

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

**PROCEDIMIENTO PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS INTERESES Y ASPIRACIONES DE LAS
LOCALIDADES AFECTADAS POR LA RECONVERSIÓN DE LA INDUSTRIA AZUCARERA
EN LOS OBJETIVOS MUNICIPALES DE DESARROLLO LOCAL**

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE DOCTOR
EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

AUTOR: PROF. AUXILIAR, LIC. MENELIO ESPINOSA LEIVA, MSc.

CAMAGÜEY, CUBA 2014

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

PROCEDIMIENTO PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS INTERESES Y ASPIRACIONES DE LAS LOCALIDADES AFECTADAS POR LA RECONVERSIÓN DE LA INDUSTRIA AZUCARERA EN LOS OBJETIVOS MUNICIPALES DE DESARROLLO LOCAL

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE DOCTOR
EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

AUTOR: PROF. AUXILIAR, LIC. MENELIO ESPINOSA LEIVA, MSc.

TUTORES: PROF. TITULAR, LIC. JOSÉ CARLOS HERNÁNDES COMPANIONI, Dr. C.

PROF. TITULAR, LIC MARÍA CARIDAD FALCÓN RODRÍGUEZ, Dra. C.

CAMAGÜEY, CUBA 2014

DEDICATORIA

Dedicatoria

*A la Revolución cubana y su líder Fidel Castro.
A mi mamá, a la memoria de mi padre. Ya fallecido.
A las personas más importantes de mi vida:
mis hijos José Antonio, Roxana y Javier Alejandro.*

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos

Esta Tesis Doctoral es el fruto, no sólo de la dedicación y el trabajo del doctorando, sino también del esfuerzo y la colaboración de numerosas personas e instituciones. Aunque no pueda compensar todo el tiempo que les he robado, ni tan siquiera el apoyo que me han brindado, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a todos los que han participado en la realización.

En especial, a mis tutores. Dr. José Carlos Hernández Companioni y la Dra María Caridad Falcón Rodríguez, por su gran dedicación y apoyo, por sus valiosos comentarios y conocimientos.

Al Dr. Elme Carballo, Dra. Ana de Dios, Dra. María E. Aspiolea, Dra. Eva Peron, MsC. Agustín Martín (Tin como cariñosamente le decimos), a mis compañeros de departamento, a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Camaguey, a Lázaro Iglesias, Jany Belky y Ronal por su ayuda incondicional y certeros consejos.

A mis Compañeros de la UNICA.

A mis pacientes y entregados amigos.

A mi familia, por su amor y esfuerzo.

A todos mil gracias...

PENSAMIENTO

Pensamiento.

“Los programas convencionales de reducción de la pobreza deben sustituirse por aproximaciones más eficaces centradas en la comunidad que permitan una participación más democrática. La formación de comunidades fomenta las redes de apoyo, el espíritu de iniciativa y el cultivo del capital social como medios para renovar económicamente las comunidades de renta baja. La lucha contra la pobreza requiere una inyección de recursos económicos más encaminada a apoyar la iniciativa local”.

Anthony Giddens (1998)

SÍNTESIS

SÍNTESIS

El objetivo general de esta investigación es aplicar un procedimiento metodológico basado en la intramunicipalidad que permita la integración de los intereses y aspiraciones derivado de los problemas y potencialidades presentes en las localidades afectadas por el cierre de sus Industrias Azucareras en los objetivos municipales de desarrollo local., aportando una concepción de integración intramunicipal que va mucho más allá de la territorial formulada hasta el momento, con lo cual se llena el vacío existente desde el punto de vista teórico – metodológico de cómo desarrollar dicha integración, para la cual se concibe el procedimiento que constituye un referente general para el desarrollo de la misma y en particular para las localidades afectadas por el cierre de sus Industrias Azucareras (a partir de la implementación de la tarea “Álvaro Reinoso” en el 2002) que necesitan ser integradas en los objetivos municipales de desarrollo local a partir de un perfeccionamiento en la gestión del desarrollo local, validándose el referido procedimiento a través de un estudio de caso desarrollado en el Consejo Popular “Máximo Gómez” del municipio Chambas en la provincia Ciego de Ávila.

ÍNDICE

	Pág.
ÍNDICE.	
INTRODUCCIÓN.	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA EL DESARROLLO DE UN PROCESO DE INTEGRACIÓN INTRAMUNICIPAL EN LA GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL	12
1.1 El proceso de integración intramunicipal y su papel en la gestión del desarrollo	12
1.2 La integración en los procesos de desarrollo a escala territorial en Cuba a partir del triunfo de la Revolución.....	25
1.3 Papel de los Consejos Populares en la integración intramunicipal como parte de la gestión del desarrollo local.....	29
1.4 La reconversión productiva y sus implicaciones territoriales.....	39
CAPÍTULO II. DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA INTEGRACIÓN INTRAMUNICIPAL DE LOS INTERESES Y ASPIRACIONES DERIVADO DE LOS PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES PRESENTES EN LAS LOCALIDADES AFECTADAS POR EL CIERRE DE SUS INDUSTRIAS AZUCARERAS EN LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO MUNICIPAL	48
2.1 Diseño de un modelo de integración intramunicipal.....	48
2.2 Diseño del procedimiento metodológico para la integración de los intereses y aspiraciones derivado de los problemas y potencialidades presentes en las localidades afectadas por el cierre de sus Industrias Azucareras en los objetivos municipales de desarrollo	

local.....	58
2.2.1. Operacionalización de la fase 0.....	59
2.2.2. Operacionalización de la fase 1.....	63
2.2.3. Operacionalización de la fase 2.....	69
CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE INTEGRACIÓN INTRAMUNICIPAL EN LAS LOCALIDADES AFECTADAS POR EL CIERRE DE SUS INDUSTRIAS AZUCARERAS EN LOS OBJETIVOS MUNICIPALES DE DESARROLLO.....	76
3.1 Validación teórica del procedimiento a partir del Criterio de Expertos....	76
3.2 Implementación del procedimiento en la localidad de Punta Alegre (Consejo Popular “Máximo Gómez”) Chambas, Ciego de Ávila.....	80
3.2.1. Selección de la localidad Punta Alegre (Consejo Popular “Máximo Gómez”) como estudio de caso.....	80
3.2.2. Implementación de la Fase 0, (tareas uno a la tres).....	81
3.2.3. Implementación de la fase 1 (tareas cuatro a la seis).....	84
3.2.4. Implementación de la fase 2 (tarea siete a la nueve).....	99
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES	119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

A partir de la postguerra (2da Guerra Mundial) los problemas del desarrollo pasan a ocupar el centro de la atención tanto desde el punto de vista académico como práctico, entre los aspectos que lo motivan estaba la necesidad de explicar las desigualdades en el desarrollo argumentados desde la teoría centro periferia, exponiendo los desiguales niveles de desarrollo entre países y regiones geográficas. Pero estas contradicciones del desarrollo entendidas como dicotomías centro – periferia, desarrollados – subdesarrollados, avanzados – atrasados, no solo se da entre países y regiones, sino también hacia el interior de países, regiones, municipios y más allá, entre diferentes localidades hacia el interior de estos últimos.

Durante la década del 50 y el 60 surgen las teorías del desarrollo regional que toman como centro la búsqueda de una alternativa a las disparidades territoriales del desarrollo, conformándose modelos que respondían a la mecánica de funcionamiento del modelo de corte Keynesiano, en los cuales el estado actuaba como un importante agente económico, impulsando en las políticas de desarrollo a escala regionales/locales, vectores de desarrollo de arriba hacia abajo, basados en la planificación y en las teorías de polarización y difusión del desarrollo con fuertes impulsos sectoriales.

Más allá de los resultados parciales alcanzados por estos modelos de corte Keynesiano, con la sustitución de este por el Neoliberal a partir de la década de los 70 del pasado siglo XX, interactuando con una globalización en expansión que conforma un entorno altamente competitivo, excluyente y discriminatorio, se generó un modelo a escala territorial totalmente contrapuesto al anterior, al concebir la gestión y la dinámica del mismo, promulgando la no intervención del estado, la disminución del gasto público, privatización y libre competencia.

La interpretación de este modelo Neoliberal desde el punto de vista del desarrollo territorial – local, lo fundamentan a partir de que el desarrollo de las localidades dependerá de la capacidad de las mismas para aprovechar sus potencialidades, apareciendo de esta forma la concepción del desarrollo endógeno devenido en desarrollo local en la década de los 80 del pasado siglo, donde la gestión de dicho desarrollo se inducirá desde el interior de la localidad.

La concepción de este modelo de desarrollo local de corte Neoliberal es excluyente desde su propia concepción al estar enfocado en el propósito de insertar a las localidades en los circuitos de la competitiva economía mundial, pero condicionando esta posibilidad en razón de los atractivos que resulten para el capital, preferentemente el transnacional y de otros factores como fuerza de trabajo, infraestructuras, políticas económicas, incentivos de inversiones, marco regulatorio y otras, pero esta óptica deja sin respuesta otra pregunta ¿qué alternativa queda para las localidades no atractivas para el capital, esas que conforman una periferia atrasada hacia dentro de las regiones y municipios?

Basado en lo anterior, se define una concepción de desarrollo local como alternativa de desarrollo para todas las localidades, incluyendo las atrasadas, cuya situación ha estado marcada por factores económicos como la dotación de recursos, los históricos – culturales, las afectaciones por políticas sectoriales o procesos de reconversión, diversificación o redimensionamiento que a decir de Villareal (2006) caracterizan el escenario de la economía mundial desde la década de los 90 y de los cuales Cuba no ha quedado exenta.

Cuba, como un país sin grandes dotaciones de recursos naturales y energéticos, con una economía abierta, bloqueada por más de 50 años por el gobierno de los EEUU, que ha atravesado por una profunda crisis en los años 90 e inmersa en un proceso de reinserción en la economía mundial en medio de un difícil contexto, redefine sus estrategia de desarrollo como parte del proceso de Actualización de Modelo Económico Cubano, en el cual ocupa un lugar importante impulsar el desarrollo local como una alternativa y como complemento para el

desarrollo del país, dado el aporte que este puede dar, de relevancia no solo para las localidades sino para las regiones¹ y país. Lo cual queda claramente expuesto si se tiene en cuenta que según reporta Iñiguez (2012), 67 de los 313 Lineamientos se relacionan de forma directa o indirecta a problemáticas territoriales y de desarrollo local.

De forma particular, la gestión del desarrollo desde los territorios para el caso cubano constituye todo un reto, que implica desarrollar postulados teóricos y metodológicos para su desarrollo desde una interpretación de la problemática cubana que responde a contexto, tradiciones e intereses diferentes a los del resto, lo cual implica también concebir como debe desarrollarse los procesos de integración como parte de la gestión del desarrollo local.

La necesidad de la integración intramunicipal como un requerimiento para una eficaz gestión del desarrollo local ha sido reconocida por especialistas tanto a nivel internacional (Rojas 2006 y Hernández 2008) y nacionales (Iñiguez 2012; Camporredondo, 2011; Tejera, 2011; Campos, 2012; Ortega, 2012 y Torres, 2012), no obstante, se reportan por estos mismos autores, la existencia de carencias teóricas y metodológicas que permitan, de una parte, concebir la referida integración con una visión mucho más abarcadora que la tradicional integración territorial y de la otra, la existencia de carencias de tipo metodológicas que aporten el cómo llevar a cabo la misma, de forma tal, que actúe como un facilitador de la gestión y que a la vez constituya una vía de conformación de los objetivos municipales de desarrollo local.

Ello implica no solo dar respuesta a cómo integrar a las localidades² a partir de los intereses y aspiraciones que presentan, derivados de la determinación de sus problemas y limitaciones (demanda social) y potencialidades, en los objetivos municipales de desarrollo desde el punto de

¹ Para el caso cubano, las provincias definidas con la División Política Administrativa (DPA) aplicada en el 1976 a partir de criterios de regionalización económica, por lo cual las mismas (las provincias) constituyen a su vez las regiones económicas en que se ha subdividido el país.

² En este trabajo se asume como localidades, las conformadas por comunidades que constituyen Consejos Populares que conforman el entramado municipal.

vista socioeconómico y ambiental, sino también, como un requerimiento que aporte gobernabilidad en la gestión del desarrollo a escala municipal.

Si bien la problemática señalada es de alcance universal, para el caso cubano cobra singular relevancia para las localidades que fueron afectadas por el proceso de reconversión de la industria azucarera y más específicamente con la implementación a partir del 2002 de la Tarea “Álvaro Reinoso” que implicó el cierre temporal o permanente de 70 industrias azucareras de las 155 existentes en el país, lo que Iñiguez (2012) considera (la reconversión azucarera) como la de mayor trascendencia e importancia en la reconfiguración espacial y territorial del país.

Al hacer una valoración teniendo en cuenta el tiempo transcurrido desde la aplicación de la referida tarea acompañada de un conjunto de medidas que pretendían mitigar los posibles efectos negativos del cierre de las Industrias Azucareras en localidades donde esta constituía la actividad económica más importante, se ha puesto de manifiesto el limitado alcance que tuvo en algunas de estas, ya que en la actualidad manifiestan estancamiento económico, altos índices de desempleo, indisciplinas sociales y crecimientos de las tasas migratorias como reflejo de pérdida de atractivo de la misma para una parte creciente de su población, entre otros, manifestados incluso, en algunos municipios que son referentes nacionales en cuanto a gestión del desarrollo local, generando la contradicción de cómo las acciones desarrolladas desde el punto de vista de desarrollo local no han podido revertir los efectos negativos derivados del cierre de sus Industrias Azucareras.

El primer acercamiento que tuvo el autor de esta investigación a esta problemática, se derivó de conocer, que entre los municipios que en Cuba fueron pioneros en la gestión del desarrollo local como y a la vez afectados por la reconversión azucarera estuvieron los de Yaguajay en la provincia de Sancti Spíritus y Martí en Matanzas, reportando Iñiguez (2012) que a partir de un estudio realizado en estos municipios y sin negar los avances en la gestión del desarrollo local, los efectos derivados del cierre de las Industrias Azucareras en los mismos, provocaron un

descenso en sus indicadores de crecimiento, problemas sociales y tasas de migración crecientes, lo que demuestra que dichas localidades han perdido atractivo para mucho de sus residentes.

Ello se complementa, con otras experiencias estudiadas, como los casos del municipio de Venezuela y el Consejo Popular “Máximo Gómez” en el municipio de Chambas de la provincia de Ciego de Ávila, y lo expuesto en reportes de otros estudios como el de los autores (Forteza, Valeriño y Perón, 2008; Iñiguez, 2012), donde se evalúan los efectos negativos derivados del cierre de las referidas Industrias para muchas localidades.

Sin embargo, ello conllevó a profundizar en la problemática formulada desde otra arista, es decir, desde la gestión del desarrollo local en Cuba y en cómo integrar en los objetivos de desarrollo municipales la demanda social generada a partir de los efectos negativos derivados del referido cierre de sus Industrias Azucareras y la necesidad de aprovechar las potencialidades de estos para desempeñar dentro de la estrategia de desarrollo municipal un papel diferente al que históricamente habían tenido.

Esta idea se reafirma a partir de criterios expresados por instituciones cubanas dedicadas al estudio de la problemática local / comunitaria (CEDEL, CIERIC, INIE y CIPS)³ y autores como (Camporredondo, 2011; Tejera, 2011; Campos, 2012; Ortega y Torres, 2012) los que identificaron limitaciones y frenos para la gestión del desarrollo local en el país, estando muchas de estas derivadas de una débil integración en la gestión del desarrollo local, entre las que se encuentran:

1. Verticalismo de las decisiones económicas que limitan el protagonismo de las autoridades del territorio.

³ CEDEL. Centro de Desarrollo Local y Comunitario, Cuba.
CIERIC. Centro de intercambio y Referencia-Iniciativa Comunitaria.
INIE. Instituto Nacional de Investigaciones Económicas.
CIPES. Centro de Investigación Psicológicas y sociológicas.

2. Uniformidad ante realidades diferentes.
3. Insuficiente participación de la población en las soluciones a sus problemas.
4. Limitada integración, articulación de acciones promovidas por organismos centrales alrededor del delegado del barrio y del presidente del Consejo Popular.
5. Las empresas de subordinación central toman decisiones que muchas veces afectan y no se corresponden con las necesidades de la localidad.
6. Falta de integración y comunicación entre los órganos rectores.
7. Falta de gestión y de herramientas de gestión del desarrollo local entre ellas, la planeación del desarrollo.
8. Paralelismo, desarrollo de acciones de desarrollo comunitario sin estar integradas a las estrategias de desarrollo municipal.

A partir de lo cual se establece una relación entre la situación actual de las localidades afectadas por el cierre de las Industrias Azucareras con las carencias que presentan estas en la integración de sus intereses y aspiraciones definidas a partir de la determinación de sus problemas, limitaciones y potencialidades en los objetivos de desarrollo municipal, teniendo en cuenta el nuevo papel dentro de la dinámica de desarrollo que están llamadas a desempeñar y que, por tanto, denota que la gestión del desarrollo local carece del nivel de integración necesario para lograrlo, de ahí que surja la siguiente interrogante como **problema** de esta investigación.

¿Cómo contribuir a la integración de los intereses y aspiraciones conformados a partir de los problemas, limitaciones y potencialidades de las localidades afectadas por el cierre de sus Industrias Azucareras en los objetivos municipales de desarrollo local?

Como **objeto** de la investigación se define: La gestión del desarrollo local.

El **Objetivo General**: Aplicar un procedimiento metodológico basado en la intramunicipalidad que permita la integración de los intereses y aspiraciones derivado de los problemas,

limitaciones y potencialidades presentes en las localidades afectadas por el cierre de sus Industrias Azucareras en los objetivos municipales de desarrollo local.

Se define como **campo de acción** La Intramunicipalidad en el proceso de integración de los intereses y aspiraciones derivado de los problemas, limitaciones y potencialidades presentes en las localidades afectadas por el cierre de sus Industrias Azucareras en los objetivos municipales de desarrollo local.

Los **objetivos específicos** abordados en la investigación son:

1. Determinar las bases teórico-conceptuales que sustentan una integración intramunicipal en la gestión del desarrollo local.
2. Diseñar un procedimiento metodológico para la integración de los intereses y aspiraciones derivado de los problemas, limitaciones y potencialidades presentes en las localidades en los objetivos municipales de desarrollo local.
3. Validar teóricamente la propuesta del procedimiento metodológico para la integración de los intereses y aspiraciones derivado de los problemas, limitaciones y potencialidades presentes en las localidades afectadas por el cierre de sus Industrias Azucareras en los objetivos municipales de desarrollo local.
4. Validar el procedimiento a través de un estudio de caso en la localidad de Punta Alegre (Consejo Popular "Máximo Gómez), Chambas, Ciego de Ávila.

Para contribuir a la solución del problema científico se define la siguiente **hipótesis**: si se aplica un procedimiento metodológico que facilite la integración intramunicipal como parte del proceso de gestión del desarrollo local, entonces se logrará una adecuada integración de los intereses y aspiraciones derivado de los problemas, limitaciones y potencialidades presentes en las localidades / Consejos Populares afectadas por el cierre de sus Industrias Azucareras en los objetivos municipales de desarrollo local.

Se selecciona la localidad Punta Alegre (Consejo Popular "Máximo Gómez") como estudio de caso⁴ ya que a diferencia de otras localidades, sus condiciones para aplicar las medidas compensatorias de los efectos derivados del cierre de sus Industrias Azucareras, como la reconversión de las granjas cañeras en forestales, de cultivos varios o ganaderas, tenían pocas posibilidades de implementación dada la alta salinidad de sus suelos y la poca disponibilidad de agua potable para uso agropecuario, lo cual devino en un factor que agravó los efectos negativos derivados del cierre de la industria.

La **población** de la investigación está integrada por miembros de la dirección del gobierno municipal, del Consejo Popular "Máximo Gómez" y directivos de las principales entidades económicas, de servicios e instituciones, en función de conocer las opiniones sobre la situación actual de la localidad y sus potencialidades, así como la vocación de desarrollo de la misma y el papel de las organizaciones e instancias que dirigen.

Para la entrevista se tomó como población la dirección del gobierno municipal, el presidente del Consejo Popular, el director del establecimiento pesquero de la localidad, el de la Unidad Empresarial de Base (UEB), Mina de Yeso y el jefe del sector de la Policía Nacional Revolucionaria (PNR), para una población de nueve individuos, y se trabajó con una muestra de cinco porque de la dirección del gobierno (cinco miembros) se entrevistó solamente a la Vicepresidenta de la Asamblea del Poder Popular, para una representatividad del 55 %.

Para la aplicación de la encuesta se trabajó con una población de 56 individuos procedentes del gobierno municipal, directivos de las principales empresas y entidades de servicios, miembros del Consejo Popular, sector de la PNR y organizaciones de masas, determinándose una muestra probabilística intencional aleatoria de 25 para una representatividad del 44.6 %. (Ver anexo 1)

⁴ Merriam (1988), define el estudio de caso como particularista, descriptivo, heurístico e inductivo. Es muy útil para estudiar problemas prácticos o situaciones determinadas.

La **novedad científica**: Desde el punto vista teórico se expresa a partir de la conceptualización de la integración intramunicipal en la gestión del desarrollo local en su doble función como facilitadora de dicha gestión y como vía para la conformación de los objetivos municipales de desarrollo local partiendo de las estructuras de base comunitarias, teniendo en cuenta sus intereses y aspiraciones derivados de sus problemas, limitaciones que conforman la demanda social y de sus potencialidades para generar el desarrollo y el bienestar de los miembros de las localidades, así como un modelo que derivó en un aporte metodológico a partir de la propuesta de un procedimiento metodológico para el desarrollo de dicha integración.

El **aporte práctico** está en lograr la conformación de los objetivos de desarrollo municipal teniendo en cuenta los intereses y aspiraciones de la localidad tomada como estudio de caso a partir de la determinación de los problemas, limitaciones y potencialidades debidamente jerarquizados y priorizados que sirvieron de fundamento para la toma de decisiones referentes a la referida integración en dichos objetivos a partir de la implementación del procedimiento metodológico desarrollado.

Los **métodos y técnicas** aplicados en la investigación son los siguientes:

Nivel teórico:

- Sistémico estructural para fundamentar el procedimiento de desarrollo local, estableciendo los nexos entre los elementos que lo conforman y las distintas fases.
- La abstracción científica mediante el cual se logró conceptualizar la categoría integración intramunicipal como la central en esta investigación.
- Análisis y síntesis en la realización del diagnóstico de la situación actual del desarrollo en la localidad de Punta Alegre al evaluar el efecto de la reconversión de la Industria Azucarera en la dinámica económica y social de la misma y de la revisión de la literatura.
- Inducción deducción en la determinación de los elementos esenciales que intervienen en la gestión del desarrollo local, lo cual permite la elaboración de la propuesta

metodológica y la interpretación de la información que se obtiene luego de la validación teórica que realizan los expertos a la herramienta que se propone.

- Histórico lógico para determinar el devenir histórico de la situación económica – social de la localidad de Punta Alegre a partir de los efectos derivados del cierre de la Industria Azucarera y demostrar la necesidad de insertar los intereses y aspiraciones de la localidades a partir de la demanda social y de las particularidades presentes en la misma en los objetivos municipales de desarrollo local.

Métodos empíricos: Como parte de los mismos se emplearon las siguientes técnicas.

- Entrevistas individuales a los directivos de las principales entidades económicas e instituciones de la localidad para diagnosticar el conocimiento acerca del papel que les corresponde desempeñar en el desarrollo de la localidad. (Ver anexos 2, 3, 4, 5, 6)
- Encuesta dirigida a los principales actores de la localidad y directivos de la instancia municipal con el objetivo de determinar cuáles son sus valoraciones sobre problemas, limitaciones, potencialidades y nivel de integración y cooperación en la gestión del desarrollo local. (Ver anexo 7)

Métodos, de carácter indirecto, aplicados para la recogida de información

- Análisis documental para la valoración de la bibliografía relacionada con la gestión del desarrollo local y obtención de datos estadísticos referentes al municipio y localidad.

Métodos para garantizar el rigor y la confiabilidad de los resultados:

- Criterios de expertos en la validación de propuesta del procedimiento para el desarrollo de la relación intramunicipal en la gestión del desarrollo local.
- Técnicas de trabajo en grupo, grupo focal, para la introducción del procedimiento en la práctica social en la localidad.
- Triangulación como criterio de corroboración. Se aplica para comprobar la información que se obtiene. Se emplea la triangulación de fuentes.

- Métodos estadísticos. Se aplica el Alpha de Cronbach para analizar la fiabilidad de la encuesta; el coeficiente de Kendall para determinar el nivel de concordancia, determinación de porcentos, moda, distribución de escalas numéricas (cuartiles) desviación estándar y estimaciones estadísticas a partir del uso del software SPSS versión 15.0, así como lo representación mediante gráficos de estimaciones realizadas.
- Técnicas de Análisis Regional (TAR).
- Estudio de caso.

