo de la producción de muebles para el hogar y artesanía diversas.	Favorecer producciones de muebles para el hogar y artesanías diversas con destino al mercado del municipio.	Proyecto IMDL en fase de aprobación por el MEP, incluido en el plan de la economía 2014.
2.	Dinamización de la vida sociocultural y productiva de los consejos populares Rosendo Arteaga y Heriberto Cortés, fase III.	Reanimar el centro histórico. Complejo de parques, instituciones culturales, comerciales, mejoramiento del equipamiento de la emisora comunitaria e IPF.	Proyecto de colaboración. Aprobada su ejecución para 2015-2016.
3.	"Mitigación de riesgos en comunidades del Municipio Jobabo, Provincia Las Tunas".	Equipar a los trece grupos de operación y socorro de la Cruz Roja, los dieciocho miembros del Club de Radio Aficionados y cinco Consejos Populares con Puntos de Alerta Temprana. Eliminar el riesgo potencial de daños a personas por derrumbe de las ruinas del antiguo Hotel París. Mejoramiento de los sistemas de abasto de agua a la población en seis comunidades.	Proyecto de colaboración. Pendiente firma de términos de referencia, se propone su ejecución para 2015-2016.
4.	Producción y comercialización de queso de leche de cabra.	Producción y comercialización de queso de leche de cabra destinado al mercado turístico.	Proyecto IMDL pendiente de presentación al grupo provincial por firma de carta de intención por el Mintur.

5.	Envasado e identificación de productos alimenticios en conserva.	Da continuidad a las acciones del proyecto Endógeno que adquirió la tecnología para la producción de conservas a granel.	Proyecto IMDL en elaboración.
6.	Producción de alimento animal.	Producción de piensos para el ganado vacuno y porcino con destino al mercado territorial.	Proyecto institucional por aprobar.
7.	Relleno sanitario tecnificado.	Construcción de un relleno sanitario para contribuir al saneamiento urbano, al reciclaje de materias primas y humanizar el trabajo de los operarios.	Proyecto en elaboración, aun sin financiamiento.
8.	Producción de materiales de construcción a partir de recursos locales.	Destinado al mercado territorial.	Proyecto en elaboración, aun sin financiamiento.
9.	Producción de paños industriales.	Garantizar la continuidad de estas producciones en los próximos años, destinado al mercado en divisas en todo el país.	Proyecto IMDL en elaboración.

Información obtenida por el autor en la Oficina de Gestión del Desarrollo Local del municipio Jobabo.