El trabajo se encuentra estructurado en tres capítulos. En el primero se fundamenta la necesidad de perfeccionar la integración como parte de la gestión del desarrollo local, concibiéndose un proceso de integración intramunicipal para el desarrollo de la misma y establecimiento del vínculo entre localidades / Consejos Populares con la instancia de gobierno municipal para el caso de Cuba, así como las implicaciones territoriales del proceso de reconversión de la agroindustria azucarera y la necesidad de integrar los intereses y aspiraciones de las localidades afectadas por la misma en los objetivos municipales de desarrollo local.

En el segundo capítulo se construye un modelo a partir del cual se diseña un procedimiento metodológico para el desarrollo de la integración intramunicipal, que de una parte constituye un facilitador de la gestión del desarrollo y de la otra una vía para la conformación de los objetivos de desarrollo municipal como parte del proceso de planificación teniendo en cuenta los intereses y aspiraciones derivados de los problemas, limitaciones y potencialidades presentes en la localidades afectadas por el cierre de sus Industrias Azucareras.

El capítulo tres presenta la validación teórica del procedimiento propuesto a partir del criterio de expertos y desde el punto de vista práctico a través de su implementación (estudio de caso) en la localidad de Punta Alegre, municipio Chambas en la provincia Ciego de Ávila.

**I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA EL DESARROLLO DE UN PROCESO DE
INTEGRACIÓN INTRAMUNICIPAL EN LA GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL**

CAPÍTULO I FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA EL DESARROLLO DE UN PROCESO DE INTEGRACIÓN INTRAMUNICIPAL EN LA GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL

La finalidad de este capítulo es establecer las bases teórico - conceptuales para un proceso de integración hacia dentro del municipio como un ente facilitador de la gestión del desarrollo local y como marco donde se conforma el plan de desarrollo municipal, partiendo de las estructuras de base comunitarias (localidades).

1.1. El proceso de integración intramunicipal y su papel en la gestión del desarrollo

A partir de la postguerra (2da Guerra Mundial) se le ha prestado singular atención a la búsqueda de alternativas para el desarrollo, de lo cual no quedó apartada la problemática del desarrollo en los espacios territoriales, ya que las disparidades en estos (desiguales niveles de desarrollo) no es solo un problema macro entre países y áreas geográficas, sino también, para dinámicas espaciales mucho más pequeñas microterritoriales, es decir, de carácter regional y local, manifestadas en desiguales niveles de desarrollo entre regiones / provincias, municipios y las de carácter intramunicipal que han sido las menos estudiadas.

Estas disparidades territoriales han sido argumentadas ampliamente desde los fundamentos de la teoría centro periferia Richardson (1977), abordadas desde la óptica del desarrollo regional y local, estando presente desde la propia concepción del desarrollo endógeno devenido en desarrollo local en la década de los 80 del pasado siglo XX⁵.

⁵ Autores como Boisier (1992) en el conflicto centro periferia en torno al fondo nacional de desarrollo regional. ICPEs, Santiago de Chile, Chile, De Matos (1999) en su obra Nuevas Teorías del Crecimiento Económico, Lectura desde la perspectiva de los territorios de la periferia, y ciudades y territorios en un espacio mundial globalizado y competitivo, conferencia impartida en la Universidad de Camaguey en junio del año 2000, Vázquez (2005) en Desarrollo Regional. Teoría y Políticas del Desarrollo Territorial.

A partir de la década del 70 con el agotamiento del modelo Keynesiano del desarrollo y la sustitución del mismo por el monetarista de corte Neoliberal, que conjugado con la globalización vigente configuraron un entorno altamente competitivo, excluyente y discriminatorio, que simplificó el papel del estado como agente económico, que promulgó la privatización, la competencia y la regulación espontánea de la economía, lo cual tuvo nefastas consecuencias para muchas localidades consideradas menos atractivas para el capital internacional y por tanto menos competitivas y desarticuladas de las corrientes comerciales, es decir, las periféricas.

Con la implementación del Modelo Neoliberal se conforman dos interrogantes, devenidas en dos posiciones de concebir el desarrollo para los espacios territoriales y para buscar alternativas a las vigentes disparidades territoriales y al atraso de una regiones/municipio y asentamientos con respecto a otros, una de defensa del referido modelo y otra de búsqueda de una alternativa ante los efectos de este.

El Modelo Neoliberal conllevó a la necesidad de retomar aún con mayor fuerza la interpretación del desarrollo a escala local y a buscar alternativas de desarrollo para las mismas, aspecto que destaca Hernández (2004, s/p) cuando expresa “El desarrollo local se convierte... en la estrategia de desarrollo territorial dominante, se redescubrió el ámbito local... experimentando una profunda revisión, tanto respecto a lo que hacen como a la forma de hacerlo”.

La aparición de la concepción del desarrollo endógeno - desarrollo local como señalan Pino, Padilla y Aguirre (s/a), son expresión de una lógica de regulación horizontal, que emerge de la dialéctica global – local propia de la globalización. Es lógico por tanto que la concepción de este desarrollo se produzca desde dos posiciones contrapuestas, sin embargo, son poco perceptibles desde sus bases conceptuales, expuestas por De Franco (2001) planteando que unos lo asumen desde una defensa al Modelo Neoliberal imperante y otros desde una posición crítica y de

rechazo al mismo⁶, formulándose una concepción desde estas aristas como un modelo alternativo de desarrollo y de enfrentamiento a las consecuencias del Modelo Neoliberal.

Los defensores de la primera postura asumen al desarrollo local como una estrategia para complementar la competitividad, determinada por lo atrayente que resulta la localidad para la expansión del capital trasnacional internacional en primera instancia, promoviendo una integración directa economía global – localidad, al margen de estructuras nacionales.

(Almaguer, 2008; Ávila, 2008) reportan la conformación de redes internacionales – como una vía de canalización de capitales que son finalmente ubicados en espacios que reúnen los requerimientos que estén en total correspondencia con los centros de poder global y por tanto como señala Vázquez (2005) existen ubicaciones céntricas, conformadas por aquellos territorios cuyas potencialidades han motivado el interés del capital trasnacional y periféricos, refiriéndose a aquellas que no resulten de interés para dicho capital y que quedan al margen de los flujos de la economía mundial globalizada.

Esta concepción del desarrollo local desde el paradigma neoliberal deja sin respuesta una pregunta vital: ¿Qué pasa o qué alternativa le deja este modelo a las localidades no atractivas, no competitivas desde la óptica del capital, es decir las periféricas?, ello genera la necesidad de una concepción de desarrollo local como un modelo alternativo de desarrollo en respuesta y contrapuesto al modelo neoliberal.

La realidad de los países de América Latina y el Caribe caracterizado por disparidades territoriales muy acentuadas, requieren de una correcta identificación del problema a resolver, coincidiendo con Silva (2003), cuando se interroga acerca de qué se hace con las localidades donde la realidad generalizada son las necesidades básicas insatisfechas, que por demás,

⁶ Posición que es expuesta en el trabajo de stohr (1986); Vázquez (1996, 1997, 1999, 2000); Boisier (2003); Albuquerque (en el plano internacional)

regularmente son las más limitadas, con menos condiciones para impulsar procesos endógenos de desarrollo.

El modelo alternativo de desarrollo local no niega la necesidad de aprovechar las ventajas competitivas presente en algunas localidades para insertarse en la economía globalizada; pero no reduce y condiciona el desarrollo local a ello, implica también la búsqueda de la referida alternativa de desarrollo desde una reinterpretación de la perspectiva endógena y participativa en el contexto de esas localidades periféricas.

Ello requiere de una reinterpretación y reconfiguración de la concepción del desarrollo local que no puede ser extrapolado de una realidad a otra para hacerlo efectivo en el contexto de esas localidades atrasadas y periféricas, por lo cual se requiere abordar la endogeneidad desde una perspectiva más amplia y abarcadora, la participación como creadora de un verdadero ambiente de colaboración, cooperación, integración y comprometimiento, asumiéndolo en su condición multidimensional e integradora en el marco económico, social, medioambiental, político y institucional, desde una perspectiva innovadora más real y ajustada a las condiciones concretas a la que hemos llamado tecnología adecuada⁷.

En última instancia constituye una alternativa que será válida en la misma medida que sea viable para todos los contextos y no limitado a las localidades con ventajas comparativas a partir de la dotación de recursos que posee que conforma lo que se considera los factores estáticos para el desarrollo local⁸, incluso la dotación de recursos siempre será un término relativo, donde las localidades mejores dotadas de ellos contará con los factores preexistente facilitadores del desarrollo y una fuente de ventajas comparativas respecto a otras localidades, pero que no puede ser absolutizado.

⁷ Al expresar, que no siempre significa el uso de altos paradigmas tecnológicos (sin negar su necesidad y conveniencia), pero no siempre al alcance, pero que pueden encontrar variantes de alternativas más ajustadas al contexto y que incluso pueden aportar ventajas en el plano ambiental.

⁸ Factores estáticos para el desarrollo local: dotación de recursos naturales que conforman potencialidades para el desarrollo de actividades económicas productivas y de servicios.

De otra parte, la propia existencia de una localidad presupone cierta dotación de recursos que pueden constituir potencialidades de desarrollo en menor o mayor medida en comparación con otras, pero constituirán, si son eficaz y eficientemente explotadas, una fuente de desarrollo.

A partir de ello el autor de este trabajo considera también muy importante los factores dinámicos para el desarrollo local como un modelo alternativo de desarrollo. Los atributos que conforman dichos factores son los siguientes:

1. Formación de un capital humano apto y apto para impulsar el desarrollo.
2. Desarrollo de lo que denomina paradigma tecnológico adecuado, contextualizado a las necesidades y posibilidades, pero siempre con capacidad de aportar al desarrollo de la localidad contribuyendo al incremento de la riqueza material y espiritual y al bienestar de la localidad.
3. Capacidad para conformar un proyecto político que permita conocer, sensibilizar y comprometer a los actores del desarrollo y a la comunidad en general, es decir, propiciar e impulsar el carácter participativo en el desarrollo.
4. Marco político institucional adecuado.
5. Fortalecimiento de la gobernabilidad.
6. Desarrollo de una eficaz gestión del desarrollo local que se manifiesta en:
 - a) Se eleva la competitividad y el atractivo de la localidad para atraer inversiones y financiamiento a través de todas las vías disponibles.
 - b) Se genera un excedente económico en la localidad que en parte se reinvierte en la misma.
 - c) Se logra una adecuada planificación donde queda diseñada una estrategia de desarrollo municipal.
 - d) Se logra una adecuada integración del municipio hacia arriba, horizontalmente y hacia el interior del municipio.

Dentro de los factores dinamizadores del desarrollo local se encuentra la capacidad del municipio para llevar a cabo un adecuado proceso de integración, entendido este como las acciones que se desarrollan por las instancias municipales para conciliar, compatibilizar y concatenar al municipio hacia arriba con los eslabones superiores de dirección, con los sectores ramales de la economía y con el plan de la economía nacional y hacia abajo con el interior del municipio como parte de la gestión⁹ del desarrollo local.

Este no puede prescindir totalmente de las fuentes exógenas que lo alimentan, al respecto autores como (Vázquez, 2000; Boisier, 2007; González, 2009), reconocen el papel de los factores exógenos del desarrollo local, lo cual difiere de otros como Barreiro (2001) del Instituto Internacional de Gobernabilidad que si bien reconoce su existencia no le concede la importancia necesaria, insistiendo en que la prevalencia de las decisiones de los actores locales por sobre cualquier otra es la que distingue un proceso de desarrollo local.

El autor de este trabajo coincide con los autores referidos que le conceden un rol importante a los factores externos que alimentan y condicionan un proceso de desarrollo local, no radicando el problema en “prevalencia de decisiones” como señala Barreiro (2011) ni de imposición, sino de compatibilización, cooperación e integración, lo cual debe manifestarse tanto en la integración hacia arriba como hacia abajo.

A partir de ello se coincide con Boisier (2007) al definir este proceso de integración del municipio como un proceso negociador y señala que los gobiernos locales deben ser capaces de optimizar su capacidad negociadora, sumergiéndose en tres planos de negociación:

⁹ El desarrollo local en tanto es rectorado y conducido desde la instancia municipal no se produce de forma espontánea, transita por un proceso de gestión que abarca todas las instancias, entendiendo por gestión según Díaz y Norma (2005, 72) “... como un conjunto de operaciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos establecidos y según Lujan (2007, 8), es alcanzar “... la coherencia necesaria entre la forma que se trabaja y la forma en que se dirige y según Hernández y Riverón (2010, 5) “... es la forma mediante la cual estructuramos, organizamos y dirigimos un procedimiento para alcanzar los objetivos predeterminados”.

1. Hacia arriba con el gobierno regional, nacional, con empresas y con diferentes empresas supra-locales.
2. Hacia los lados con otros agentes y actores del desarrollo.
3. Hacia abajo con las localidades, con las organizaciones sociales de base.

Este tercer plano de negociación (integración hacia abajo) presupone el referido proceso de integración del municipio, donde el Gobierno Municipal, en su condición de gestor y rector del desarrollo local conforma el agente o sujeto de la gestión y las localidades que la integran (la municipalidad), que constituyen el objeto de la gestión o el subsistema gestionado, por tanto, se establece entre ambos subsistemas (el gestor y el gestionado), una relación que mientras menos formal sea y más integración logre constituirá un factor de impulso al desarrollo local¹⁰.

La necesidad de este proceso de integración ha quedado expuesto por Hernández (2008, 39) al referir que "... hacer una interpretación del territorio, sus escalas o niveles y las relaciones que presupone, correlacionando jerarquías definidas por Divisiones Político Administrativas y formas e instancias de gobierno, es imprescindible para estudiar y analizar el desarrollo a escala local y que entender así el espacio implica conocer la manera en que sociedad y economía interactúan en territorios reales, es decir, donde se desarrolla la auténtica vida económica de los ciudadanos que producen y consumen, siendo en este contexto donde se suceden una serie de interrelaciones que constituyen estructuras territoriales..."

De otra parte, se coincide con Iñiguez (2012) al señalar "...que uno de los temas que aparece como los más arriesgados en los discursos metodológicos sobre el desarrollo local es el marcado énfasis en la necesidad de la endogeneidad, ... que en cierto sentido presente o al menos no hace explícito, el papel de las relaciones horizontales entre y al interior del territorio

¹⁰ En la teoría del desarrollo local esta relación es presentada con diferentes terminología (relación municipio localidad, integración territorial, relación gobierno localidad)

como vía para la consolidación de esta otra complementariedad la que procura encadenamientos productivos que pueden ser decisivos en el éxito del desarrollo en algunos lugares”.

El término más utilizado en la literatura y más abordado es el de integración territorial, como una integración espacial / territorial sujeto a acciones de planificación física y de ordenamiento territorial y como expresión de una estructura organizativa y funcional a partir de la División Política Administrativa vigente, pero esta visión de integración como parte de la gestión del desarrollo local es insuficiente, se precisa de lo que se ha dado en llamar una integración intramunicipal que incluye la territorial, pero que va mucho más allá.

El abordaje más cercano en la bibliografía consultada a la concepción de integración intramunicipal, se encuentran en el Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local de Rojas (2006) cuando plantea la necesidad de contar con un espacio de coordinación y concertación intramunicipal que funcione como una red interna articuladora de los dos estamentos (político y ejecutivo) y las áreas municipales para establecer las políticas y la complementariedad en las actividades, el cual este autor define como comudel..

El autor de este trabajo formula el concepto de integración intramunicipal como un proceso que tiene como finalidad facilitar la gestión del desarrollo local y la conformación del plan estratégico de desarrollo municipal¹¹, que incluye la integración territorial en la conformación de un espacio físico delimitado geográficamente, que es objeto de la planificación física y del ordenamiento territorial que da lugar a la demarcación municipal como parte de una determinada División Política Administrativa, que concibe a ese espacio físico como portador de recursos para el desarrollo y como receptor de asentamientos humanos; pero no se limita a ello, concibiendo la

¹¹ El abordaje de la problemática del desarrollo local en Cuba tanto desde las instituciones dedicadas al estudio y promoción del mismo, así como disímiles autores se alinean y coinciden con los postulados teóricos de la gestión del desarrollo local que conciben la utilización y concreción de la planeación estratégica como una de las principales herramientas de gestión no obstante el caso concreto en Cuba la carencia de la conformación de un plan estratégico de desarrollo municipal sigue considerándose una limitación en la gestión del desarrollo, en la actualidad para los municipios seleccionados como referencia para el desarrollo local se trabaja en la conformación de un Plan Integral de desarrollo para los mismos y en el resto se postula la conformación de Objetivos de Desarrollo Municipal.

integración en un marco mucho más amplio de relaciones y de interacciones como la que se producen entre las diferentes instancias de gobierno constituidas, entre las instancias de gobierno y la localidad mediante la cual se expresa y solucionan las lógicas contradicciones surgidas a partir de la conformación de una demanda social como expresión de problemas, limitaciones vividas y sentidas en el contexto de asentamientos / comunidades, constituye además el marco donde se ventilan y concretizan las potencialidades de desarrollo, donde se establecen las relaciones que tributan y manifiestan la gobernabilidad alcanzada, constituyendo a su vez, el marco donde se conforman sinergias¹² de desarrollo y redes productivas donde se instrumenta la participación y se desarrolla el proceso de conformación del Plan de Desarrollo Municipal.

Cabe entonces hacerse las preguntas ¿Por qué es necesaria esta integración hacia dentro del municipio? y ¿Qué papel desempeña la misma en la gestión del desarrollo local?

La respuesta a la primera interrogante se expresa en el hecho de que sin esa integración no se podría cumplir con los preceptos formulados como condicionantes e invariantes del desarrollo local y que estas se cumplen en mayor o menor medida conforme al nivel que alcance ese proceso de integración entre las que están:

1. El carácter endógeno del desarrollo local que presupone la necesidad de identificar y desarrollar todas las potencialidades de desarrollo.
2. El carácter participativo en la gestión del desarrollo que debe involucrar y lograr la cooperación de todos los actores implicados y la comunidad en general.

¹² El autor de este trabajo coincide con González (2006, 52) cuando concibe la sinergia "... como el incremento de la acción de dos elementos de un sistema cuando actúan conjuntamente o cuando por el actuar de elementos del sistema se produce una exaltación recíproca del efecto que producen dichos elementos y su relación en el sistema. Un elemento esencial en la materialización de la capacidad de desarrollo de un territorio endógenamente radica básicamente en las sinergias que se logran en los sistemas territoriales".

3. Que la demanda social (problemas y limitaciones) tiene que ser determinadas desde las estructuras de base comunitarias, porque es ahí donde identifican realmente a partir de la experiencia vivida y sentida, obtenidas a través de un diagnóstico participativo.
4. Que el trabajo comunitario es la forma en que se concreta el desarrollo local.
5. Que la planificación como principal herramienta de gestión del desarrollo local se tiene que empezar a conformar desde abajo, desde las estructuras de base comunitarias.
6. Que el desarrollo local tiene que generar sinergias de desarrollo a escala municipal con equilibrio y equidad.
7. Que el desarrollo local debe propiciar encadenamientos productivos conducentes a la conformación de redes productivas.

Esta necesidad es expresada por las principales entidades cubanas dedicadas al estudio del desarrollo local / comunitario Campos (2012) plantea que el CEDEL concibe el desarrollo comunitario en términos de trabajo comunitario como la manera de concretar el desarrollo local, asumiendo como una estructuración que hace en la parte inferior del municipio y con su gobierno al frente, es decir, estructurado, guiado por el gobierno municipal en función de potenciar la auto gestión, posición esta compartida por las referidas entidades cubanas¹³ y por este autor.

De otra parte (Ortega y Torrez, 2012) expresan la limitante de que en la gestión del desarrollo local presupone que el territorio haya quedado reducido a sus delimitaciones geográficas, considerándolo réplica de lo nacional y que el desencuentro entre las necesidades realmente existentes en la comunidad y los planes implementados en ella, revelan las limitaciones de la planificación como instrumento sistémico que para elaborar los planes se deben conocer los requerimientos desde abajo y ponerlos en diálogo con los recursos y necesidades del país.

¹³ Para profundizar en cuanto a la posición compartida por las referidas entidades cubanas consultar Cataurito de Herramientas para el desarrollo Local.

De igual forma se coincide con Álvarez (2007, 6) que refiere, "... que si bien se reconoce la necesidad de abordar el desarrollo local desde un enfoque sistémico, esto no ha sido totalmente logrado y que muestra de ello es la insuficiente referencia a la relación municipio localidad ", también ha sido significativo que todos los autores consultados han reconocido las carencias teórico – metodológicas referente a la forma de encausar esta relación (Camporredondo, 2011; Tejera, 2011; Campos, 2012; Ortega y Torres, 2012), es decir, ha quedado establecida la necesidad de desarrollar este proceso de integración pero se ha carecido de aportaciones de tipo metodológicas de ¿cómo hacerlo?

Como fue expresado en la formulación de la concepción de integración intramunicipal, esta debe constituir de una parte un facilitador para la gestión de desarrollo local y de la otra una vía en la conformación de los objetivos de desarrollo, como parte de la planificación del desarrollo local municipal.

Como facilitador, crea las condiciones idóneas para una eficaz gestión del desarrollo local ya que presupone lograr la participación activa de la localidad como parte del proyecto político que calza y sustenta la referida gestión, de otra parte, identifica, integra y capacita a todos los actores del desarrollo, activa los vínculos y relaciones de carácter interinstitucionales y actúa en la compatibilización de los intereses locales con los sectoriales, tributa a la capacidad de gobernabilidad del gobierno municipal a partir de las respuesta que la instancia de gobierno da con respecto a los intereses, limitaciones y aspiraciones de la localidad y promueve un conjunto de acciones que actúan como complemento necesario a la ejecución de los proyectos que tributan a los programas de desarrollo.

Desde el punto de vista de la planificación, la integración intramunicipal contempla la realización de un diagnóstico participativo como la forma más eficaz de determinar la demanda social de la localidad a partir de problemas y limitaciones vividas y sentidas en la cotidianidad de la vida comunitaria, así como la determinación de las potencialidades de desarrollo no explotadas o

insuficientemente aprovechadas, lo cual permite iniciar un proceso de integración de los intereses y aspiraciones de la localidad / Consejo Popular en los objetivos municipales de desarrollo local, a partir de la utilización de un criterio de jerarquización de problemas y potencialidades que tributan y facilitan la toma de decisiones en la instancia municipal, dando respuesta a la pregunta: ¿en qué medida se tuvo en cuenta los intereses y aspiraciones de estas localidades / Consejo Popular en la conformación del plan municipal de desarrollo local?

A partir de la concepción de integración intramunicipal se considera que la misma funciona a través de un sistema de gestión, compartiendo el concepto de sistema para ámbitos locales expuestos por Pino, Padillas y Aguirre (s/a, 3), como "... un conjunto de elementos en interacción dinámica, localizado dentro de los límites de un espacio físico determinado, organizado en función de un fin ... y en tanto el sistema se compone de un conjunto de subsistemas en interacción dinámica entre sí y con su medio ambiente, cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades no solo de las personas que viven y/o trabajan en la localidad, sino de las necesidades e intereses de los diferentes subsistemas que forman parte del sistema local".

De lo que se trata es de promover, facilitar el desarrollo tomando en cuenta todos los factores necesarios para convertir en dinámicas las potencialidades identificadas dentro del entramado territorial que conforma la municipalidad, lo cual presupone además, concebir la integración intramunicipal conformándose como un sistema de gestión definido en la norma ISO 9000: 2000 como el sistema para establecer las políticas y los objetivos para alcanzar las metas pre concebidas, comprendiendo por tanto los procesos y procedimientos que se emplean para garantizar la realización de todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos¹⁴.

En esta integración intramunicipal, debe conformarse procesos de planificación del desarrollo municipal a nivel estratégico (a mediano y largo plazo), a nivel operativo (a corto plazo),

¹⁴ Para profundizar ver Beltran, Carmona y Rivas, (2002). Una Gestión Basada en Proceso. Guía para una Gestión Basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología. España.

acompañado de procesos de gestión de recursos, de compatibilización de intereses nacionales / regionales / municipales / locales / comunitarios, sectoriales, de producción y conformación de redes que impacten el eje económico del desarrollo local y conformando el mapa de procesos en la integración referida.

En la formulación de los conceptos de desarrollo local no se ha tenido suficientemente en cuenta la necesidad de la referida integración intramunicipal, como el mecanismo que constituye un ente facilitador de la gestión del desarrollo local y una vía para la conformación de los objetivos de desarrollo municipal. En este sentido, en las bibliografías consultadas los que más tuvieron en cuenta la integración fueron, a nivel internacional Rojas (2006, 14) a instancia de la Organización Mundial del Trabajo, que lo define "... como un proceso concertado de construcciones de capacidades y derechos ciudadanos en ámbitos, territoriales, políticos, administrativos del nivel local - municipios territorios- que deben constituirse en unidades de planificación, de diseño y estrategias y proyectos de desarrollo en base a los recursos, necesidades e iniciativas locales, proceso que incorpora las dinámicas de desarrollo sectorial, funcional y territorial que se emprende desde el estado, las organizaciones sociales y la empresa ... en el territorio".

En el plano nacional se destaca los elaborados por (Enríquez, 2001; Campos, 2012) porque toman como centro en sus definiciones la integración, de esta forma Enríquez (2001) citado por Pino, Padillas y Aguirre (s/a, 1), lo definen como "... un complejo proceso de concertación entre los agentes sectores y fuerzas que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sostenibilidad ecológica, enfoque de género y calidad espacial y territorial con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de cada familia y ciudadano (a) que viven en ese territorio o localidad".

Este autor coincide y toma como referente conceptual para esta tesis el expuesto por Campos (2012, 2), al resaltar en el mismo la necesidad de articular factores hacia el interior de los

municipios, formulándolo como “... un proceso gestionado, rectorado desde la estructura de Gobierno Municipal por las posibilidades que tiene este de articular factores del interior del municipio, de trabajar horizontalmente, contrarrestar el verticalismo, ya que él a esta instancia es quien tiene facultad de emprender, coordinar, y aprovechar los recursos del territorio”.

1.2. La integración en los procesos de desarrollo a escala territorial en Cuba a partir del triunfo de la Revolución

Retomando el problema de fondo y punto de partida del análisis, es decir, las disparidades del desarrollo a escala territoriales (regiones, provincia, municipio, localidades), la situación heredada por la Revolución en este sentido era palpable no solo a pequeñas escalas locales, sino incluso a niveles regionales y provinciales.

Al triunfo de la Revolución se comenzó a instrumentar una política social que sin lugar a duda contribuyó a aminorar las disparidades si bien no a eliminarlas. En diferentes momentos se han dirigido políticas desde el nivel central que han beneficiado regiones y localidades ya sea para potenciar a estas ante una problemática de atraso y estancamiento o por políticas sectoriales, lo cual, en el marco del modelo convencional de desarrollo cubano altamente centralizado y con un marcado enfoque sectorial, no constituyó el modelo idóneo para establecer un mayor equilibrio en el desarrollo y de eliminación de disparidades territoriales.

Como reporta Iñiguez (2012, 145) “...en los últimos años diversos autores que han trabajado el tema de las desigualdades sociales y socio - espaciales en el país, argumentan sobre la necesidad de que las políticas se adecuen a la ampliación de la heterogeneidad intra e interterritorial”.

Desde el triunfo de la Revolución y hasta la década de los 80 las políticas territoriales desarrolladas siempre ocuparon un segundo plano, dado el modelo excesivamente centralizado de dirección de la economía y una planificación de carácter indicativo, con un marcado enfoque sectorial y casi desligado de las dinámicas territoriales.

La crisis económica iniciada en los años 90 del pasado siglo (Período Especial) y sus consecuencias, condicionaron la necesidad de reformularse el papel de los territorios y sus dinámicas dentro de las estrategias de desarrollo del país, León (2011), refiere que las primeras experiencias en Cuba de desarrollo bajo el prisma de la concepción del desarrollo local comienzan a tener lugar de forma aislada en los años 80 en el municipio de Yaguajay, provincia de Sancti - Spíritus y en municipios de la provincia Granma, pero que no es hasta los años 90 en que se puso a debate y objeto de una construcción académica en los medios cubanos, la viabilidad de esta forma de desarrollo para un país como el nuestro con marcadas particularidades diferenciadoras.

Estos elementos diferenciadores lo conforman tanto factores externos como internos, en los primeros se encuentran los impactos derivados de la imperante globalización de carácter excluyente, discriminatoria y altamente competitiva con grandes barreras de entrada para Cuba, dada la política del gobierno norteamericano y algunos seguidores y la existencia del Bloqueo Económico y Financiero impuesto por el gobierno de los EEUU por ya más de 50 años, en lo interno se encuentra el hecho de ser un país subdesarrollado no rico en recursos naturales, con una gran dependencia energética y que desarrolla un modelo de construcción del socialismo que se caracterizaba por un alto nivel de centralización en la toma de decisión y en la distribución de los recursos.

El gran avance se ha producido al lograrse incorporar una visión del desarrollo local desde una perspectiva que particulariza la realidad cubana y no como una copia de otras, conformándose un consenso acerca de los requerimientos para la realización práctica de estos procesos, resultando la necesidad del otorgamiento de autonomía para emprender estilos propios de desarrollo, endogeneidad, carácter multidimensional y participativo y la planeación estratégica como herramienta de gestión, así como la referida necesidad de integración.

Como parte de todo ello, a partir de los años 90 se empezó a pensar profundamente en el papel que debe jugar el desarrollo local en el modelo y estrategia de desarrollo del país, lo cual Iñiguez (2012, 144), reseña al plantear que "... durante las últimas décadas se refuerza la mirada a los lugares, se redescubre el territorio y se le asigna un nuevo sentido de poseedor de potencialidades para emprender un desarrollo económico y social", actuación que ha tenido varias direcciones como el fomento de centros de estudios e entidades académicas investigativas dedicadas a esta temática, y las acciones que se han venido desarrollando en materia de asesorías y capacitación, pero lo más relevante de todo es el papel que se le ha asignado al desarrollo local en el proceso de Actualización del Modelo Económico Cubano y en los lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Un estudio referente al abordaje e implicación de forma directa e indirecta de la problemática territorial / local en los lineamientos realizados por Iñiguez (2012) arrojó que 67 de los 313 lineamientos, para el 21,4 % de los mismos, se relacionan con la problemática señalada y que esta está presente en los lineamientos, desde la introducción y prácticamente en todos los capítulos, lo cual habla de la significación y peso conferido al desarrollo local, es decir, desde los territorios en la estrategia de desarrollo del país.

La aplicación de los postulados contemplados en los lineamientos presupone un cambio de mentalidad y un redimensionamiento de la concepción y dirección del desarrollo a escala territorial (desarrollo local) que no cuenta con grandes antecedentes favorables y que tiene que superar grandes escollos que han limitado los esfuerzos de encauzar el mismo en el país. Varios han sido los autores e instituciones que han expuesto dichas limitaciones de las cuales ha adolecido la gestión del desarrollo local en Cuba¹⁵.

¹⁵ Consultar libro Cataurito de Herramientas para el desarrollo local de un Colectivo de Autores (2011) donde se exponen los problemas de estilos y métodos de trabajo que se reflejan en el funcionamiento de las instituciones locales que fueron detectadas por el Grupo Ministerial de Trabajo Comunitario Integrado.

De igual forma este colectivo de autores expone como otra limitante el paralelismo que ha existido entre desarrollo local y comunitario, realizándose acciones de este último, sin estar integradas a un plan de desarrollo local, que ha conducido a limitar el alcance de unas y al fracaso de otras, en lo que ha influido, falta de recursos y falta de seguimiento y control, no cumpliendo la premisa de que el desarrollo comunitario forma parte de un sistema mayor, el desarrollo municipal.

A partir de criterios expresados por instituciones y autores cubanos¹⁶ dedicados al estudio de la problemática local / comunitaria, refieren un conjunto de limitaciones y frenos para la gestión del desarrollo local en el país, muchos de los cuales se derivan de un a insuficiente integración en la gestión del desarrollo local, entre las que se encuentran:

9. Verticalismo de las decisiones económicas que limitan el protagonismo de las autoridades del territorio.
10. Uniformidad ante realidades diferentes.
11. Insuficiente participación de la población en las soluciones a sus problemas.
12. Limitada integración, articulación de acciones promovidas por organismos centrales alrededor del delegado del barrio y del presidente del Consejo Popular.
13. Las empresas de subordinación central toman decisiones que muchas veces afectan y no se corresponden con las necesidades de la localidad.
14. Falta de integración y comunicación entre los órganos rectores.
15. Falta de gestión y de herramientas de gestión del desarrollo local entre ellas, la planeación del desarrollo.
16. Paralelismo, desarrollo de acciones de desarrollo comunitario sin estar integradas a las estrategias de desarrollo municipal.

¹⁶ Instituciones (CEDEL, CIERIC, INIE y CIPS) y autores como (Camporredondo, 2011; Tejera, 2011; Campos, 2012; Ortega y Torres, 2012)

De lograrse una eficaz integración en la gestión del desarrollo local, esta actuaría como un antídoto contra la manifestación de muchos de estos aspectos que constituyen limitaciones.

Las políticas territoriales en Cuba y la necesidad de su perfeccionamiento estuvieron entre los aspectos que motivaron derogar la obsoleta División Político Administrativa (DPA) y dar paso a la implementación de la aprobada en el 1er Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) a partir del 1976, pero esta reforma no solo se limitó a la problemática de la planeación territorial a partir de criterios de regionalización económica, sino que se aplicó de forma conjunta con la reformulación de los órganos del poder local en Cuba, constituyéndose los órganos del Poder Popular a todas las instancias.

No obstante, la experiencia muy pronto demostró la necesidad de constituir una instancia intermedia entre el delegado de circunscripción y el órgano municipal de gobierno, es decir, el Consejo Popular, a pesar que este a nivel comunitario no constituye un ente administrativo si contempla y tiene asignado un papel en la gestión del desarrollo local, que no se debe limitar a la transferencia de información en ambas direcciones, sino un activo papel en la determinación de la demanda social y potencialidades de la comunidad que representa y en la movilización de la misma, de aquí la necesidad de establecer el papel de los Consejos Populares en la integración intramunicipal.

1.3. Papel de los Consejos Populares en la integración intramunicipal como parte de la gestión del desarrollo local

Con la constitución en 1998¹⁷ de los Consejos Populares como una instancia de gobierno intermedia entre los Delegados de Circunscripción y la Asamblea Municipal del Poder Popular y su Consejo de Administración, se creó un importante estamento que mucho puede y debe

¹⁷ Los Consejos Populares surgen el 1998 en La Habana a manera de pilotaje siendo extendida a todo el país posteriormente y refrendados jurídicamente con la aprobación en la Asamblea Nacional del Poder Popular de la ley 91 del año 2000.

aportar a la gobernabilidad¹⁸ y a la gestión del desarrollo local asumiendo un papel protagónico en la integración intramunicipal.

Estos surgen según García (2000), bajo una filosofía dirigida a fortalecer la autoridad del delegado, mejorar el control y la fiscalización sobre las entidades administrativas e independientemente de su nivel de subordinación, una vía para encontrar fórmulas que incorporen todos los elementos de la comunidad a la solución de sus propios problemas y tener una figura de gobierno fuerte que pudiera organizar (y movilizar) a la comunidad.

Desde el propio inicio de la experiencia de los Consejos Populares y su relación con la práctica conllevó a que muy pronto se viera la necesidad de ir perfeccionando su labor, Fidel Castro, en su intervención en la Asamblea Nacional del Poder Popular en 1993 refiriéndose a esto señaló: "...naturalmente que una cosa son las ideas originales y otra cosa es el desarrollo de las ideas al contacto con la realidad ya los consejos son hoy más de lo que habíamos concebido..."

Estos constituyen un órgano del Poder Popular de carácter representativo comprendiendo una demarcación territorial dada, no constituyendo una instancia intermedia a los fines de la División Política Administrativa y no dispone de estructura administrativa subordinada, representa a la demarcación donde actúan y a la vez, al Poder Popular Municipal, Provincial y Nacional ante la población y las instituciones radicadas en ellos, estos son creados en ciudades, pueblos, barrios, poblados y zonas rurales, estando conformados regularmente por hasta 10 circunscripciones.

La concepción del desarrollo local concibe gran importancia a las llamadas estructuras de base comunitarias como actores del mismo, Lea Plaza (2000), identifica como estas al Gobierno

¹⁸ La gobernabilidad se refiere a un estilo de gobierno caracterizado por un mayor grado de cooperación e interacción entre el estado y actores en el interior de redes de decisiones mixtas, públicas y privadas, siendo definida como la situación en que concurren un conjunto de condiciones favorables para la acción de gobierno que se sitúa en su entorno o son intrínsecas a este. Este concepto se enmarca en el ámbito de "capacidad del gobierno" dándose siempre en un ámbito social tal en que se registran demandas de los ciudadanos que son procesadas en menor o mayor medida por el sistema político.

Municipal, asociaciones comunitarias, organizaciones sociales de base, otras organizaciones de la sociedad civil, otras instituciones públicas y privadas de desarrollo.

Para las condiciones de Cuba, el Consejo Popular no solo forma parte de esa estructura de base comunitaria, sino que es el que la representa, la estructura y la organiza en función del desarrollo.

Un debate recurrente entre los teóricos del desarrollo local, es en qué medida y cómo se integra al mismo la comunidad/localidad Heras, Cortaferena, citados por Trigueros (2000, 5) definen la comunidad como: "... el conjunto de personas que se agrupan para fines globales y suponen y exigen un espacio común y un trabajo estable y continuo", para Boffil (2009), se conforman por el conjunto de personas que viven en un área geográfica, con una base cultural y con fines comunes a ellas, que encuentran en la comunidad su medio para lograr la satisfacción de sus necesidades individuales y colectivas y como factor adicional, la conciencia de pertenencia a este colectivo.

El autor considera que el Consejo Popular se integra impulsando el desarrollo comunitario, pero no aislado, sino integrando a los objetivos del desarrollo del municipio, lo cual se realiza como parte del proceso de integración intramunicipal. Observándose una identificación entre las funciones y atribuciones que le otorga la Ley 91 del 2000 al Consejo Popular con los aspectos comprendidos en el concepto de desarrollo de la comunidad que se comparten, expresado por Trigueros (2000, 5) "... como una técnica social de promoción del hombre y de movilización de recursos humanos e institucionales, mediante la participación activa y democrática de la población en el estudio, programación, y ejecución de programas a nivel de comunidades de bases destinadas a mejorar sus niveles de vida, combinando la situación que son próximas a la comunidades locales (...) una técnica social, útil y eficaz para lograr ciertos objetivos y promover nuevas dinámica social que incorpore a la población como elemento activo del proceso general

de desarrollo (...) serie de acciones para el desarrollo mediante la participación de la comunidades de base”.

A partir de ello se identifica al Consejo Popular con una comunidad de base que se inserta en una mayor, el municipio, que como se ha definido juega un papel activo en el desarrollo, Lea Plaza (2000, 11), al argumentar los roles de los actores que intervienen en el desarrollo local, refiere que estas organizaciones sociales de base a nivel comunitario “... constituyen los actores principales de la planificación participativa, buscando que el Plan de Desarrollo Municipal responda a sus intereses, estas organizaciones se constituyen en sujetos protagónicos del proceso de planificación y gestión del desarrollo municipal sostenible”.

En ejercicio de sus deberes y derechos, identifican, priorizan, supervisan, controlan y apoyan la ejecución solidaria de las acciones que se desarrollan en beneficio de la colectividad. Su misión estaría relacionada con lograr un adecuado reconocimiento y posicionamiento en los objetivos de desarrollo municipal, a lo cual se acompaña la interrogante ¿cómo debe proceder el Consejo Popular, qué información y propuestas debe realizar y cómo compatibilizar sus intereses y necesidades con las del municipio?

Es precisamente alrededor de esta interrogante que se construye el estado del arte de este trabajo que pretende aportar los criterios desde el punto de vista metodológico del ¿cómo? desarrollar este proceso de integración como facilitador de la gestión del desarrollo local y la planificación, en su condición de principal herramienta de gestión, acotado o expuesto a través de un estudio de caso para una localidad afectada por el cierre de su Industria Azucarera, como parte del proceso de Reconversión de la Industria Azucarera llevado a cabo en Cuba y más específicamente para el Consejo Popular “Máximo Gómez” en el municipio de Chambas, provincia de Ciego de Ávila.

Roque (2011, 1), hace un acercamiento a esta problemática con la cual el autor de este trabajo coincide y toma como referente, al señalar, que se debe desarrollar “... una acción social

consciente y racional orientada a lograr la utilización de los recursos del territorio en función de potenciar los procesos de desarrollo territorial y local desde el Consejo Popular como estructura intermedia en el sistema de Gobierno Municipal en nuestro país, que requiere de la planificación como herramienta de dirección en cuanto proceso interactivo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras que garantizan interacción proactiva en lo referente a las bases organizacionales del ejercicio de gobierno a esa instancia y orientan sus acciones de forma sistémica para coadyuvar a la eficacia de su esencia social”.

El funcionamiento del Consejo Popular permite afirmar que en su labor hasta la actualidad en lo fundamental se ha centrado en ser trasmisor de información del gobierno municipal a la base y viceversa y cierta labor fiscalizadora, a partir de lo cual conlleva a preguntarse.

1. ¿Están jugando los Consejos Popular el rol al que están llamados a desempeñar como parte del papel asignado al desarrollo local en la actualización del Modelo Económico Cubano?
2. ¿El perfeccionamiento de sus acciones precisan de un cambio constitucional y específicamente en la Ley 91/ 2000 que establece todo lo relacionado con la constitución, funcionamiento y atribuciones de este Órgano del Poder Local?

Las respuestas a estas preguntas deben tener en cuenta que para poder concederle al desarrollo local un verdadero carácter participativo, tiene que partir de la estructura de base comunitaria. En respuesta a la primera interrogante se plantea lo expuesto por Ortega y Torres (2012, s/p), de que “... en Cuba las estrategias de desarrollo de las localidades se componen a partir de líneas, proyectos y acciones diseñadas en el Consejo Popular y tiene como finalidad la transformación y el favorecimiento de la reproducción de la vida de los habitantes y que la realización del diagnóstico participativo de las principales problemáticas, fortalezas y limitaciones de las comunidades sirve de herramienta fundamental para esos fines y tributa a la construcción de un planeamiento estratégico comunitario”.

No obstante, esta concepción del funcionamiento del Consejo Popular expuesta por estos autores, el autor de este trabajo la concibe como formulación de una visión de lo que debe constituir el referido funcionamiento, como un estado deseado y no como una realidad en la actualidad.

Como todo proceso de desarrollo, el local, se desenvuelve en un mundo de contradicciones cuya solución efectiva genera desarrollo, y es precisamente el Consejo Popular el mediador entre la contradicciones más relevantes que se producen en el desarrollo local, la surgida entre la instancia de gobierno y la comunidad, y estas se manifestarán en dependencia de cómo vea satisfecha esta última sus intereses y aspiraciones, señalando Tejera (2008) que entre estas se encuentra la tensión entre el centro y las localidades por la limitada asignación de recursos y lentitud en el ritmo de desarrollo.

Lea Plaza (2000, 5) refiere, que "...la planificación participativa en la gestión del desarrollo local requiere rescatar, agregar y calificar progresivamente las necesidades comunales hasta llegar a la demanda local traducida en proyectos o sectores priorizados y que la demanda municipal es la expresión de las aspiraciones intereses y estrategias sociales de la población, compartidas, reflexionadas y jerarquizadas".

Es necesario, a su vez, tener en cuenta, que en la misma proporción que se impulsa el desarrollo local y se crean y aplican un grupo de medidas, la responsabilidad a escala local aumenta y se complejiza la gestión. Muestra de ello es el entorno actual en que los Consejos Populares tienen que desarrollar su labor, y de otra parte se integran a una gestión que por primera vez se realiza en un marco de mayor descentralización, con características de endogeneidad y participación que nunca antes habían tenido, pero también, en esa misma medida, muchos de los recursos para el desarrollo tendrán que ser auto gestionados, lo cual constituye todo un reto.

Con respecto a la segunda interrogante, este autor considera que no es necesario una modificación de la Ley 91/2000, pero si de un perfeccionamiento de su funcionamiento, haciendo

uso de las atribuciones y funciones que la propia ley les otorga, lo cual está determinado por el limitado papel que en la actualidad están desempeñando, que como se ha planteado está limitado a la transferencia de información y función fiscalizadora, pero con grandes potencialidades aún no aprovechadas a pesar de estar contempladas en las atribuciones de dicha instancia.

Al estudiar la Ley y específicamente el artículo 21 del capítulo III en el cual se establecen las atribuciones y funciones del Consejo Popular (destacando lo estipulado en los incisos del c al g¹⁹), y lo referente a las funciones y atribuciones de los presidentes de los mismos, se interpretan en función de cumplir su papel en la integración intramunicipal y en la planeación del desarrollo local de la siguiente forma:

1. Determinar y conocer la demanda social de la comunidad donde está enclavado el Consejo Popular.
2. Determinar las potencialidades de desarrollo presenten en la comunidad.
3. Transmitir esta demanda y potencialidades al gobierno municipal debidamente jerarquizadas priorizadas
4. Compatibilizar intereses de la comunidad con las de las empresas enclavadas en esta.
5. Compatibilizar intereses de la comunidad con la del municipio.
6. Desarrollar el comprometimiento y la colaboración en el marco comunitario.

¹⁹El Consejo Popular, en el marco de su competencia, tiene entre otras las atribuciones y funciones siguientes:

1. c) trabajar activamente para que se satisfagan las necesidades asistenciales, económicas, educacionales, culturales y sociales de la población y en la búsqueda de soluciones a los problemas planteados;
2. d) exigir eficiencia en el desarrollo de las actividades de producción y de servicios a las entidades enclavadas en su área de acción y apoyar, en lo posible, su realización;
3. e) coordinar, cuando resulte necesario, las acciones de las entidades existentes en su área de acción y promover la cooperación entre ellas;
4. f) controlar y fiscalizar las actividades de las entidades existentes en la demarcación, independientemente de su nivel de subordinación;
5. g) promover la participación de la población, de las instituciones y entidades de la demarcación para desarrollar iniciativas que contribuyan a lograr el mayor avance en las tareas que se propongan, así como cohesionar el esfuerzo de todos;

Estas acciones en su contribución al desarrollo local no se producen de forma espontánea, parten de realidades diversas, desigual nivel en la formación de presidentes e integrantes de los Consejo Popular, desiguales intereses, problemas, demandas y potencialidades y en la misma medida que cada localidad es única, las soluciones no pueden ser iguales, de aquí que la propuesta metodológica que se aporta, tributa a la gestión mediante el establecimiento de fases esenciales, de herramientas a aplicar y de pasos metodológicos a seguir.

De igual forma, se debe tener en cuenta el hecho de que el Consejo Popular no constituye una estructura intermedia desde el punto de vista político administrativo pero si interactúa con ella e influye en el papel a desempeñar por estos en el desarrollo local, el mismo se constituye en ciudades, pueblos, barrios, poblados y zonas rurales pero cada una de estas escalas socio-territoriales generan formas particulares de comunidades, sin embargo la Ley 91 que rige el funcionamiento de los mismos no hace distinciones en este sentido.

En una ciudad funcionan varios Consejos Populares y generalmente estas tienen una alta jerarquía desde el punto de vista de la División Político Administrativa, constituyendo cabeceras provinciales y municipales, en ellos los Consejo Populares juegan un papel más enfocados en la labor de transmisores de información y fiscalizadoras, pero también resultan beneficiados o afectados por decisiones surgidas al margen de su labor.

Pero también estas son creadas en localidades/pueblos que por su cantidad de habitantes infraestructura y actividades económicas y de servicio que posee son catalogadas como urbanas, atendiendo a los criterios de planificación y ordenamiento vigentes en el país, estos poblados generalmente no cuentan con jerarquía político administrativa, (aunque muchas de ellas desde finales de la década del 60 y hasta la aplicación de la División Político Administrativa de 1976 si la poseían, al ser municipios), en estos desde el punto de vista de gobierno lo que existe es el Consejo Popular como instancia representativa de este.

El papel que tiene que jugar el Consejo Popular en el proceso de integración intramunicipal es realmente mucho más activo en los constituidos en localidades que en barrios de ciudades. De igual forma, el Consejo Popular actúa en disímiles realidades propias de las disparidades territoriales existentes, que han respondido a factores multicaúsales, como dotación de recursos, capacidades desarrolladas, factores históricos, culturales, ubicación geográfica, políticas económicas, decisiones sectoriales, reconversiones productivas y otras.

Generalmente en las ciudades las dinámicas de desarrollo no se crean desde las estructuras de bases comunitarias e incluso, el sentido de pertenencia a la comunidad no se corresponde con el Consejo Popular sino con la ciudad donde residen como un todo, no ocurriendo lo mismo para las localidades urbanas donde solo existe la instancia del Consejo Popular.

Igualmente existen localidades dinámicas y avanzadas, que han perdido esa condición a partir de factores ajenos a las mismas, teniendo como causas principales políticas sectoriales y procesos de reconversión que las han afectado, despojándolas de lo que hasta ese momento constituía la base de su economía y fuente de empleo, apareciendo aparejado a ello problemas socio económicos y ambientales, que generan la necesidad de ser integradas bajo nuevas condiciones en la dinámica del desarrollo municipal.

La autora Iñiguez (2012), hace importantes aseveraciones que comparte el autor, al señalar como una de las acciones favorecedoras del desarrollo local la distinción e integración, ampliando la concertación, la alianza, entre los múltiples actores y espectadores que inciden en el desarrollo intra-territorial e inter-territorial, destacando que la heterogeneidad (hacia dentro del municipio) puede ser decisiva en el desarrollo extendido o parcial del municipio, teniendo en cuenta que el desarrollo se produce y concreta localmente tanto en lugares prioritarios para el desarrollo económico nacional (macro - vectores), como en lugares que cumplen funciones de menor escala geográfica (micro - vectores), induciendo todo ello a una diferenciación entre la

jerarquía funcional o sectorial y una jerarquía espacial o territorial que debe ser tomada en cuenta en la gestión de desarrollo local.

El autor de este trabajo considera igualmente como un factor diferenciador el papel a desempeñar por el Consejo Popular en la gestión del desarrollo local.

Todo lo expuesto conduce a plantear que los Consejos Populares como representantes de las estructuras de base comunitarias juegan un papel determinante en la gestión del desarrollo local, que se resume en factores fundamentales a saber:

1. Determina la demanda social de la comunidad que representa.
2. Determina las potencialidades de desarrollo.
3. Es el elemento intermedio en la integración intramunicipal, es decir, entre el órgano municipal de gobierno y la instancia primaria, la circunscripción.
4. Gestiona la capacidad movilizativa de la comunidad, junto a otras organizaciones como parte del proyecto político que debe acompañar al proceso de desarrollo de la localidad.
5. Es fuente de información en ambas direcciones de la comunidad a la instancia de gobierno y viceversa, intermediando en la solución de las contradicciones.
6. Es fuente de ejercicio del control obrero a partir de la función fiscalizadora que realiza.

De igual forma, de lo que se trata es de la necesidad de perfeccionar su funcionamiento sobre la base de la utilización plena de las atribuciones que le están conferidas en la Ley 91/2000.

Como se ha venido expresando, la problemática territorial / local / comunitaria no es homogénea sino todo lo contrario, ya que no hay dos localidades iguales, estando dichas desigualdades motivadas por muchos factores entre los que se encuentran, los procesos de reconversión productiva que pueden ser un factor dinamizador del desarrollo pero también lo contrario, por el efecto desde el punto de vista socio-económico que puede producir, de aquí la necesidad de abordar la relación que se establece entre la reconversión productiva y las implicaciones territoriales analizadas específicamente en el caso de la Reconversión de la Industria Azucarera

en Cuba y sus efectos para las localidades que como resultado de ello pierden lo que históricamente representaba su principal actividad económica, sus Industrias Azucareras.

1.4. La reconversión productiva y sus implicaciones territoriales

Villareal (2006), refiere que en el contexto actual, las empresas se ven obligadas a adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado nacional e internacional para hacerle frente a la competencia y poder sacar ventajas de esta, de ahí que los procesos de reconversión, diversificación y redimensionamiento se hayan convertido en una categoría que se ha puesto en el escenario de la producción a partir de la década de los 90, encaminados a la adecuación de ciertos factores determinantes: eficiencia económica, escala de producción, nivel tecnológico, mayor productividad del trabajo y diversificación.

La Reconversión Productiva es entendida como la adaptación a las nuevas condiciones de un entorno que por naturaleza es cambiante, para alcanzar una producción capaz de competir exitosamente en defensa del mercado local y de lograr una inclusión eficiente en los mercados externos, siendo, "... un proceso que se lleva a cabo para lograr la reestructuración de las actividades productivas y gerenciales y adaptarlas a las nuevas condiciones del entorno, en la adopción de nuevos sistemas de producción y gestión que conduzcan al incremento de la competitividad tanto a nivel local como a mercados más amplios" (Reyes, 2004, 5).

La Reconversión de la Industria Azucarera iniciada en 1997 es la de mayor significación efectuada en el país, por el papel que históricamente ha jugado la Agroindustria Azucarera, no solo desde el punto de vista económico, sino también como factor de identidad.

Como parte de este proceso de reconversión se produce la implementación a partir del 10 de abril del 2002 de la tarea "Álvaro Reinoso" que comprendía:

1. Cierre de aquellas industrias azucareras que no estaban en condiciones de producir con el nivel de productividad y eficiencia requerida ya sea por problemas industriales o por

los bajos rendimientos agrícolas. (70 de los 155 centrales existentes se cierran permanentemente o temporalmente)²⁰.

2. Implementación de una política alternativa con el objetivo de evitar o disminuir en lo posible los efectos negativos derivados del cierre de estas industrias que comprendía.
 - a). La reubicación de fuerza desplazada hasta donde fuera posible.
 - b). Implementación del estudio como empleo.
 - c). Reconversión de las Granjas Cañeras en forestales, ganaderas y de cultivos varios.

El efecto de tal proceso de reconversión comienza precisamente por el alcance que tuvo, afectando a 71 de los 97 municipios que contaban con Complejos Agroindustriales, de los 135 con cultivos de caña, se afectaron 104, lo cual no necesariamente apunta a la uniformidad de los efectos negativos de estos²¹.

Entender las implicaciones de la Tarea “Álvaro Reinoso” para aquellas localidades afectadas por el cierre de sus Industrias Azucareras, requiere en primer lugar, tener en cuenta el papel jugado por el desarrollo de la misma (sobre todo a partir del primer cuarto del siglo XX) en el surgimiento, conformación, significación y desarrollo de estas localidades, las cuales a lo largo de la historia han tenido diferentes jerarquías en las División Política Administrativa que han estado vigentes, siendo todas en la actualidad, catalogadas como localidades urbanas, por la cantidad de población, estructura productiva y servicios e infraestructura que presentan, constituyendo en su mayoría cabeceras municipales y Consejos Populares.

De otro lado, la larga historia de estas localidades vinculadas al sector industrial había marcado la calificación profesional de muchos habitantes de estas, que con el cierre de las Industrias Azucareras no encuentran fuente de empleo afines a su formación o tienen que ejercerla fuera de

²⁰ En la actualidad ante la recuperación del precio del azúcar en el Mercado Mundial se lleva a cabo un proceso de fortalecimiento y de rescate de la agroindustria, que ha conllevado a la reapertura de un grupo de Industrias Azucareras.

²¹ Según plantea Iñiguez (2012,152). Miradas a la Economía Cubana. El proceso de Actualización, en Capítulo 9: El Territorio y lo Local en la Política Económica y Social.

estas. La alternativa del estudio como empleo no tuvo el mismo alcance en todas las localidades, ya que no todas tuvieron capacidad de generar empleo para todos los graduados de técnicos medios o universitarios que se formaron.

Forteza , Velariño y Perón (2008, 4), señalan "...que la forma abrupta en que se inició, desarrolló y enfrentó este proceso, no permitió que se sustentara en un análisis profundo de las implicaciones que en el orden local, donde se enmarcaban los centrales, acarrearían para los habitantes de dichas comunidades, al perder la base productiva, y de sustento familiar históricamente conformada, ...se desarrolló sin detenerse a analizar las potencialidades reales existentes en cada comunidad que permitieran de manera objetiva la diversificación productiva, garantizando la creación de puestos de trabajo, impactando el problema migratorio ...".

Íñiguez (20012, 152), presenta un importante estudio de los efectos o implicaciones territoriales derivadas del cierre de las Industrias Azucareras en localidades pioneras y con tradición en lo relacionado con el desarrollo local en Cuba que permite valorar la magnitud de las referidas implicaciones, la misma afirma que "... algunos de los procesos desplegados durante la primera década de este siglo de amplia extensión en el territorio nacional, aportan contextos diferenciados para acoger el desarrollo local y entre estos se distingue los procesos de redimensionamiento de la Agroindustria Azucarera como el de mayor importancia en las configuraciones espaciales y territoriales",

La autora referida realiza un análisis de cómo enclaves de significación nacional vinculados a la referida agroindustria, que involucraban a la totalidad de algunos municipios o parte de ellos, la pérdida de su principal base económica ocurrió cuando eran limitadas las condiciones para que estos territorios asumieran una forma de desarrollo local.

El estudio referido comprendió a dos de los municipios del país donde primero se efectuaron acciones de desarrollo local, Yaguajay en la provincia de Sancti - Spíritus y Martí en la provincia de Matanzas, el primero de ellos con 65 asentamientos, 12 urbanos, donde fueron desactivadas

las tres Industrias Azucareras que poseían y el segundo con 26 asentamientos y cuatro urbanos, cerrándose su Industria Azucarera ubicada en la cabecera municipal.

De manera conclusiva la autora Iñiguez (2012), señala que sin dudar de los avances en ambos municipios de los procesos de participación, de la capacitación de sus actores en la concepción y puesta en marcha de los proyectos de desarrollo local, el crecimiento negativo y en especial que la población emigre, habla de la falta de atracción de estos territorios y de percepción de mejores condiciones de vida.

Un estudio realizado a instancia del Instituto de Planificación Física en 1993 reportó que los efectos de la reconversión se diferenciaron al menos a partir de cuatro factores²²:

1. La función azucarera como función económica predominante.
2. La localización del central en la capital municipal (menor impacto negativo) o en otras localidades alrededor de estos (mayores impactos).
3. La intensidad de la reducción del área cañera o del número de centrales.
4. Existencia de otros actores económicos localizados en otras partes del territorio.

Se coincide con Santos y Arroyo (1997), cuando expresan que hacia el interior de cualquier territorio, algunos espacios y asentamientos avanzan, mientras que otros se mantienen aletargados o incluso retroceden, se trata de la coexistencia de espacios luminosos y opacos, lo cual representa una tensión tanto para la proyección del desarrollo local como para la atención a las desigualdades socio-espaciales, que deben encontrar respuesta a partir del desarrollo de una eficaz integración intramunicipal.

De otra parte se induce de lo planteado hasta aquí, que otra variable que influye en el desarrollo de las localidades se encuentra en la heterogeneidad interna, expresada en la diversificación productiva lo cual como plantea Iñiguez (2012) mientras mayor sea esta, también más difíciles

²² Ver Castellanos, R., Medina, M., Abreu, M., y Martínez, B. (2003). Reestructuración de la Agroindustria Azucarera. Síntesis Nacional del Estudio Territorial de Apoyo al Programa Estratégico de la Agroindustria Azucarera. Instituto de Planificación Física. La Habana.

serán los retos para conciliar en este ámbito a todas los actores que construyen el desarrollo (a lo cual agregamos e intereses que influyen Na.), conllevando a la necesidad de la complementariedad productiva territorial, lo cual no ha ganado aún la prioridad que requiere, para concluir planteando, que la capacidad de fomentar la cohesión social y territorial será la mayor de las ventajas de éxito, es decir, la referida integración intramunicipal que se ha venido fundamentando en este trabajo.

Otros autores como Arrantía y Hernández (2009), refieren que los efectos derivados del cierre de los tres complejos agroindustriales del municipio de Placetas en Villa Clara, implicó cambios en la infraestructura, reubicación laboral, reordenamiento de otros sectores, cambios estructurales en el ámbito económico social, y paso del municipio de su condición de Agroindustrial Azucarero a Agropecuario.

Espinosa (2011) reporta, que en la localidad de Punta Alegre del municipio Chambas, provincia de Ciego de Ávila, de todos los graduados a partir de la adopción del estudio como modalidad de empleo solo ocho han encontrado empleo a la formación recibida, el resto, no ha podido ejercer la especialidad estudiada o lo hacen fuera de la localidad generando insatisfacción, a lo cual se suma un alto índice de desempleo resultante del cierre de la Industria Azucarera “Máximo Gómez”, el incremento del saldo migratorio y del índice delictivo caracterizado por el hurto y sacrificio de ganado mayor y la captura y comercialización indebida de productos del mar. De igual forma ha conllevado a la reestructuración de las actividades productivas, donde la actividad pesquera ha pasado a ocupar el primer lugar, tampoco se ha producido la Reconversión Productiva de las antiguas granjas cañeras hacia actividades agropecuarias por el alto índice de salinidad en los suelos y la poca disponibilidad de agua potable que limita el uso para esos fines. De otra parte, García (2011), señala los efectos para el municipio de Venezuela en Ciego de Ávila, y hace mención al desempleo, migración, incremento de personas trabajando fuera de la localidad principalmente en Ciego de Ávila y la pérdida de identidad en la localidad, este autor,

expone además, el pobre alcance que ha tenido la reconversión productiva de las granjas cañeras en agropecuarias, ya que las principales tierras del municipio han sido incorporadas a la Empresa Militar de Producciones Intensivas de Soya (CUBASOY), la que no demanda volúmenes significativos de fuerza de trabajo, todo lo cual se ha visto agravado con el cierre de la Empresa de Cultivos Varios “Juventud Heroica” en el Municipio.

Como se puede apreciar son disímiles los factores que han influido en la magnitud de los efectos derivados entre los que se pueden señalar:

1. Ubicación de la localidad (cercanía o lejanía con respecto a la cabecera municipal o otras ciudades de importancia).
2. Políticas sectoriales que han influido en el estancamiento o desarrollo y diversificación de las localidades.
3. Capacidad de gestión para aprovechar las potencialidades endógenas del desarrollo.
4. Capacidad de integración, gobernabilidad y movilizativa de los gobiernos locales.
5. Capacidad de integración y colaboración entre todos los actores del desarrollo local.

Los efectos no han sido homogéneos y no pueden serlo en la misma medida que las localidades no son iguales, de aquí la limitante de aplicar una política general a nivel local, coincidiendo con González (2009, 20), al afirmar que esta (la gestión del desarrollo local) “...es un proceso que prevé diferentes soluciones de acuerdo con lugar, cultura, contexto, problemas necesidades, potencialidades, circunstancias políticas, entorno social e institucional presente en la localidad. A partir de todo ello, se puede hablar de implicaciones generales, particulares y singulares”²³.

Entre los generales que se han producido están:

²³ Generales: aquellos que se dan por igual en el colectivo que es objeto de estudio motivados a partir de un elemento causal común.

Particulares: Aquellos que se dan en un grupo o parte del colectivo estudiado a pesar de que todos comparten un factor causal común.

Singulares: Aquellos que se producen solo en un elemento del conjunto estudiado a pesar de compartir un factor causal común.

1. Pérdida de la principal actividad económica (la Agroindustria Azucarera).
2. Pérdida de identidad al verse afectada la tradición y cultura vinculada a esta actividad económica.
3. Necesidad de desarrollar una reestructuración productiva.
4. Necesidad de rediseñar las estrategias de desarrollo para estas localidades.

Los particulares y singulares, son aquellos que no se manifiestan por igual en todas las localidades. Las evidencias empíricas recogidas en la realización de este trabajo, permiten mencionar las manifestaciones de algunas de estas, entre los que han estado:

1. Elevación de la tasa de desempleo.
2. Elevación del saldo migratorio.
3. Elevación de la actividad delictiva.
4. Alcance parcial y limitado del estudio como empleo, (graduados que no encuentran ubicación laboral afín con la especialidad en que se gradúan).
5. No todas las localidades pudieron llevar a cabo la Reconversión Productiva indicada, al pasar de la Agroindustria Azucarera a la actividad Agropecuaria.
6. Políticas sectoriales que han agravado la situación en estas localidades.

Igualmente se pudo establecer que la magnitud de dichas implicaciones ha estado influenciada por la ubicación de dichas localidades en relación a la cercanía o lejanía de otros centros urbanos de importancia y por el estatus que ocupan en la División Político Administrativa, ya sean cabeceras municipales o Consejos Populares.

La gestión del desarrollo local debe partir del proceso de integración que propicie la inserción adecuada de los problemas, limitaciones y potencialidades de las localidades en los objetivos de desarrollo del municipio, cobrando especial significación para las localidades afectadas por el cierre de sus Industrias Azucareras, ya que como se señaló con la pérdida de lo que históricamente había constituido su principal actividad económica aparece la necesidad de ser

integrados sus intereses y aspiraciones en dichos objetivos sobre la base de una reconversión productiva, jugando las mismas dentro del municipio un papel diferente al que históricamente habían desempeñado.

Todo lo cual implica para dichas localidades:

1. Determinar los problemas y limitaciones que presentan, que constituyen su demanda social, agravado en muchas localidades como resultado de los efectos no deseados a partir del cierre de la Industria Azucarera.
2. Establecer un criterio de jerarquización de los problemas que presentan.
3. Determinar las potencialidades endógenas para reorientar la conformación de la base productiva y poder generar producciones de bienes y servicios y fuentes de empleo.
4. Jerarquizar sus potencialidades atendiendo a:
 1. Capacidades y ventajas competitivas para desarrollar la actividad en la localidad.
 2. Relevancia en la solución de problemas de la comunidad (empleo que genera, problemas que soluciona y nivel de aprovechamiento de sus potencialidades).
 3. Aporte y contribución que representa al desarrollo del municipio, provincia o nación
 4. Nivel de correspondencia con la política económica trazada y la estrategia de desarrollo del país y las prioridades establecidas (generar exportaciones, sustituir importaciones, autosuficiencia alimentaria y otras producciones de interés).
 5. Compatibilizar el plan de la localidad con los planes sectoriales y ramales.

Conclusiones parciales del capítulo

- Se pudo establecer, que la gestión del desarrollo local requiere de un proceso de integración, que abarca tres planos hacia arriba, horizontalmente y hacia abajo.
- La integración hacia abajo (integración intramunicipal) no puede verse solo como una integración territorial, en función del espacio físico como dotador de recursos y receptor de

asentamientos humanos, sino que debe constituir el marco donde se producen las necesarias interacciones y relaciones que devienen en elemento facilitador de la gestión del desarrollo local y donde se propicia la conformación del plan de desarrollo a partir de las estructuras de base comunitarias, que para el caso de Cuba lo constituyen las localidades / Consejos Populares.

- Que la necesidad de la integración intramunicipal cobra singular importancia para las localidades afectadas por el cierre de sus Industrias Azucareras, donde se producen efectos negativos y se origina la necesidad de reinsertar a estas en los objetivos de desarrollo municipal, desempeñado un rol diferente al que históricamente venían cumpliendo.

**II. DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA INTEGRACIÓN INTRAMUNICIPAL DE LOS
INTERESES Y ASPIRACIONES DERIVADO DE LOS PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES
PRESENTES EN LAS LOCALIDADES AFECTADAS POR EL CIERRE DE SUS INDUSTRIAS
AZUCARERAS EN LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO MUNICIPAL**

CAPÍTULO II DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA INTEGRACIÓN INTRAMUNICIPAL DE LOS INTERESES Y ASPIRACIONES DERIVADO DE LOS PROBLEMAS, LIMITACIONES Y POTENCIALIDADES PRESENTES EN LAS LOCALIDADES AFECTADAS POR EL CIERRE DE SUS INDUSTRIAS AZUCARERAS EN LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO MUNICIPAL

Este capítulo tiene como propósito establecer los criterios metodológicos para el desarrollo de la integración intramunicipal, a partir de la concepción de un modelo, del cual se deriva un procedimiento metodológico para el desarrollo de dicha integración como facilitadora de la gestión del desarrollo local y como marco en el que se produce la integración de los intereses y aspiraciones de las localidades en los objetivos municipales de desarrollo local.

2.1. Diseño de un modelo de integración intramunicipal

Según Díaz y Norma (2005), el modelo teórico es una representación mental, una construcción teórica resultante de una abstracción que representa como debe comportarse un fenómeno en la realidad, el mismo se mueve en el mundo de lo que se debe hacer, teniendo por tanto, un alto componente de futuro, el cual una vez llevado a la práctica dejará de serlo y se habrá convertido en el procedimiento.

Constituyendo el procedimiento según Beltrán, et al (2007, 32), el que establece "...la manera de llevar a cabo una actividad o conjunto de actividades...", siendo definido igualmente por Bayón y Martín (2004, 57), "... como la forma técnica establecida para ejecutar alguna cosa que supone una actuación por transmitir o fases, diferenciándose del método, en que este último (el método) tiene un carácter conceptual y el procedimiento es técnico (es decir acción) y por tanto, es el método más la acción".

Para la construcción del modelo de integración intramunicipal fueron tomados como referentes otros modelos y procedimientos desarrollados en otros contextos (Ver anexo: 8) que si bien no representan el referido proceso de integración como parte de la gestión del desarrollo local, abordan aspectos relacionados con esta, sirviendo estos de referencia.

El modelo se estructura a partir del proceso de integración que se produce desde la instancia municipal como gestora y rectora del desarrollo local en los tres niveles: exógenos hacia fuera, horizontalmente y endógeno hacia el interior.

En lo exógeno con las instancias superiores del estado y el gobierno, con el Plan de la Economía Nacional cuya conformación debe empezar desde las estructuras de base municipales pasando por la provincia y compatibilizando intereses territoriales y sectoriales, pero que una vez conformado adquiere un carácter indicativo y contempla igualmente relaciones interterritoriales.

Horizontalmente el municipio debe integrar a todos los actores y propiciar la colaboración creando un clima favorable para el desarrollo y capacidad de gobernabilidad a las instancias del poder local.

Hacia el interior del municipio debe propiciar la integración intramunicipal mediante un sistema de gestión que de lugar a un procedimiento metodológico donde queden definidas las acciones a desarrollar, técnicas a utilizar, criterios metodológicos a tener en cuenta y propósitos a alcanzar en cada fase o etapa concebida, debiendo contemplar igualmente, responsables, recursos, metodologías y programas.

Se concibe un modelo que actúa en dos planos, uno operativo / facilitador y otro de planificación del desarrollo, el primero debe argumentar el papel del proceso de integración intramunicipal como facilitador de la gestión del desarrollo local municipal, lo cual dependerá de los siguientes factores:

1. Creación de un ambiente propicio y facilitador para llevar a cabo la gestión del desarrollo y la propia integración.

2. Aportar gobernabilidad a la gestión del gobierno municipal junto con sus instancias (Consejos Populares, Delegados de Circunscripciones).
3. Compatibilización de los múltiples intereses y agentes que confluyen en esta dinámica territorial.
4. Desarrollar un conjunto de actividades en apoyo y soporte de los programas de desarrollo que se ejecutan.

La integración también juega un importante papel en la conformación de un Plan de Desarrollo para el municipio (objetivos municipales para el desarrollo) y para las localidades que la integran ya que:

1. Permite determinar la demanda social municipal partiendo de las estructuras de base comunitaria (Consejos Populares).
2. Permite identificar adecuadamente las potencialidades de desarrollo existentes en la demarcación municipal.
3. Se genera un flujo de información que facilita la toma de decisiones del Gobierno Municipal y la conformación de los objetivos de desarrollo del municipio a partir del cual se conforma el plan de desarrollo de la localidad.

De otra parte, todo el proceso de integración municipal estará atravesado por un eje transversal conformado por el contexto en que dicho proceso tiene lugar:

1. Contexto internacional, situación política y económica.
2. Políticas económicas y prioridades establecidas en el país.
3. Marco jurídico y normativas vigentes referentes al desarrollo local o de alguna manera relacionadas con el mismo.
4. Mecanismos económicos establecidos.

Al concebir el modelo se tuvo en cuenta lo expuesto en la bibliografía consultada acerca del papel de los agentes externos en la gestión del desarrollo local, generalmente se señala que

estos lo realicen como asesoría y no en la toma de decisiones y que por tanto, sus propuestas deben ser sometidas al comité de actores con el cual se compatibilizan, coincidiendo este autor con el criterio de que la acción de los referidos agentes "...debe ser concertada y de cooperación para el desarrollo local" (Velazco y Rodríguez, 1993, 34).

Ello es importante porque como fue argumentado se concibe un modelo de desarrollo local que encuentra en el desarrollo comunitario la forma concreta de su manifestación, desde donde se tiene que empezar a determinar la demanda social del municipio, así como sus potencialidades y que estas no pueden ser determinadas de otra forma que no sea con la participación de los miembros de la comunidad a partir de las experiencias vividas y sentida por esta y como expresión de sus intereses, para ello parte de otra realidad, la localidad / Consejo Popular no siempre cuentan con el personal preparado y calificado para poder diagnosticar y establecer la demanda, limitaciones y potencialidades, definir objetivos y concretar las propuestas a realizar al municipio, haciéndose necesario la asesoría externa, conformando lo que se concibe como un equipo técnico asesor que pueden tener una composición externa, de la localidad o mixta.

El modelo se concibe igualmente sobre la base de un conjunto de principios a cumplir, entendiendo por estos, según el Diccionario de la Lengua Española, sinónimo de precepto, regla máxima, norma, reglamento o política y según el diccionario filosófico de Rosental y Ludin (1981), constituyen el punto de partida, idea rectora y regla fundamental de conducta.

A partir de ello se plantean los principios que deben fundamentar la propuesta:

1. Endogeneidad²⁴.

El desarrollo endógeno concede un papel estratégico al ahorro local y a la utilización de los recursos que forman el potencial de desarrollo económico existente en el territorio. El crecimiento

²⁴ Por endogeneidad se designa a un proceso que parte de la capacidad y estructura interna del sistema territorial para gestionar su propio desarrollo pero integrado armónicamente con las otras fuentes de desarrollo y crear condiciones para multiplicarlas con el aprovechamiento de las posibilidades que ofrece el sistema local y los mecanismos, objetivos e iniciativas territoriales y supraterritoriales González, et al (2001, 2009).

económico a largo plazo no depende solo de la dotación de recursos que tiene un territorio y de la capacidad de ahorro e inversión de la economía, sino del funcionamiento de los mecanismos a través de los que se produce la Acumulación de Capital (la organización de los sistemas de producción, la difusión de las innovaciones, el desarrollo urbano del territorio y el cambio de las instituciones) y de la interacción que se produce entre estas fuerzas.

Según Vázquez (2002), el Desarrollo Endógeno tiene que ver con la organización de la producción, difusión de las innovaciones y el desarrollo de las instituciones, por tanto estará supeditado en gran medida a la capacidad endógena que presentan, González (2009), asevera que el desarrollo local esencialmente dependerá de:

- Del potencial de desarrollo que pueda tener en un momento dado.
- De los flujos exógenos que puedan alimentarlo.
- De la capacidad endógena que pueda desarrollar el territorio que genere sinergias de desarrollo en el mismo.

Por tanto, la realización del diagnóstico participativo de la localidad debe aportar no solo los problemas (carencias y limitaciones) sino también las potencialidades a partir de los recursos naturales e infraestructuras y las capacidades que conforman la vocación de desarrollo.

2. Participación.

Presupone la participación democrática de toda la sociedad y sus instituciones, para que los individuos, grupos sociales y comunidades territoriales (a través de un sistema de representación) sean agentes activos de la planificación, gestión y control de los programas sociales.

La gestión del desarrollo local no se limita a gestionar solo un proyecto de corte económico, sino uno político mucho más abarcador e integrador. Trigueros (2000) plantea, "... es un método de trabajo o formas de intervención haciendo que la población intervenga de forma directa en la solución de los problemas", de aquí que requiera de la coordinación como un proceso evolutivo

que apoya la participación, mejora las relaciones, aprovecha los recursos, integra la participación e informa a los participantes, trata de conseguir una coherencia de criterios en las actuaciones, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos, más eficacia en los servicios, mejora los rendimientos personales y se obtiene una información real de la situación.

Kliksberg (2003) señala que la participación de la comunidad es imprescindible para lograr la eficiencia en los programas sociales – y continúa – que sus objetivos se cumplen solo mediante proyectos que agrupen los esfuerzos de diversas entidades de diferentes campos.

Si la razón de ser de los proyectos es solucionar problemas de la comunidad y aprovechar sus potencialidades, es apenas natural que estas participen de las diferentes fases del desarrollo de los proyectos, comenzando desde la misma definición del problema, de no hacerlo así, provocaría la desnaturalización del proyecto.

El nivel de participación está determinado por el grado de cooperación, la participación real es cuando la cooperación asume la forma de colaboración, donde cada actor ha participado desde los inicios en la gestión, cuando comparte los objetivos, tiene definido su papel, asume un comportamiento proactivo y motivado, no limitándose a un trueque de información sino a un alto involucramiento colaborativo. (Ver anexo 9)

De lo cual se infiere que el procedimiento que se proponga debe propiciar la conformación del proyecto político para el desarrollo de la localidad.

3. Gobernabilidad.

El modelo propuesto debe contribuir a la gobernabilidad, entendida como un estilo de gobierno caracterizado por un mayor grado de cooperación e integración entre el gobierno (municipal) y los actores estatales y no estatales en el interior de redes de decisiones mixtas públicas y privadas, sustentada en el liderazgo del gobierno, su capacidad para mediar en la solución de conflictos y contradicciones sobre la base de la equidad y la responsabilidad.

La gobernabilidad es un concepto político para plantear los modos de regulación del orden social, donde el problema de un sistema social no es el conflicto, las contradicciones, sino la forma de arbitrarlo, estando la misma condicionada por los siguientes factores: (formulados por el autor a partir de Curzio, citado por Dezerega (2002).

- Reconocimiento social de los poderes públicos a partir del ejercicio de la democracia.
- Eficacia gubernamental manifestada en su capacidad de integración.
- Eficiencia gubernamental a partir de su capacidad para atender, canalizar demandas e intereses de diferentes sectores y espacios territoriales.
- Competencias demostradas en un ejercicio de descentralización que facilite e impulse las dinámicas de desarrollo en los contextos locales.
- Competencias demostradas en el manejo económico de los recursos siempre escasos.

El procedimiento debe propiciar la solución de las contradicciones que se generan entre el Gobierno Municipal y la localidad.

4. Planificación.

La planificación estratégica debe constituir el eje articulador de todo el proceso de gestión del desarrollo por los Órganos Locales de Gobierno, entendida esta como un instrumento socio-técnico que orienta los procesos de desarrollo local, la cual toma en cuenta las dimensiones del desarrollo (económico, social, ambiental, político-institucional y científico-tecnológico) y en el acondicionamiento de los factores necesarios, que implica además, pensar en el modelo de localidad que se pretende alcanzar, definir los ejes fundamentales del desarrollo, la interrelación hacia dentro y fuera de la municipalidad.

La misma se estructura a partir de un diagnóstico, la formulación de una visión, como expresión de construcción de una proyección de futuro, estratégica, dinámica y proactiva, se establecen los objetivos estratégicos, asumiéndose las formas de implementación (Programas, Proyectos y Planes de Acción).

De otra parte, el modelo se ciñe o condiciona con arreglo a los siguientes requerimientos que debe cumplir:

1. Contrarrestar los problemas y limitaciones que presenta la localidad.
2. Lograr una diversificación productiva de la localidad a partir de las potencialidades que presenta y en correspondencia con las prioridades establecidas en el VI Congreso del PCC²⁵ y contribución al desarrollo de la localidad, municipio, provincia y nación.
3. Lograr una adecuada inserción de los intereses y aspiraciones de la localidad en los objetivos de desarrollo municipal, dotando a la instancia municipal de la información necesaria para la adopción de un acertado criterio de priorización y jerarquización para la toma de decisiones.
4. Las herramientas y técnicas que se recomiendan tienen que ser fáciles de aplicar.
5. La capacitación no puede ser en exceso de teoría, debe ir más a lo práctico.
6. Debe ser un facilitador para el Consejo Popular, Asamblea Municipal y para el Consejo de Administración, propiciando la gobernabilidad.
7. El ambiente de desarrollo debe ser motivador que facilita la integración, la coordinación y la colaboración, es decir, la participación en sentido general.

²⁵ Lineamientos de la Política Económica y Social del VI Congreso del PCC que se relacionan o se refieren directamente al DL.

1. Recuperar y potenciar los mercados de exportación de los mariscos (langostas y camarones) así como revisar los esquemas de comercialización actuales, de forma tal, que sean más flexibles.
2. Modificar el modelo de gestión de la industria local, flexibilizando su operación para posibilitar el desarrollo de producciones artesanales y la fabricación de bienes de consumo en pequeñas series o a la medida, así como la prestación de servicio de reparación y mantenimiento, ello incluye la apertura de mayores espacios para actividades no estatales.
3. Desarrollar como parte de la iniciativa local municipal por los territorios ofertas turísticas atractivas como fuente de ingresos en divisas. Estudiando cada población urbana o rural aledaña a los polos turísticos y diseñar actividades, de campañas, turismo rural, observación de Flora y Fauna, entre otras.

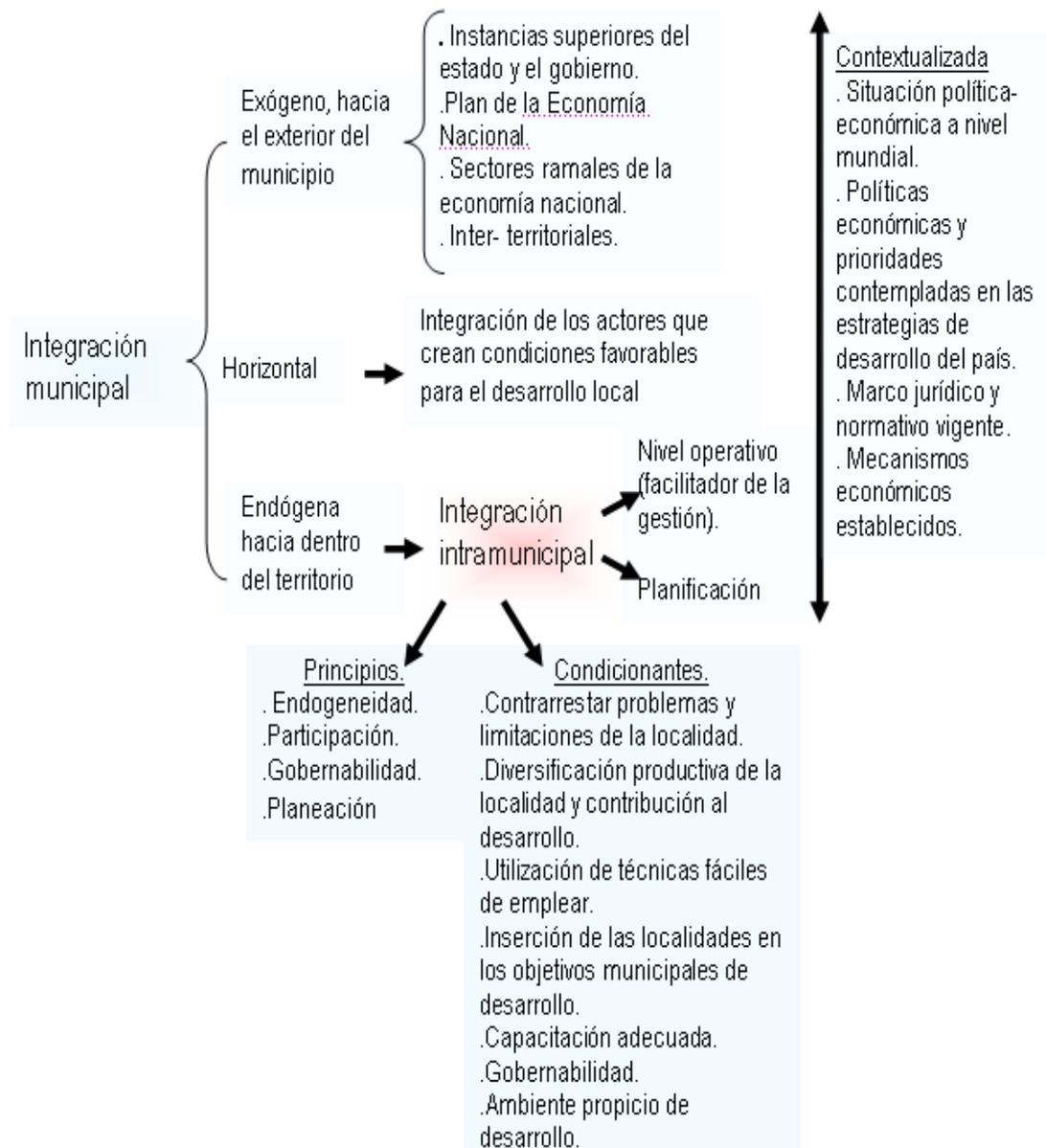
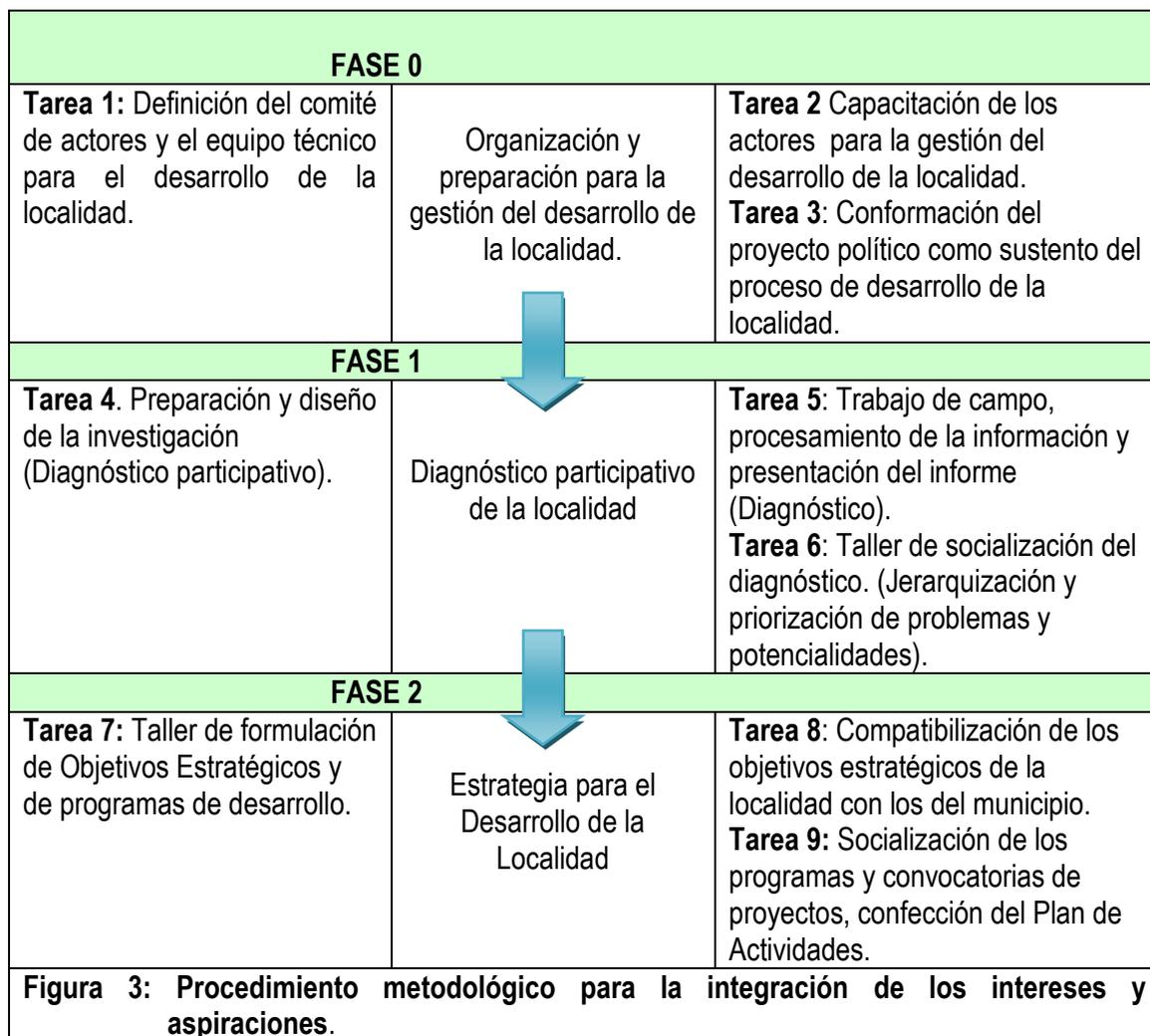


Figura 1: Modelo de integración municipal.

Como se observa el procedimiento metodológico se concibe dentro del modelo como la forma en que se desarrolla el sistema de gestión en la integración intramunicipal para lograr la efectiva integración de los intereses y aspiraciones de las localidades afectadas por el cierre de sus Industrias Azucareras en los objetivos de desarrollo municipal.

2.2. Diseño del procedimiento metodológico para la integración de los intereses y aspiraciones derivado de los problemas, limitaciones y potencialidades presentes en las localidades afectadas por el cierre de sus Industrias Azucareras en los objetivos municipales de desarrollo local.



La propuesta de operativización del procedimiento, entendiéndose por este, la definición de las acciones a desarrollar para el cumplimiento de cada tarea se realiza a partir de establecer:

1. El propósito que se plantea con el desarrollo de cada fase y tarea.
2. Las acciones a desarrollar para cumplimentar cada una de las tareas señaladas.
3. Los criterios metodológicos para el desarrollo de las tareas-acciones (propuestas de métodos, técnicas, instrumentos a emplear y cómo proceder).

4. El producto que se obtiene en cada tarea que tributa a la finalidad que se persigue para cada fase desarrollada.

2.2.1. Operacionalización de la fase 0

Propósito de la fase: crear las condiciones necesarias para iniciar el proceso de gestión del desarrollo en la localidad.

Tarea 1: Definición del comité de actores y el equipo técnico para el desarrollo de la localidad.

El producto a lograr en esta tarea es la constitución del comité de actores y dejar constituido el equipo técnico con la calificación e integración requerida.

Identificar actores presupone determinar aquellas personas, empresas, organizaciones e instituciones que por la labor que desempeñan, deben jugar un papel en el desarrollo de la localidad, es decir, a los que necesariamente se les asignarán misiones, tareas y objetivos a cumplir dentro del proceso de desarrollo, siendo necesario que estos se integren al proceso de forma voluntaria, comprometidos y que estén esclarecidos del papel a desempeñar, por tanto, serían actores del desarrollo en la localidad los siguientes:

1. La dirección de la instancia de gobierno de la localidad.
2. Los miembros del Consejo Popular (delegados de circunscripciones).
3. Los directivos o representantes de las principales entidades económicas de la localidad, en caso de nombrar representantes deben ser facultados para opinar, proponer, asumir compromisos, es decir, la representación no debe ser formal, sino real.
4. Los directivos o representantes de organizaciones de masas, (ONGs) e instituciones.
5. Directivos de las instituciones de servicios en la localidad (educación, salud, cultura, deporte, comunales y otros)
6. Jefe del Sector de la Policía Nacional Revolucionaria (PNR).
7. Directivo de centros de formación, capacitación e investigación.

8. Actores externos: Entendidos como personas o directivos de entidades no pertenecientes a la localidad, que son convocados y comprometidos logrando su participación.

La participación de estos actores externos puede ser permanente o temporal, atendiendo a los momentos o etapas en que se requiere de su presencia, se debe evitar un alto involucramiento de los mismos en la toma de decisiones, su misión debe estar más dirigida a asesorías de carácter técnico, acciones de capacitación y otros, pueden provenir de organizaciones como universidades y sedes universitarias, centros de investigación, planificación física y otros.

Una vez identificados los actores se constituiría el comité de actores, el mismo, dadas sus características, no es un ente decisor, su trabajo estará relacionado con la promoción del desarrollo de la localidad impulsando la integración y colaboración entre actores, elevando al municipio la información requerida para la toma de decisiones como problemas y potencialidades jerarquizadas y priorizadas, que una vez tomado en cuenta e integrada a los objetivos municipales de desarrollo local se conforma y aprueba el plan de desarrollo de la localidad.

Aprobadas estas estrategias y planes, será el comité de actores el encargado de promoverlas, implementarlas y evaluarlas y tomar decisiones en aspectos que atañen directamente a la localidad para su buen desempeño, pueden ser: desarrollo de actividades de apoyo al cumplimiento del plan.

Se considera que metodológicamente el comité de actores combine funciones de gestión con técnicas vinculadas al desarrollo de la localidad, teniendo la misión de presentar a la Dirección Municipal la demanda social de la localidad, la propuesta de estrategia y de planes anuales de desarrollo.

Las propuestas deben estar bien fundamentadas con criterios de jerarquización y priorización, de forma tal, que dicha dirección cuente con los elementos necesarios para la toma de

decisiones referentes al desarrollo del municipio, y la canalización de financiamiento a partir del presupuesto municipal, en la aprobación de programas, proyectos y planes de actividades.

El equipo técnico que quedaría encargado de realizar el diagnóstico participativo de la localidad con el fin de establecer problemas - limitaciones y potencialidades para configurar la demanda social y el Plan de Desarrollo de la Localidad, debe tener una integración multidisciplinaria, dadas las características de las localidades para la que se establece la estrategia de desarrollo.

Para el desarrollo de esta tarea se contará prioritariamente con personal residente en la propia localidad, pero podrá necesitarse de personal de fuera de la misma, que pudiera proceder de Universidades y sus Sedes Municipales, de las Direcciones Municipales de Planificación Física, Trabajo y Seguridad Social, Estadística, Planificación y otras instituciones como centros de investigación.

Tarea 2: Capacitación de actores para la gestión del desarrollo de la localidad.

El propósito de esta tarea es dotar a los actores de los conocimientos mínimos requeridos para poder insertarse en un proceso de gestión del desarrollo de la localidad.

Esta preparación debe estar en correspondencia con el papel y tareas que debe desempeñar el comité de actores, por tanto, se concibe como un proceso de formación de competencias integrales (saberes + habilidades + actitudes + valores).

Cuadro 1: Proceso de formación de competencias integrales (saberes + habilidades + actitudes + valores).

Conocimientos (saberes)	Habilidades	Actitudes	Valores
Realidad socio-económica: -Teoría del desarrollo local adecuada a las condiciones del país -Normativas, legislación y marco regulatorio para la gestión del desarrollo local -Negociación y contratación -Trabajo comunitario -Gestión de Proyectos	-Adecuar la teoría a la realidad con que interactúa Planificación sectorial y a escala territorial -Diseño y evaluación de proyectos -Gestión y transferencia de conocimiento	-Comportamiento proactivo -Capacidad de respuesta y toma de decisiones -Pensamiento estratégico -Adaptabilidad -Cooperativo y concertador -Liderazgo -Democrática -Crítico, innovador,	-Defensa del modelo socialista para el país. -Sentido de pertenencia -Colectivismo -Honradez -Consagración

Dadas las características de la integración del comité de actores y las funciones a cumplir, las acciones de capacitación en esta etapa deben ser de tipo teórico - prácticas, y tener en cuenta:

1. La disponibilidad en cuanto a tiempo de los actores.
2. El nivel de escolaridad de los actores. Dados estos factores, la capacitación debe tener varias formas entre las que pudieron estar: postgrados en sus diferentes formas o modalidades vinculados al desarrollo local, entrenamientos, talleres, charlas, mesas redondas, intercambios u otras. Se requiere preparar a personas seleccionadas del comité de actores de la localidad con nivel universitario para que funjan como entrenadores-capacitadores.
3. A nivel de la localidad a través de los entrenadores se organizarían acciones como: talleres, debates, seminarios, visitas de intercambio a otras localidades, entrenamientos y otros, de forma que no sean actividades meramente teóricas, sino también prácticas, de aplicaciones concretas de la teoría a una realidad y que se deben caracterizar por utilizar el tiempo lo mejor posible, no pueden ser acciones que se extiendan en tiempo.

El producto a obtener es formar un cuerpo de entrenadores / capacitadores en la localidad y capacitación del Comité de los Actores de la localidad.

Tarea 3: Conformación del proyecto político como sustento del proceso de desarrollo de la localidad.

El propósito de esta tarea es lograr el nivel de sensibilización, integración y cooperación necesaria a escala local entre todos los actores y la propia localidad para alcanzar los objetivos de desarrollo. (Ver anexo 10)

La forma de constituir este proyecto político puede ser a partir de conversatorios / encuentros con trabajadores de las principales entidades económicas y de servicios de la localidad y con estructuras de base a nivel del Comité de Defensa de la Revolución (CDR), Federación de Mujeres Cubana (FMC), en estos se explicaría la situación internacional actual y cómo afecta al

país, la situación derivada del cierre del central, pero también, de las potencialidades y capacidades con que se cuenta para el desarrollo, del favorable contexto existente derivado de la aplicación de los Lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido, buscando la sensibilización con la situación existente, convenciendo de la necesaria participación y cooperación de todos, enunciando lo que se pretende hacer, pero evitando un mensaje excesivamente triunfalista más allá de una realidad objetiva.

Involucra igualmente a directivos de las entidades económicas y de servicio que actúan en la localidad independientemente del nivel de subordinación que tengan

El producto de esta tarea es alcanzar el consenso social²⁶ para el desarrollo de la localidad logrando la sensibilización, cooperación e integración de actores y población alrededor del desarrollo de la localidad.

2.2.2. Operacionalización de la fase 1

El propósito de esta fase es la realización del diagnóstico participativo.

Tarea 4. Preparación y diseño de la investigación (Diagnóstico participativo).

El propósito de esta tarea es montar el diseño de la investigación para la realización del diagnóstico, debe propiciar el carácter participativo acopiando información proveniente de la población local, partiendo de la premisa de que no existe una fuente más certera para determinar las necesidades sociales que la interacción con la propia población para conocer cómo valora e interpreta la realidad vivida en el contexto.

Metodológicamente se debe proceder a:

- Definir las bases metodológicas para la realización del diagnóstico (variable, indicador a medir, métodos y técnicas a emplear)
- Organización del trabajo de campo a realizar.

²⁶ Se entiende por este cuando a partir de los conversatorios / encuentros se logra concientizar a la población y se produce un mayoritario apoyo y participación en las acciones de desarrollo.

- Procesamiento de la información y presentación del resultado (Problemas, limitantes, potencialidades y construcción de la vocación de desarrollo de la localidad y jerarquización y priorización de problemas-limitaciones y potencialidades).
- Informar y debatir resultados del diagnóstico en el comité de actores.

El diagnóstico se concibe metodológicamente a partir de cuatro dimensiones.

1. Descriptiva: identificar fenómenos o situaciones que constituyen problemas.
2. Explicativa: Identificar causas y factores que determinan los problemas, debilidades y limitaciones.
3. Evaluativa: Valorar la situación, el entorno y proyectar soluciones.
4. Prospectiva: Determinar las potencialidades y la vocación de desarrollo de la localidad.

El producto que se obtiene de esta etapa es el diseño del diagnóstico participativo de la localidad.

Tarea 5: Trabajo de campo, procesamiento de la información y presentación del informe (Diagnóstico).

El propósito es aplicar el diseño del diagnóstico para la recogida de información a partir de fuentes secundarias y primarias y de la utilización de los métodos definidos y la aplicación de las técnicas proyectadas, organizar y procesar información requerida y conformar el diagnóstico (problemas-limitaciones y potencialidades), demanda social de la localidad y vocación de desarrollo.

Metodológicamente para la realización del trabajo de campo se propone estructurar un plan de actividades que quedaría compuesto de la siguiente forma: (muestra)

Cuadro 2: Plan de Actividades para la realización del trabajo de campo.

Actividad a Realizar	Técnicas a Emplear	Aseguramiento	Fecha	Producto a Obtener
	•	•		•

Esta tarea se realiza a partir de un trabajo de gabinete, del comité técnico asesor aplicando programas estadísticos que permitan establecer proporciones, correlaciones, varianzas, dispersión y otras mediciones. En el procesamiento de la información debe hacerse uso del método de triangulación para arribar a conclusiones válidas, deben utilizarse técnicas que permitan sintetizar la información y ser presentada de forma comprensible, (matriz FODA, matriz causa-efecto, árbol de problemas, árbol de causas-efectos). El producto para esta tarea es el diagnóstico de la localidad.

Tarea 6: Taller de socialización del diagnóstico. (Jerarquización y priorización de problemas y potencialidades).

El propósito de la tarea, es dar a conocer los resultados del diagnóstico al comité de actores y establecer un nivel de jerarquización y priorización de problemas-limitaciones y potencialidades.

Esta tarea se desarrollaría inicialmente a partir de un trabajo de gabinete del equipo técnico para definir los criterios de priorización y jerarquización de problemas-limitaciones y potencialidades, las bases para su análisis serían:

1. Los recursos son siempre escasos y habrá que establecer prioridades en la asignación.
2. Potenciar el eje económico del desarrollo local constituye una prioridad establecida en la actualidad.
3. Evitar la dispersión y el equívoco en la determinación de problemas-limitaciones (Ley de Pareto el 20 % de las causas provocan el 80 % de los efectos), necesidad de buscar el problema principal.
4. El problema puede convertirse en una potencialidad, la lógica del análisis debe ser buscar alternativas de desarrollo.
5. Racionalidad económica, aplicar la ley de los costos comparativos, no perder la visión de mancomunidad en el contexto municipal y más allá, (Ejemplo aunque exista la posibilidad de desarrollar cierta actividad económica en la localidad, pero realizarla sería sobre la base

de un costo elevado comparado con otras localidades, lo aconsejable es valorar la pertinencia de hacerlo o no y a qué escala y con qué finalidad).

6. El establecimiento de la priorización y jerarquización de problemas-limitaciones y de potencialidades facilitaría la inserción de los intereses y potencialidades de la localidad en los objetivos de desarrollo del municipio, al dotar a este último de elementos de análisis para la jerarquización de la localidad dentro de dicha estrategia a nivel municipal.

Metodológicamente se propone proceder de la siguiente forma: (muestra)

Cuadro 3: Identificación de problemas y aspiraciones

Variables*	Problemas**	Aspiraciones (posibles soluciones para resolver los problemas)

*Variables: (Las que se usaron para el diagnóstico: aspectos económicos productivos, aspectos socio culturales, infraestructura y servicios públicos, aspectos institucionales).

**Problemas: (Problema principal que identifica a la causa primaria de los efectos negativos, es una situación negativa sentida en el presente, que no debe expresarse como una ausencia o falta de solución, no se formula como no hay empleo, sino, la dinámica de la economía actual de la localidad no se desarrolla a los niveles requeridos, ni con la diversificación necesaria para generar fuentes de empleo que permitan disminuir la tasa de desocupación existente en la localidad).

Posteriormente se procederá a la realización de la prueba de jerarquización priorización y su registro a través de:

Tabla 1: Registro de resultados de la prueba de jerarquización priorización de problemas.

Variables	Problemas	A	B	C	Resultado A+B+C	RANKING (Muy significativo, Significativo, medio, bajo)

A: Valor asignado (ponderado) del equipo técnico de la localidad.

B: Valor asignado (ponderado) del comité de actores de la localidad.

C: Valor asignado (ponderado) de los representantes del equipo municipal del desarrollo local.

Cada participante asignará un valor por problemas en una escala de 0-10, donde la suma del total de puntos a alcanzar correlacionado con el alcanzado da el resultado.

Muestra para el problema uno, son cinco los miembros del equipo técnico de la localidad por tanto el mayor puntaje a alcanzar es de 50 puntos pero la suma de los asignados por el equipo

es de 25, por tanto el valor ponderado por el equipo técnico municipal para ese problema es de cinco puntos (escala de 10).

Es necesario conformar tablas de frecuencia con la ponderación asignada por los miembros del equipo técnico asesor, del comité de actores y por la representación del equipo municipal de desarrollo local para poder determinar la media, la mediana y la desviación, para visualizar el nivel de concordancia en la asignación de valores.

El escaque de resultado será la suma de A+B+C, donde el valor potencial a alcanzar son 30 puntos, pero se alcanzan 15, entonces el valor de resultados ponderado es de cinco puntos. El rango se establecerá mediante cálculo del cuartil en una escala de (0-10), quedando distribuido de la siguiente forma (9-10) puntos problema muy significativo, (6-8) significativo, (3-5) medio y (0-2) bajo o nulo.

De igual forma se procedería para la jerarquización de las potencialidades. (Muestra)

Tabla 2: Registro del resultado de la prueba de jerarquización de las potencialidades de desarrollo de la localidad.

Variables	Potencialidades	A	B	C	Resultado	Ranking

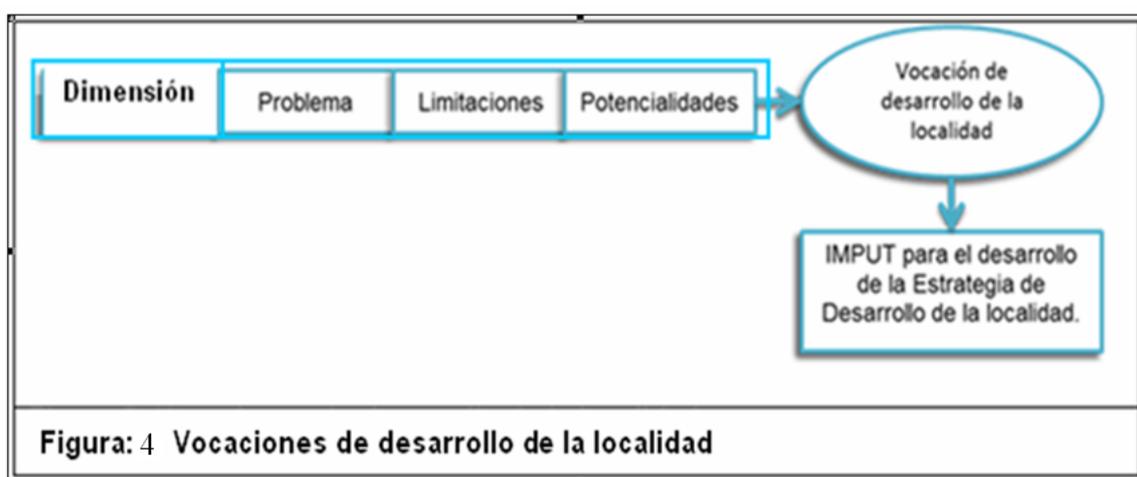
Sería conveniente antes de aplicar el instrumento (votación) explicar algunos elementos a tener en cuenta para la jerarquización de las potencialidades como:

1. El aporte de desarrollar esta potencialidad en la solución de problemas.
2. Correspondencia de esta potencialidad para dar respuesta a las prioridades establecidas por el país (VI Congreso del PCC).
3. Valorar las capacidades existentes en la localidad para desarrollarla (no pensar solo en la ventaja comparativa que representa).
4. Magnitud del costo que significaría desarrollarla.

5. Similar potencialidad existente en otras localidades dentro de la municipalidad y la posibilidad de explotarla a menos costo o porque tienen constituidas mejores capacidades para desarrollarlas.
6. Alcance de la potencialidad, de interés solo para la localidad, para el municipio, para la provincia o nación.

Una vez concluido este ejercicio inicial se convocará al taller de socialización del diagnóstico y de jerarquización de problemas-limitaciones y potencialidades de desarrollo de la localidad. En el mismo participaría el comité de actores de la localidad, el equipo técnico de la localidad y al menos una representación del equipo de desarrollo local del municipio.

El equipo técnico de la localidad haría una presentación del diagnóstico y del resultado del ejercicio de jerarquización de problemas-limitaciones y potencialidades generando un debate alrededor del mismo, para en un segundo momento dirigir el taller hacia la conformación de las vocaciones de desarrollo de la localidad correlacionando:



El producto de esta tarea sería la jerarquización de problemas - limitaciones y potencialidades y construcción de la vocación de desarrollo de la localidad.

2.2.3. Operacionalización de la fase 2

El propósito de esta fase es diseñar la Estrategia de Desarrollo de la Localidad (Plan de Desarrollo de la Localidad a mediano y largo plazo) que una vez propuesta al municipio y

compatibilizada con la estrategia del municipio permita la conformación y aprobación del Plan de Desarrollo de la Localidad.

Tarea 7: Taller de formulación de los objetivos estratégicos y programas de desarrollo.

Propósito de la tarea, formular el objetivo general del Plan de Desarrollo de la Localidad y los objetivos específicos para cada ámbito de desarrollo y a partir de ello definir los programas de desarrollo, test de proyectos y plan de actividades.

Objetivo general: Situación futura ideal que se pretende alcanzar con la ejecución del Plan de Desarrollo de la Localidad.

Objetivos específicos: Propósito que se pretende alcanzar en cada ámbito concreto del desarrollo de la localidad (deben abordar las dimensiones del desarrollo local).

Metodológicamente se recomienda construir la siguiente matriz (muestra).

Cuadro 4: Cuadrante para los cuales se deben definir los objetivos con sus estrategias.

	Fortalezas. 1. ... 2. ... 3. ... n. ...	Debilidades. 1. 2. 3. n.
Oportunidades. 1. ... 2. ... 3. ... n. ...	Potencialidades. (Relación de las fortalezas con las oportunidades).	Desafíos. (Relación de las debilidades con las oportunidades existentes).
Amenazas. 1. ... 2. ... 3. ... n. ...	Riesgos. (Relación de fortalezas y amenazas).	Limitaciones. (Relación de debilidades y amenazas).

De igual forma el equipo técnico de desarrollo de la localidad debe elaborar una propuesta de estrategias para el desarrollo de la localidad que deben formular teniendo en cuenta:

1. Aprovechamiento de las oportunidades.
2. Minimización de riesgos.
3. Enfrentamiento a los desafíos.

4. Neutralización de las limitaciones.

Se recomienda conformar lo siguiente: (muestra)

Cuadro 5: Objetivos Estratégicos para el desarrollo de la localidad.

Dimensión del desarrollo de la localidad.	Objetivos específico por dimensión.	Estrategia a desarrollar por objetivos específicos.	Jerarquización y priorización de las estrategias.			
			Muy alta	Alta	Media	Baja

Para establecer la jerarquización en (muy alta, alta, media, baja) se utiliza el mismo criterio estadístico a partir de una escala de 0 – 10 puntos, descrito antes en la tarea seis.

En la realización del taller que se desarrollará aplicando la técnica de trabajo en grupo, se propone que participe además del equipo técnico de la localidad, y el comité de actores, una representación del equipo municipal de desarrollo local, el cual se desarrollará en dos momentos:

1. Presentación por el equipo técnico de la localidad, de la propuesta de objetivos y estrategias por objetivos que se someterá a análisis hasta ser aprobados por consenso (objetivos y estrategias).
2. De existir modificaciones se presentan los objetivos y las estrategias como finalmente quedaron formuladas y se procede a la determinación de la jerarquización y priorización de las estrategias procediendo de la misma forma que con la jerarquización de los problemas y finalmente se construye la matriz del resultado del taller (Ver anexo 11).

Metodológicamente se procederá por el equipo técnico a completar la propuesta del Plan de Desarrollo de la Localidad hasta la definición del programa de desarrollo a proponer por cada dimensión de desarrollo y el plan de actividades que servirá de apoyo al programa.

Se parte de que por programas son los rubros de acciones del desarrollo y que, por tanto, al mismo tributan los proyectos y los planes de actividades. El proyecto es la forma en que se estructura una de las vías para atacar un problema, resolver una necesidad o aprovechar una

potencialidad de desarrollo existente y el plan de actividades, sería un conjunto de acciones puntuales y necesarias que facilitan el desarrollo y alcance de los proyectos y por ende, de los programas.

Se recomienda que el equipo técnico, teniendo en cuenta los problemas, necesidades, potencialidades y vocaciones de desarrollo, elabore una propuesta de programa – subprogramas por dimensiones del desarrollo.

Una vez definida la propuesta de programas se recomienda elaborar la propuesta de subprogramas por eje de desarrollo o dimensión y una idea de proyectos requeridos para el desarrollo del programa, se parte de que los proyectos en la localidad deben surgir de una convocatoria a partir de los programas / subprogramas definidos, siendo este proceder el que le confiere integración, coherencia y pertinencia a la propuesta del Plan de Desarrollo de la Localidad.

Tabla 3: Programas-Proyectos. (muestra)

Programas	Sub-programas	Cálculos en años Duración						Ideas o test de Proyectos	Calculo del año de inicio.					
		1	2	3	4	5	Más		1	2	3	4	5	

De igual forma se procedería para el diseño del Plan de Actividades.

Tabla 4: Programas y Plan de Actividades. (muestra)

Programas	Sub-programas	Propuestas de actividades	Años a realizarse					Presupuesto estimado.	
			1	2	3	4	5	CUP MP	CUC MP

Una vez elaborado será presentada al comité de actores de la localidad, lo cual servirá para la compatibilización de la misma con los sectores que intervendrán en el plan de desarrollo, se recomienda que en esta reunión- taller esté además una representación del equipo municipal del

desarrollo local. Una vez tenida en cuenta las propuestas de modificación, se aprobará (por consenso) la propuesta del Plan de Desarrollo de la Localidad a presentar a la Dirección Municipal. El resultado obtenido como parte del desarrollo de esta tarea es la propuesta del Plan de Desarrollo de la Localidad.

Tarea 8: Compatibilización del plan de desarrollo de la localidad con los objetivos de desarrollo del municipio.

El propósito de esta tarea es la inserción de los intereses y aspiraciones expresadas en la demanda social y las potencialidades de las localidades en los objetivos de desarrollo del municipio a partir de la aprobación a esa instancia del plan propuesto, teniendo en cuenta elementos como la jerarquización de problemas- limitaciones, objetivos y estrategias diseñadas, pertinencia y coherencia del plan, y viabilidad (posibilidad de desarrollarse).

Metodológicamente el desarrollo de esta tarea se concibe a partir de cómo se recordará, en los talleres de jerarquización de los problemas y potencialidades para la propuesta del Plan de Desarrollo de la localidad, se concibió la participación de una representación del equipo municipal de desarrollo local, ya que estos miembros pueden aportar los argumentos requeridos que tributan a la toma de decisión a nivel municipal.

La inserción en los objetivos municipales de desarrollo local, debe tener en cuenta estos argumentos aportados, pero la visión del gobierno municipal debe abarcar la mancomunidad que conforma el municipio, de aquí que debe valorar y compensar elementos como:

1. La relación que se aprecia entre las propuestas y su papel en la solución de los problemas de la localidad sopesado con la jerarquía de los problemas presentes en otras localidades de la municipalidad.
2. La relación entre las potencialidades y las similares presentes en otras localidades.
3. Disposición de recursos financieros para dar respuestas a la demanda a escala municipal.

Como parte de ese ejercicio del gobierno municipal se aprobará e integrará o no se aceptará dejando sin efecto parte de la propuesta realizada que no quedarían integrada al objetivo de desarrollo del municipio formulándose el plan de desarrollo definitivo de la localidad.

El producto de esta fase es tener el Plan de Desarrollo de la Localidad integrado a los Objetivos de Desarrollo del Municipio.

Tarea 9: Socialización de los programas y convocatorias de proyectos, confección del Plan de actividades.

El propósito de esta tarea es elaborar el Plan de Desarrollo de la Localidad a partir de los programas - planes de actividades que quedaron integrados en los objetivos de desarrollo municipal. (Ver anexo 12)

Metodológicamente una vez reconfigurado el plan de desarrollo de la localidad donde quedan definidos los programas – subprogramas y el plan de actividades, el comité de actores librerá la convocatoria de Proyectos para el Desarrollo de los Subprogramas que conforma cada uno de los proyectos por dimensiones, a partir de lo cual se puede visualizar todo el proceso de gestión del desarrollo de la localidad. (Ver anexo 13)

La propuesta de proyectos podrá ser de varios tipos: a financiarse por el Gobierno Municipal, por organismos e instituciones o como Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL) cuya presentación se realizará conforme a la metodología aprobada.

Esta propuesta de proyecto será analizada en primera instancia por el equipo técnico de la localidad valorando su pertinencia, viabilidad y evaluará en qué año de desarrollo del programa – subprograma es pertinente que se empiece a ejecutar, de igual forma, confeccionará un banco de proyectos, este equipo se limitará a un trabajo técnico de evaluación de la propuesta, no tendrá la potestad para definir la aprobación o no del proyecto, solo se limitará a hacer valoraciones, propuestas de mejoramiento y recomendaciones.

Una vez evaluadas estas propuestas, el comité de actores de la localidad tomará la decisión o no de presentarlas al Consejo de la Administración Municipal para su análisis y aprobación, como instancia que constituye el primer nivel contemplado en la normativa para tomar decisiones referentes a la aprobación de proyectos de desarrollo local.

Se aclara que podrán presentarse proyectos provenientes de instituciones de fuera de la localidad, pero se debe velar porque estos siempre contemplen la participación de los actores de la localidad.

El producto esperado con esta tarea es la presentación y constitución de la cartera o banco de proyectos para el desarrollo de la localidad para cada programa – subprograma aprobado en el Plan de Desarrollo de la Localidad.

Paralelamente las empresas de subordinación nacional (ramales) irán realizando las propuestas a sus respectivos ministerios para su aprobación.

Ya concluida la propuesta de plan de desarrollo de la localidad fue sometido a la prueba de relación para evaluar la consistencia del mismo, a partir de la interpretación siguiente.

La relación teórica ($r1 + r2 + r3$), está determinada por los fundamentos teóricos metodológicos que permiten valorar e interpretar la realidad existente y en base a ello confeccionar los objetivos para cada programa / subprograma, de otra parte la relación de factibilidad ($r4 + r5$) permite evaluar la consistencia y estructuración del plan de desarrollo propuesto y las propuestas de actividades para su materialización y finalmente se evalúa la relación de suficiencia ($r6$) como expresión de la capacidad de inducción, es decir, de su ejecución a través de un plan de desarrollo.

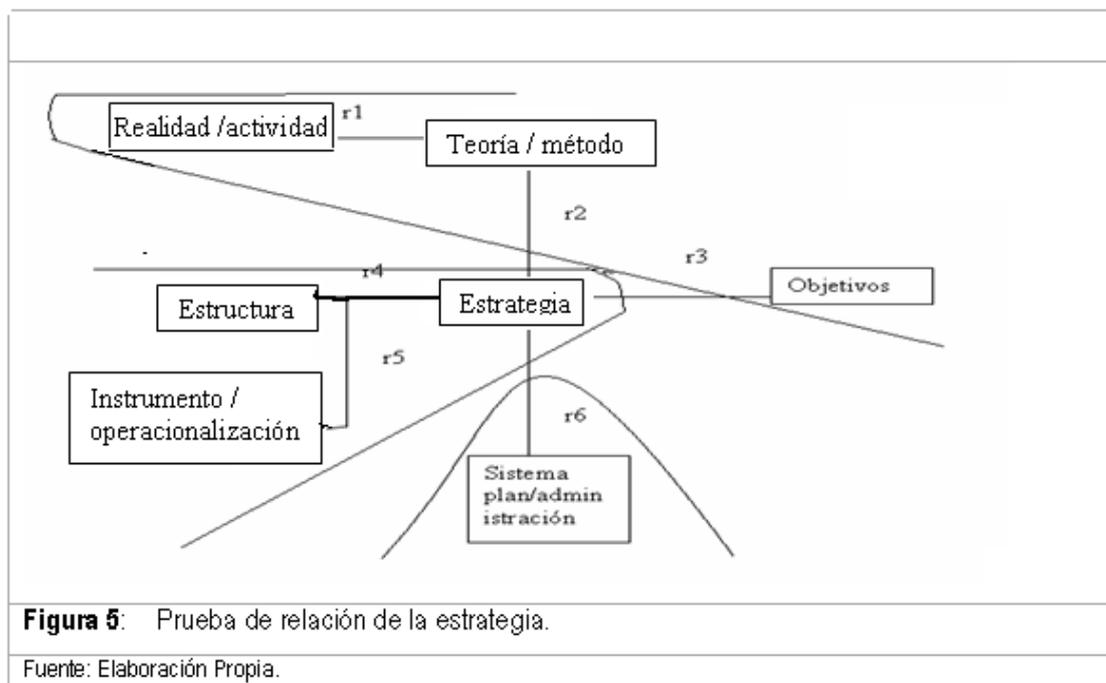


Figura 5: Prueba de relación de la estrategia.

Fuente: Elaboración Propia.

Conclusiones parciales del capítulo

- El procedimiento metodológico derivado del modelo para el desarrollo de la integración intramunicipal constituye un aporte desde el punto de vista teórico metodológico de alcance general, al establecer mediante la definición de acciones y herramientas cómo proceder en la interacción de la instancia municipal con las localidades que la integran en función de concebir e insertar los intereses y aspiraciones de las localidades en los objetivos de desarrollo municipales.

**III. VALIDACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE INTEGRACIÓN
INTRAMUNICIPAL EN LAS LOCALIDADES AFECTADAS POR EL CIERRE DE SUS
INDUSTRIAS AZUCARERAS EN LOS OBJETIVOS MUNICIPALES DE DESARROLLO**

CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE INTEGRACIÓN INTRAMUNICIPAL EN LAS LOCALIDADES AFECTADAS POR EL CIERRE DE SUS INDUSTRIAS AZUCARERAS EN LOS OBJETIVOS MUNICIPALES DE DESARROLLO

El propósito de este capítulo es validar el procedimiento tanto desde el punto de vista teórico como en la práctica, evaluando en qué medida este logra la integración de los problemas, limitaciones y aspiraciones de las localidades afectadas por el cierre de sus Industrias Azucareras en los objetivos de desarrollo municipal, empleando para ello un estudio de caso correspondiente al Consejo Popular “Máximo Gómez” del municipio Chambas en la provincia Ciego de Ávila.

3.1. Validación teórica del procedimiento a partir del criterio de experto

La validación del procedimiento se concibió desde dos puntos de vista, teórico y práctico, con el primero se pretende someter el mismo al criterio de experto para obtener sus valoraciones sobre la relación que se aprecia en cuanto a su fundamentación científica, su pertinencia y viabilidad para ser introducido en la práctica social.

Desde el punto de vista práctico se valida a partir de un estudio de caso en la localidad (Consejo Popular “Máximo Gómez”), escogido de forma intencional dada la magnitud de los impactos provocados en la misma por el cierre de la Industria Azucarera.

Para la selección de los expertos se establecieron las siguientes condicionantes:

1. Ser graduados de Enseñanza Superior.
2. Estar dispuestos a participar en condición de expertos.

3. Tener una experiencia acumulada en el trabajo de desarrollo local ya sea desde el punto de vista académico, investigativo, profesional o ambos no inferior a cinco años.

En correspondencia con el método DELPHI (método de experto) se realiza:

1. Selección de expertos atendiendo a los criterios definidos para ello.
2. Cantidad de expertos en correspondencia al margen de error que se entienda válido para lograr la pertinencia como criterio de validación.
3. Competencia del experto.

Para evaluar los criterios de los expertos se utiliza el cálculo porcentual, se aplica el Alpha de Cronbach para analizar la fiabilidad del cuestionario aplicado en la selección de los expertos y W. de Kendall, para determinar el nivel de concordancia en las respuestas.

Como posibles expertos se identificaron 30 personas, pero se le aplicó el instrumento de selección solo a 26 (Ver anexo 14) ya que dos no dieron la disponibilidad y otros dos no pudieron ser contactados, una vez aplicado el instrumento quedaron definidos un total de 25 expertos (Ver anexo 15) que representa un margen de error aceptable del 2,5 %. (Ver anexo 16)

Para la selección de los expertos se determinó el Coeficiente de Competencia K, calculado de la siguiente forma: $K = \frac{Kc + Ka}{2}$

Kc=Coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, el cual es establecido por el propio (posible) experto utilizando una escala numérica entre 0 – 10, a la que el autor de este trabajo le asigna una distribución en alto, medio y bajo, atendiendo a la siguiente distribución, (0 – 3) Bajo, (4 – 7) Medio y (8 – 10) Alto (Ver anexo 17)

Ka= Coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del (posible) experto que se determina con el resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón.

Tabla 5: Criterios de posibles expertos.

FUENTES DEL CONOCIMIENTO.	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CONOCIMIENTOS (a partir de valores de ponderación asignados).		
	A (ALTO)	M(MEDIO)	B(BAJO)
Formación universitaria en la especialidad que se graduó.	0.06	0.06	0.06
Formación postgraduada recibida.	0.3	0.2	0.1
Experiencia laboral vinculada al desarrollo regional/local.	0.3	0.2	0.1
Consulta de literatura nacional sobre Desarrollo Local.	0.07	0.07	0.07
Consulta de literatura internacional sobre Desarrollo Local.	0.07	0.07	0.07
Labor docente o investigativa en el campo del Desarrollo Local.	0.2	0.2	0.1
Total	1	0.8	0.5

Fuente: Elaboración Propia.

Criterios para conformar Kc.

Si $0.8 \leq K \leq 1$ – Conocimiento alto.

Si $0.7 \leq K \leq 0.8$ – Conocimiento medio.

Si $0.5 \leq K \leq 0.7$ – Conocimiento es bajo.

Criterios para conformar Ka.

Se suman los valores de acuerdo con los asignados en la tabla patrón. (Ver anexos: 17)

Para definir K. $K = \frac{1}{2} (Kc + Ka)$

Todos aquellos posibles expertos para los que K se ubica como alto o medio serán elegidos como expertos, el resto (bajo) no se tomarán. Al ser aplicado el instrumento fue rechazado uno

por obtener el coeficiente de competencia (K) en el rango de bajo, significando que para los 25 seleccionados la K que obtuvieron fue equivalente a alta (Ver anexo 18)

Para la validación del procedimiento se le entregó a cada uno de los 25 expertos seleccionados un documento contemplativo de:

1. Breve caracterización de la localidad (principales actividades económicas y de servicios, composición del Consejo Popular, identidad cultural y estructura organizacional de la misma.
2. Propuesta del procedimiento que contempla representación del procedimiento (fases y tareas a desarrollar por fases), y operacionalización del mismo.
3. A partir de la entrega de la propuesta se le acompañó de una guía de evaluación.

Tabla 6: Resultado de la evaluación de la propuesta del procedimiento por los expertos.

CRITERIOS A EVALUAR	ALTA/ BUENA	MEDIA/ ACEPTABLE	BAJA/ POBRE	NULA/ IMPOSIBLE
1. Correspondencia entre los basamentos teóricos del Desarrollo Local y el procedimiento propuesto.	100% 25 (total de expertos)			
2. Estructura del procedimiento propuesto.	95% (24 expertos)	5% (1 experto)		
3. Novedad de la propuesta.	100% 25 (total de expertos)			
4. Viabilidad para su implementación en la práctica social.	92 % (23 expertos)	8% (2 expertos)		
5. Posibilidad de aplicación en otras localidades, generalización, extensión.	88 % 22 (expertos)	12 % 3 (expertos)		

Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa el procedimiento fue altamente valorado por los expertos, corroborado igualmente a partir de las pruebas estadísticas al determinarse Alpha de Cronbach para comprobar la fiabilidad del instrumento utilizado, que arrojó un valor de 0.7682, resultando efectivo para esta investigación, ya que se encuentra por encima de 0.70²⁷. (Ver Anexo 19)

De igual forma ocurre al obtenerse el valor del coeficiente de W. Kendall, que resultó de 0.634, por lo que se puede plantear que existe coherencia interna entre los expertos, (Ver anexo 20) y existe un consenso en cuanto a la validación del procedimiento.

3.2. Implementación del procedimiento en la localidad de Punta Alegre (Consejo Popular “Máximo Gómez”) Chambas, Ciego de Ávila

3.2.1. Selección de la localidad Punta Alegre (Consejo Popular “Máximo Gómez”) como estudio de caso

La actual localidad de Punta Alegre tuvo su surgimiento a partir de un pequeño asentamiento humano surgido en la segunda mitad del siglo XIX, pero su consolidación se produce a partir del proceso de construcción de una Industria Azucarera (central Punta Alegre) y su arrancada en el año 1917, desarrollándose aparejado a ello la Agroindustria Azucarera, infraestructuras y otros servicios.

Durante toda la seudorepública esta localidad constituía un barrio de la municipalidad de Morón, estatus que mantuvo hasta la constitución del municipio “Máximo Gómez” en la década de los 60 del pasado siglo XX, perteneciente inicialmente a la región Morón y en el año 1968 pasa a la nueva región de Chambas, hasta 1976 en que con la aplicación de la División Política Administrativa aprobada en el 1er Congreso del PCC pasó a ser parte del municipio Chambas y a partir del 2000 con la creación de los Consejos Populares adopta este estatus hasta la actualidad.

²⁷ Vianna, M.H. Los Test en la Educación. Pamplona. Eunsa.1983. “Una fiabilidad de 0.70 se considera aceptable para fines de decisión”.

En la localidad la Agroindustria Azucarera derivó en la actividad económica fundamental y por ende principal fuente de empleo, además de constituir un símbolo de identidad y tradición, acompañada de la actividad pesquera y minera (mina de yeso) en ese orden. Esta situación se mantuvo inalterable hasta que en el 2002 se cerró de forma definitiva la Industria Azucarera trayendo un grupo de impactos negativos para esta localidad.

Pero Punta Alegre presenta particularidades que le otorgan singularidad, la aplicación de la tarea “Álvaro Reinoso” en su concepción de diversificación productiva (granjas forestales, ganaderas y de cultivos varios), y en la reubicación de fuerza de trabajo y el estudio como empleo tuvieron una baja efectividad, aspectos que ameritan la decisión de tomar a esta localidad como estudio de caso dada la urgencia de reinsertar sus intereses y aspiraciones en los objetivos de desarrollo del municipio Chambas.

El desarrollo del estudio de caso en esa localidad, resultó en una implementación del procedimiento desde la fase cero hasta la dos con la tarea nueve, lo cual presentó durante su desarrollo un grupo de inconvenientes y limitaciones entre las que estuvieron las siguientes:

1. Durante el proceso de introducción se produce un cambio en la dirección de la Asamblea Municipal del Poder Popular (Presidente y Vice Presidenta).
2. Se presentaron dificultades con la recopilación de información por bases estadísticas insuficientes e información estadística a nivel municipal y no de Consejo Popular.

3.2.2. Implementación de la Fase 0 (tareas de la uno a la tres)

En la constitución del comité de actores se procedió conforme establece el procedimiento, quedando constituido por 25 miembros. (Ver anexo 1)

Teniendo en cuenta las características de la localidad se le propone al comité de actores que el equipo técnico quedara constituido por tres miembros externos y uno perteneciente a la localidad:

1. Menelio Espinosa Leiva, Máster en Desarrollo Regional y Profesor Auxiliar de la Universidad de Ciego de Ávila.
2. José Carlos Hernández Companioni, Doctor en Ciencias Económicas y Profesor Titular de la Universidad de Ciego de Ávila.
3. Lisette Arzola de la Rosa, Doctora, especialista en Desarrollo Comunitario. Profesora Titular de la Universidad de Ciego de Ávila.
4. Lázaro Grabiél Carbo Iglesias, Máster en Ciencias y Coordinador del Proyecto Parque Arqueológico “Los Buchillones”.

Como se aprecia en esta conformación del equipo técnico se adopta una integración multidisciplinaria.

En la entrevista realizada al presidente del Consejo Popular “Máximo Gómez”, (Ver anexo 2) se pudo conocer que este realiza una reunión mensual con los delegados de circunscripciones y con los que denomina factores de la localidad, lo cual tiene una integración muy similar a la de la propuesta del comité de actores, a partir de lo cual se acordó integrar a esta reunión al resto de los propuestos y conformarlo como el referido comité.

Una vez conformado el mismo, se organizó un sistema de capacitación para este, se partió de la realización de un levantamiento del nivel de escolaridad y formación de cada uno de sus miembros, arrojando como resultado que de 25 actores, 11 de ellos para el 44.0 % son graduados universitarios y tres son máster en ciencias, el resto (15) para el 60.0 % son técnicos medios en diferentes especialidades.

En el periodo comprendido entre el último trimestre del año 2011 y el primer semestre del 2012 se realizaron ocho acciones de superación – capacitación para los miembros del comité de actores que se exponen a continuación.

Cuadro 6: Acciones de superación – capacitaciones realizadas con el comité de actores de la localidad.

Acciones	Temáticas	Participantes
1. Diplomado en Gestión del Conocimiento y la Información para el Desarrollo Local.	<ul style="list-style-type: none"> . Desarrollo local. . Gestión del desarrollo local. . Gestión del conocimiento. 	Un miembro del comité de actores de la localidad, junto con dos compañeros del municipio (tres participantes).
2. Conferencia.	. Rectos y perspectivas de la economía cubana como parte de la actualización del Modelo Económico Cubano.	Comité de actores
3. Intercambio.	. El desarrollo local en el contexto de la actualización del Modelo Económico Cubano.	Comité de actores.
4. Taller de trabajo comunitario.	. Trabajo comunitario, participación ciudadana, intervención comunitaria, técnicas y herramientas.	Presidente del Consejo Popular, Delegados de Circunscripciones, presidentes de CDR y de los Bloques de la FMC seleccionados y el jefe del Sector de la PNR.
5. Taller	. Proyectos de incentivos municipales de desarrollo local, programas, proyectos y plan de acciones una integración necesaria.	Presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular Chambas, Vicepresidenta del Consejo de la Administración, Integrantes del proyecto “Parque Arqueológico Buchillones”.
6. Entrenamiento	. Negociación y contratación como herramienta para la compatibilización sectorial – localidad.	Presidente del Consejo Popular, Integrantes del proyecto “Parque Arqueológico Buchillones”, Director del Establecimiento Pesquero de Punta Alegre y de la UEB Minas de Yeso.
7. Taller.	. La responsabilidad social empresarial y el desarrollo local en el contexto de la actualización del Modelo Económico Cubano.	Vicepresidente de la Asamblea Municipal que atiende la esfera económica, Presidente del Consejo Popular, Director del Establecimiento Pesquero de Punta Alegre y de la UEB Minas de Yeso.
8. Intercambio.	Requerimientos para llevar a fase operacional con fines turísticos el Proyecto “Parque Arqueológico Buchillones”.	Presidente del Consejo Popular, Director municipal de Comercio y Gastronomía, Inversionista del Proyecto e integrantes del mismo.

Para las acciones de capacitación se ha tenido en cuenta el nivel de los actores, de forma diferenciada atendiendo a necesidades específicas y para todos los integrantes.

En el desarrollo de la tarea tres (conformación del proyecto político para el desarrollo de la localidad) sirvieron de base dos acciones específicas de capacitación realizadas, el taller de trabajo comunitario, destinado a dotar a los delegados de circunscripciones, directivos de las organizaciones de masa (CDR y FMC) y al Jefe del Sector de la PNR de herramientas para la realización del trabajo comunitario, lograr la participación ciudadana y construcción de consensos como condición necesaria para impulsar el desarrollo de la localidad sobre bases endógenas y participativa.

De igual forma, el desarrollo del taller sobre responsabilidad social empresarial, contribuyó en la conformación del proyecto político de soporte al desarrollo de la localidad, el cual estuvo dirigido a los directivos de las principales entidades económicas de la localidad (Pesca, Mina de Yeso) y como estas tienen que vincularse al desarrollo de la misma.

Como parte de la implementación de esta tarea se concibió establecer un debate a nivel de circunscripciones con la población, no obstante este se cumplió de forma parcial a partir de ciertas expectativas existentes en la población provocado por el pobre impacto y bajo nivel de cumplimiento del plan de desarrollo realizado en el 2007, (Ver anexo 21) siendo aconsejable esperar a tener los primeros resultados del Proyecto "Parque Arqueológico los Buchillones" para luego proceder al referido debate con el resto de la población.

3.2.3. Implementación de la fase 1 (tareas cuatro a la seis)

A partir de un trabajo de gabinete del equipo técnico se procedió a definir las bases metodológicas para la realización del diagnóstico participativo de la localidad:

1. Impacto derivado de la aplicación de la tarea "Álvaro Reinoso" en la localidad.
2. Determinar los problemas que enfrenta la localidad por cada una de las dimensiones del desarrollo local (económica, social, ambiental, política, institucional y tecnológica).

3. Determinar la demanda social, construida a partir de las necesidades e inconformidades sentidas por la población.
4. Determinar las potencialidades de desarrollo de la localidad.

En primer lugar se establecieron las bases metodológicas para la realización del diagnóstico, identificando las variables a medir por cada dimensión, así como los indicadores y las técnicas a emplear. (Ver anexo 22)

La preparación para el trabajo de campo incluyó:

1. Localización de las fuentes documentales y estadísticas a revisar.
2. Preparación de las guías de entrevistas, cuestionario y otras herramientas para el desarrollo del diagnóstico participativo de la localidad, validación por equipo técnico. (Ver anexos 2, 3, 4, 5, 6 y 7)
3. Creación de las condiciones para el procesamiento estadístico y presentación de los resultados del diagnóstico.
4. Organización y planificación del trabajo de campo a desarrollar según plan de actividades a realizar, propuesto en el procedimiento.

Una vez realizado el trabajo de campo y el procesamiento de la información, utilizando el criterio de triangulación, confrontando la información obtenida en la revisión documental con las de la entrevistas y cuestionarios realizadas se pudo determinar los problemas que afectan a la localidad y la demanda social, haciendo este autor una publicación donde se exponen los resultados del diagnóstico²⁸.

Basado en lo anterior, se presentan los problemas (combinación de carencias y limitantes) definidos a partir del diagnóstico realizado:

²⁸ Ver Espinosa, M , Hernández, J.C y Falcón, M. C. (2011), Impacto de la Reconversión de la Industria Azucarera en el desarrollo de la localidad de Punta Alegre del municipio Chambas en la provincia Ciego de Ávila. Revista Retos de la Dirección con ISSN 1997-3837, Vol.5, No2, 2011, y en su formato electrónico <http://retos.reduc.educ.cu>

1. La dinámica de desarrollo actual de las actividades productivas y de servicio de la localidad no generan un volumen de empleo que permita revertir la alta tasa de desocupación existente en la localidad que alcanza el 33,3 % de la población económicamente activa (PEA), siendo la mayor que la del municipio de Chambas.
2. Predominio del desempleo en la población joven, de edades entre 19 – 29 años, constituyendo un serio factor de vulnerabilidad social.
3. Se produce un incremento del saldo migratorio para un crecimiento del 13,7 % con respecto al que existía en el 2001.
4. Se modifica la estructura interna por actividad pasando a ocupar los primeros lugares la pesca y la minería por ese orden, pero ambas actividades en la actualidad se evalúan de estancadas y por ende, incapacitadas de generar nuevos empleos y dinamizar el desarrollo de la localidad.
5. El valor de la producción del establecimiento pesquero de Punta Alegre a precios corrientes en el 2010, desciende con respecto al 2001, pese a la elevación de los precios de comercialización de sus productos, comportándose solo al 78,6 % de lo alcanzado en el 2001.
6. El valor de la producción de la Mina de Yeso a precios corrientes crece en el 2010 un 84,1 % con respecto al 2001, pero no como resultado de ampliación de sus capacidades, sino por cambios organizativos y sentido de pertenencia de sus trabajadores, algunas reparaciones menores realizadas y mejoras en los precios.
7. El plan aprobado en el 2007 por el Consejo de Ministros para revertir la situación del empleo en la localidad solo se cumplió al 35 % y los incumplimientos recayeron mayoritariamente en las actividades comprendidas en el eje económico del desarrollo, agravándose en la actualidad por la paralización o funcionamiento inestable de algunas de las industrias locales surgidas a raíz de este plan, entre ellas, la Fábrica de Bloques

(actualmente paralizada), Taller de Carpintería y Taller de Confecciones Textiles con funcionamientos inestables por falta de materias primas²⁹.

8. Incremento del índice delictivo y de indisciplinas sociales manifestadas fundamentalmente en hurto y sacrificio de ganado mayor, captura y comercialización ilegal de productos del mar, incluyendo especies protegidas y prohibidas su captura y comercialización, tala clandestina de recursos maderables para la producción y venta de carbón.
9. Se producen violaciones a regulaciones establecidas que constituyen muestras de indisciplinas sociales, como construcción y operación ilegal de embarcaciones para la pesca y uso de artes de pesca prohibidas en la regulación vigente.
10. El aislamiento relativo de la localidad (35 Km. de la cabecera municipal) combinado con el insuficiente transporte y el funcionamiento inestable, generan insatisfacciones.
11. La alternativa del estudio como empleo como parte de la aplicación de la tarea “Álvaro Reinoso” solo tuvo un impacto favorable en el corto y mediano plazo, ya que de los graduados, tanto de técnicos medios como de carreras universitarias, solo ocho de ellos encuentran empleo en la localidad y solo tres ejercen una profesión en correspondencia con la especialidad que estudiaron para el 37 %, el resto de los graduados no trabajan o lo hacen fuera de la localidad.
12. La población de la localidad manifiesta insatisfacción con los servicios médicos en especialidades como cirugía y ginecología y lo ven como una vulnerabilidad por la distancia que los separa de los hospitales provinciales de Ciego de Ávila y Morón.
13. La población manifiesta inconformidad con el estado constructivo de la Escuela Primaria “Marcelo Salado” (aulas cerradas).

²⁹ Se valora a partir del análisis del plan propuesto que se conserva en la Asamblea Municipal del Poder Popular de Chambas, con la Vicepresidenta del Gobierno de Chambas y el Presidente del Consejo Popular “Máximo Gómez”

14. La inexistencia de redes hidrosanitarias para las viviendas y construcciones en sentido general a lo largo de toda la costa y vertimiento de residuales al lecho marino constituyen una carga contaminante.
15. La obsolescencia tecnológica y la falta de piezas de repuestos como el filtro de la chimenea en la Mina de Yeso, la han convertido en un ente contaminante.
16. La insuficiente capacidad de la red hidrosanitaria en Punta San Juan provoca inundaciones durante el periodo de lluvia.
17. El transporte local entre Punta Alegre y Punta San Juan, además de insuficiente es inestable por el mal estado técnico del único ómnibus en servicio.
18. El presidente del Consejo Popular y los directivos de las principales entidades económicas y de servicios, organizaciones de masas y delegados de circunscripciones, evalúan de insuficiente la atención de las instancias municipales a la localidad.
19. La integración de todos los factores del desarrollo, se evalúa de insuficiente.
20. Se evalúa de débil el funcionamiento de las organizaciones de masas (existen CDR sin presidentes e inestabilidad en su funcionamiento, al igual que en los bloques de la FMC).
21. El estado tecnológico de las comunicaciones en la actualidad es atrasado y afecta el uso de Internet y es insuficiente la cobertura telefónica.
22. Existe obsolescencia tecnológica en las dos principales entidades económicas, el Establecimiento Pesquero Punta Alegre y la UEB Minas de Yeso.
23. Las actividades de carácter recreativo para los jóvenes es insuficiente, agravado a partir del cierre de los Preuniversitarios y Secundarias Básicas internas que propician la permanencia de esta población joven en la localidad.
24. Tierras con cierta vocación agropecuaria actualmente ociosas.

25. Alto nivel de salinidad en los suelos³⁰ que afecta la producción agropecuaria, unido a la insuficiencia de agua potable para el riego.
26. Retraso en la ejecución del Proyecto de IMDL “Parque Arqueológico Los Buchillones”.
27. Limitaciones para la operacionalización del referido proyecto con fines turísticos, (falta de definición de los productos turísticos que integrarían la oferta, compatibilización con el Ministerio del Turismo, con las Agencias de Viajes del destino, con la entidad transportadora del turismo y con la Marlin para la transportación marítima).

Para la presentación de los resultados del diagnóstico participativo se confeccionó una matriz FODA, para lo cual se aplicó la técnica de trabajo grupal, constituyendo al comité de actores como un grupo focal.

El referido grupo focal desarrollo tres rondas de trabajo, fungiendo en cada una un moderador y un registrador, la técnica utilizada fue la rueda, es decir, cada uno de los participantes intervenía dando su opinión, estableciéndose las reglas propias de esta técnica, es decir, todos tienen el derecho de exponer sus opiniones sin ser interrumpidos o contradichos.

El autor de esta investigación explica el fin que se persigue, establece las reglas de participación y acciones que estimulan el interés por participar. Durante la primera ronda se identificaron las fortalezas y debilidades, a partir de una primera vuelta de intervenciones se realiza un trabajo de filtración y agrupamiento quedando definidas las fortalezas y debilidades.

³⁰ Según el manual: Principales Características de los Suelos de la Provincia Ciego de Ávila, de un colectivo de autores, plantea que un alto grado de salinidad de los suelos constituye una limitante fundamental para el normal desarrollo de una amplia gama de cultivos, donde un estudio realizado en el Municipio Chambas que abarcó 76 917 ha, resultaron afectadas por altos niveles de salinidad 16 183,9 ha, para el 21 % concentrada precisamente en el área costera cercanas al poblado de Punta Alegre.

En una segunda ronda se definen las oportunidades y amenazas y en una tercera se realiza el ejercicio de ponderación para cada uno de los cuadrantes utilizando una escala de 0 – 5 puntos, lo que dio como resultado lo siguiente:

Tabla 7: Resultados obtenidos con la matriz FODA.

	Oportunidades.	Amenazas.
Fortalezas	4,8	4,9
Debilidades	3,5	4,8

La matriz FODA quedó correlacionada de la siguiente forma:

Maxi – Maxi (fortalezas – oportunidades) = 4,8.

Maxi – Mini (fortalezas – amenazas) = 4,9.

Mini – Maxi (debilidades – oportunidades) = 3,5.

Mini – Mini (debilidades – amenazas) = 4,8.

Como se puede observar las amenazas del entorno pueden neutralizar las fortalezas y el aprovechamiento de las oportunidades, de otra parte las oportunidades pueden contribuir a minimizar o eliminar las debilidades y por último la conjugación de las debilidades con las amenazas equilibran las fortalezas y oportunidades.

Para la conformación de las potencialidades de desarrollo de la localidad se partió de la bibliografía estudiada, determinando los componentes que constituyen factores estáticos y dinámicos del desarrollo³¹ y metodologías tomadas como referentes (referenciadas en el capítulo II), determinándose los componentes y las variables. (Ver anexo: 23)

Posteriormente se aplicó nuevamente la técnica de trabajo en grupo, conformando un grupo focal integrado por Vicepresidente de Gobierno Municipal que atiende la esfera económica y el comité de actores de la localidad y se procedió de igual forma que el anterior, efectuándose una

³¹ Estático determinado por la dotación de recursos de la localidad y la estructura económica. Dinámico el incremento del Capital Fijo, inversiones, Recursos Humanos, capacidad innovadora y la propia gestión.

ronda de votación para cada indicador en una escala de 0 – 10, esta escala numérica fue distribuida a partir del criterio estadístico (cuartiles).

Tabla 8: Distribución de la escala numérica para la valoración de las potencialidades.

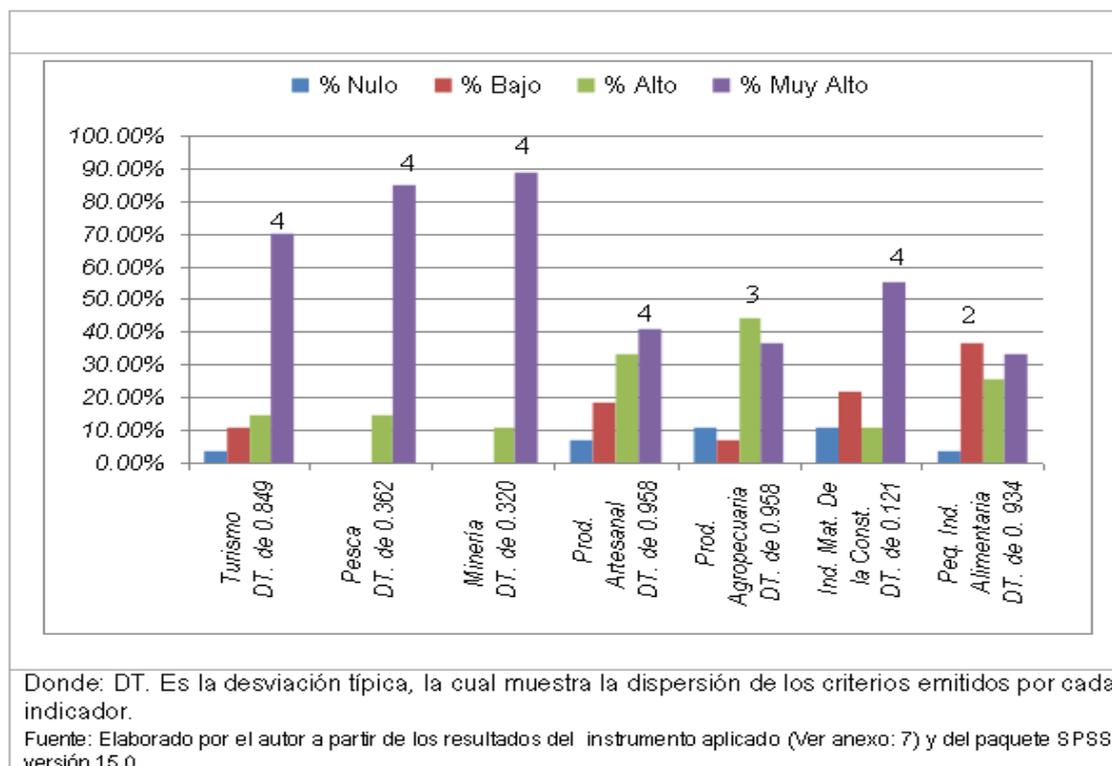
Valores	Cuartiles	Clasificación	Significación
0 - 2	1	Nulo o inexistente.	No es considerado como una potencialidad.
3 - 5	2	Bajo o insuficiente.	Se considera de bajo impacto o con carencias.
6 - 8	3	Alto o suficiente.	Se considera como un potencial importante y en existencia en la localidad.
9 - 10	4	Muy Alto u óptimo.	Se le conceden el mayor valor como potencial y una existencia cabal en la localidad.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los resultados

Variable 1: Recursos naturales.

Gráfico 1: Valoración de los recursos naturales.



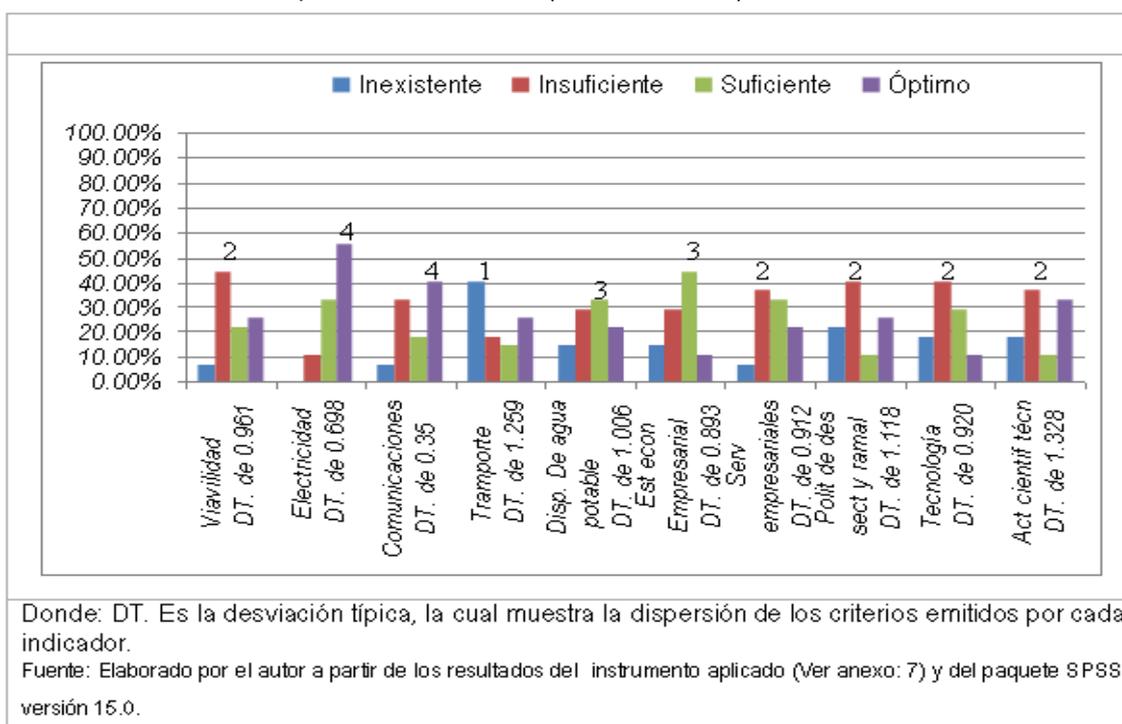
El 70,4 % de los participantes le conceden al turismo un potencial muy alto y un 4,0 % lo aprecian como nulo, para la pesca, el 85,2 % le conceden un potencial muy alto; en la minería, el 90 % la clasifican de muy alta y ninguno de bajo o nulo, con un alto consenso; la producción artesanal, un 41,0 % la clasifican como muy alto y un 8,0 % de nulo.

La producción agropecuaria, un 37,0 % la clasifica como muy alta y un 11,0 % de nula con una alta dispersión de los criterios; industria de materiales de la construcción, un 56,0 % la clasifica de muy alta y un 11,0 % de nula y la pequeña industria alimentaria, el 33,0 % la clasifica de muy alta y estando el mayor por ciento en los que lo califican de bajo con el 38,0 %.

Como se aprecia, se sigue viendo las principales potencialidades en las actividades tradicionales de la pesca y la minería por lo que se presupone una alta dependencia sectorial, a lo cual se suma la actividad turística y viéndose con menor potencialidad el desarrollo de las actividades de subordinación local, como mini-industrias locales en la producción artesanal, de materiales de la construcción, la alimentaria y en la producción agropecuaria.

Variable 2: Económica (infraestructura).

Gráfico 2: Valoración del potencial económico (infraestructuras).



En viabilidad, el 44,0 % lo clasifican de insuficiente, y un 26,0 % de óptimo, en la electricidad, se muestra un resultado más revelador ya que los clasifican un 56,0 % como óptimo y 11,0 % como insuficiente, existiendo una mayor homogeneidad en los criterios emitidos; comunicaciones, el

41,0 % lo clasifican de óptimo y el 33,0 % de insuficiente; el transporte, el 41,0 % lo clasifica de inexistente, y como óptimo el 26,0 % con una alta dispersión en los criterios emitidos.

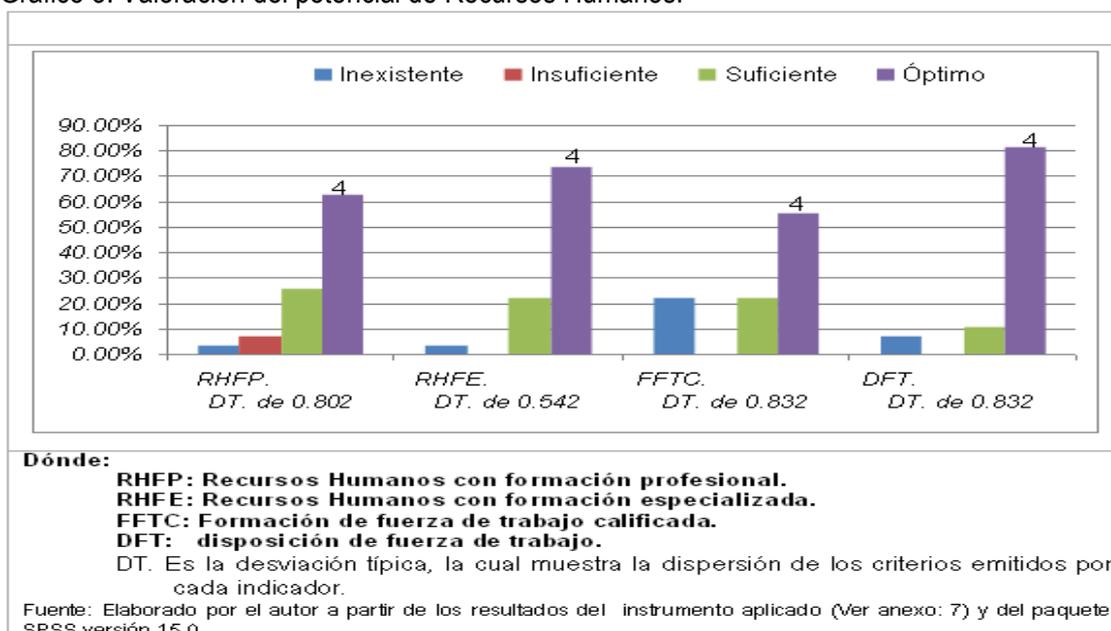
La disponibilidad de agua potable, 33,0 % la clasifica de suficiente, y el 30,0 % como insuficiente; la estructura económica empresarial, la clasifican de suficiente un 44,0 %, y el 30,0 % como insuficiente; los servicios empresariales el 37,0 % como insuficiente y un 33,0 % como suficiente.

La política de desarrollo sectorial y ramal, la clasifican de insuficiente un 41,0 %, y el 26,0 % de óptimo, la tecnología, como insuficiente un 41,0 % y el 30,0% como suficiente, la actividad científico técnica, insuficiente un 37,0 % y un 33,0 % de óptimo.

En esta variable, el resultado más revelador con una clasificación de óptimo y mayor homogeneidad en los criterios emitidos, es la electricidad, existiendo un desconocimiento e interés respecto a las demás actividades que se realizan en la localidad, es válido destacar el estado de la viabilidad y el transporte, clasificando el primero como insuficiente y el segundo como inexistente y señalar también la dispersión que existe en los criterios emitidos³².

Variable 3: Variable Recursos Humanos.

Gráfico 3: Valoración del potencial de Recursos Humanos.



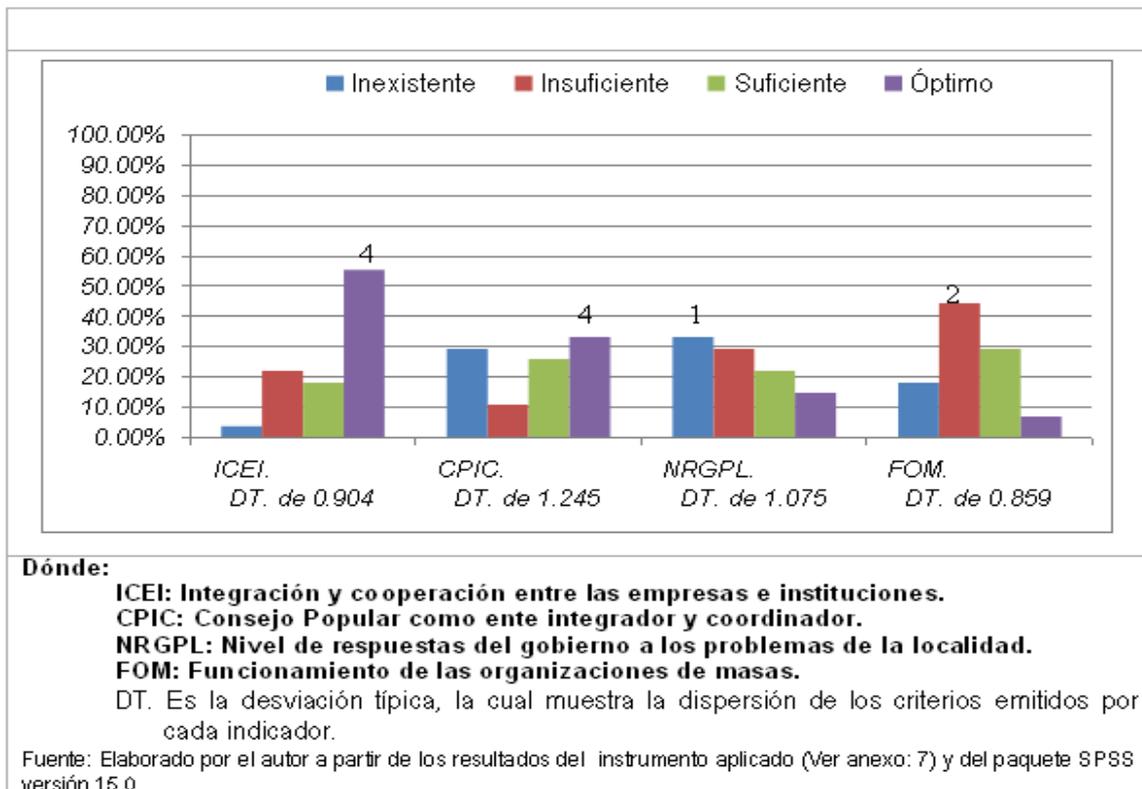
³² Significando esto que donde es mayor la dispersión, los criterios emitidos por los encuestados difieren más.

Los resultados en la variable son reveladores, con una clasificación de óptimo, en los RRHH con formación profesional, para un 63,0 % y un 4,0 % como inexistente; los RRHH con formación especializada, la clasifican como óptimo para un 74,0 % y un 4,0 % como insuficiente, en formación de fuerza de trabajo calificada, la clasifican de óptimo un 56,0 % y un 22,0 % de insuficiente, en la disponibilidad de fuerza de trabajo, la clasifican de óptimo un 81,0 % y 7,0 % de inexistente.

Respecto a los criterios en esta variable aunque la clasifican en su mayoría como óptimo, hubo una marcada dispersión en los criterios emitidos por lo que se asume también que no hay una homogeneidad en los mismos.

Variable 4: Variables institucionales, participación ciudadana.

Gráfico 4: Valoración del potencial institucional, participación ciudadana.



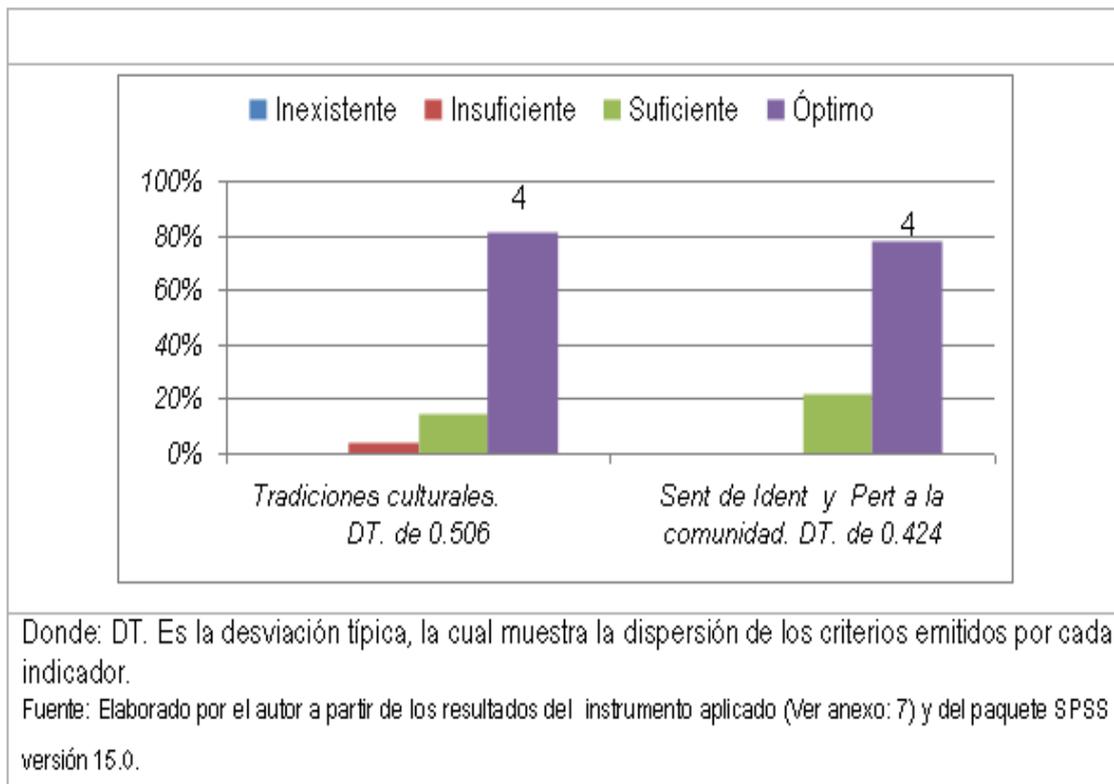
La actividad integración y cooperación entre las empresas e instituciones, la clasifican como óptimo un 56,0 % y 22,0 % como insuficiente, el Consejo Popular como ente integrador y

coordinador, la clasifican como óptimo un 33,0 % y inexistente 30,0 %; la actividad del nivel de respuesta del gobierno a los problemas de la localidad, la clasifican de inexistente un 33,0 % y óptimo un 15,0 %, el funcionamiento de las organizaciones de masas, la clasifican de insuficiente un 44,0 % y 30,0 % como suficiente.

El resultado más revelador en esta variable, con una clasificación de óptimo, es la integración y cooperación entre las empresas e instituciones, existiendo desconocimiento e interés respecto a las demás actividades que se realizan en la localidad con una marcada dispersión en cuanto a los criterios emitidos. Estos demuestran la débil integración aún existente, constituyendo una limitante para impulsar el desarrollo de la localidad.

Variable 5: Variable Cultural.

Gráfico 5: Valoración del potencial cultural.

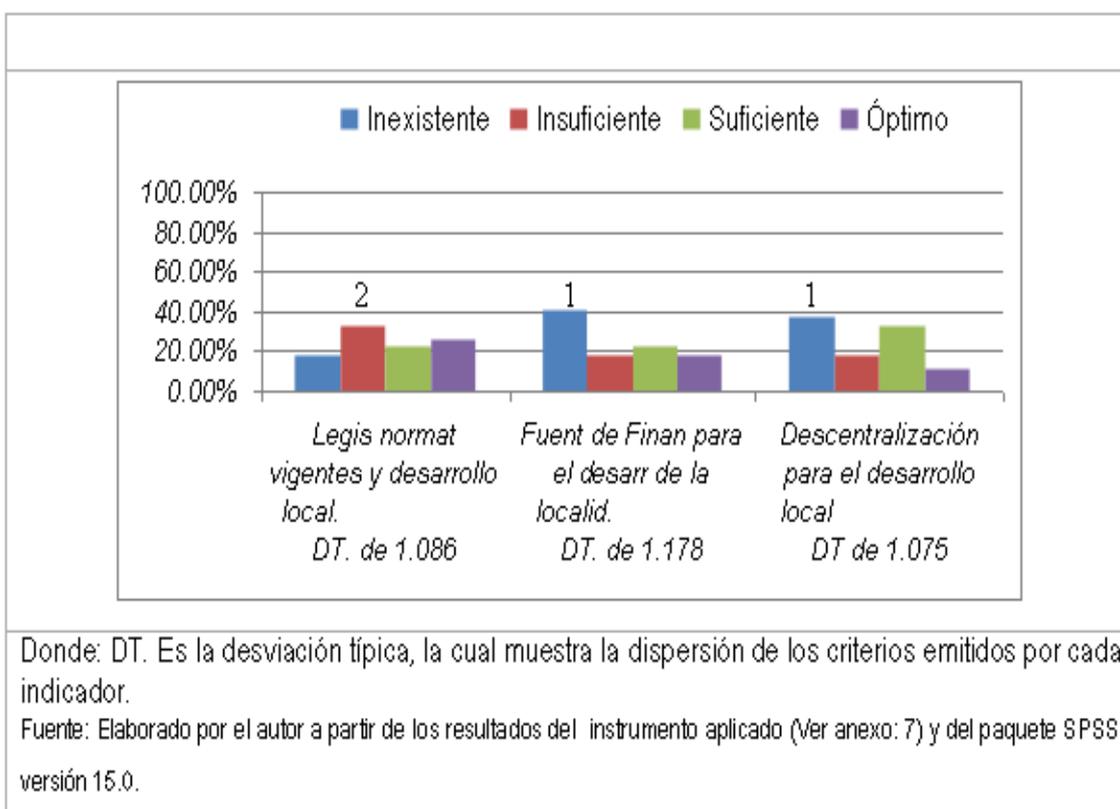


Las tradiciones culturales lo clasifican como óptimo un 82 % y 4,0 % como insuficiente, el sentido de identidad y pertinencia la clasifican también como óptimo con un 78,0 % y 22,0 % como suficiente.

Los resultados son reveladores en las dos actividades ya que muestran un conocimiento acerca de las tradiciones culturales con un sentido de pertenencia e identidad de la localidad y los recursos con que cuenta la misma.

Variable 6: Variable legislaciones y normativas.

Gráfico 6: Valoración de las legislaciones y normativas.



El indicador de la actividad de legislaciones normativas vigentes y desarrollo local, la clasifican de insuficiente un 33,0 % y 26,0 % de óptimo; el indicador de fuentes de financiamiento para el desarrollo de la localidad, lo clasifican de insuficiente un 41,0 % y 22,0 % de suficiente; la descentralización para el desarrollo local, lo clasifican de insuficiente un 37,0 % y un 33,0 % de

suficiente. Lo analizado permite plantear que las respuestas emitidas son muy dispersas entre sí, por lo que no se puede establecer un criterio de prevalencia en los mismos.

Como se propone en el procedimiento para definir prioridades, jerarquización de problemas y potencialidades se establecieron las bases o criterios para su determinación y se procedió a elaborar la matriz de identificación de problemas y aspiraciones. (Ver anexo 24)

Inicialmente se procedió estableciendo las prioridades por dimensiones y en un segundo momento se establecieron de forma general, realizándose un trabajo en grupo denominado taller de jerarquización y priorización de problemas, conformando la matriz de variables, problemas, resultados y ranking, participando el equipo técnico de la localidad, el comité de actores de la localidad y la representación del equipo de desarrollo local del municipio³³.

El autor de este trabajo dio a conocer como había quedado establecida la correlación problemas-aspiraciones y después se pasó a la asignación del valor ponderado por cada participante en una escala de 0-10 con una distribución de: (0 – 2) –bajo o nulo, (3 – 5) medio, (6 – 8) significativo, (9 – 10) muy significativo, quedando la matriz de la siguiente forma:

Tabla 9: Matriz de jerarquización y priorización de problemas.

Variable	Problema	A	B	C	Resultado	Ranking
Económico.	1	10	10	10	10	1
	2	10	9	8	9	2
Social.	1	10	10	10	10	1
	2	9	10	8	9	2
	3	8	9	8	8	3
Medio-ambiente	1	10	10	10	10	1
	2	8	7	9	8	2
	3	8	6	6	6	4
	4	8	6	8	7	3
Política-institucional.	1	10	10	10	10	1
	2	7	6	6	6	4
	3	9	8	8	8	3
	4	9	7	7	9	2
	5	6	6	6	6	4
	6	9	8	8	9	2
Tecnología-	1	9	9	9	9	2

³³ Es válido destacar que en el taller participaron dos miembros del equipo de desarrollo local del municipio.

innovación.	2	9	9	9	9	2
	3	8	6	5	7	4
	4	8	9	8	8	3
	5	10	10	9	9	1
Donde: A: Valor asignado (ponderado) del equipo técnico de la localidad.						
B: Valor asignado (ponderado) del comité de actores de la localidad,						
C: Valor asignado (ponderado) del equipo municipal del desarrollo local.						
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del taller de jerarquización y priorización.						

Quedando establecidos los problemas jerarquizados y la demanda priorizada para el municipio, las que están relacionadas con la necesidad de:

1. Diversificar la base productiva de la localidad para generar empleo.
2. Generar empleo para contrarrestar las causas principales de actividad delictiva e indisciplinas sociales.
3. Completar las redes hidrosanitarias para dar cobertura a todas las instalaciones a lo largo de la línea costera.
4. Resolver los problemas relacionados con la ejecución y puesta en marcha del Proyecto IMDL "Parque Arqueológico Los Buchillones".
5. Desarrollar acciones innovadoras y de renovación tecnológica en el establecimiento pesquero de Punta Alegre.
6. Diversificar actividades productivas a partir del uso del yeso como materia prima.

El resultado se considera positivo ya que se prioriza el eje económico del desarrollo de la localidad y se ataca la principal causa de los problemas que la afectan, es decir, la falta de empleo, lo cual se pone de manifiesto por el nivel de jerarquización que se le dio por cada dimensión en lo económico a la necesidad de diversificar la base productiva, en lo social la creación de empleo para eliminar la causa principal del delito y las indisciplinas sociales en la localidad, en lo medio-ambiental resolver la fuente contaminante que constituye una limitante para el desarrollo de la actividad turística, en lo político institucional, eliminar las trabas que

frenan la ejecución del “Proyecto Los Buchillones” y en la tecnología-innovación, introducir innovaciones y nuevas tecnologías en la diversificación y ampliación de la actividad pesquera.

De igual forma se procedió para determinar la jerarquización en el desarrollo de las potencialidades quedando en el siguiente orden: Minería, Pesca, Turismo, Industria de Materiales de la Construcción, Producción Artesanal, Producción Agropecuaria y en último lugar la pequeña Industria Alimentaria.

Como peculiaridad se encuentra que las potencialidades de desarrollo tienen una alta dependencia sectorial y por ende su despliegue depende del nivel de compatibilización y complementación que se logre entre las políticas sectoriales y la localidad; respondiendo a Ministerios de la Industria Alimentaria, de Energía y Minas, Construcción y del Turismo.

3.2.4. Implementación de la fase 2 (tarea siete a la nueve)

Teniendo en cuenta que las estrategias deben estar encaminadas a aprovechar las potencialidades, asumir los desafíos, minimizar los riesgos y neutralizar limitaciones, se combina con la matriz DAFO, quedando de la siguiente forma:

Cuadro 7: Cuadrante para los cuales se deben definir los objetivos con sus estrategias.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>.Potencialidades de la localidad para el desarrollo de la actividad turística a partir de los atractivos que presenta.</p> <p>.Disponibilidad de los directivos de las principales entidades del territorio de impulsar la diversificación y ampliación de sus actividades como fuente de creación de empleo en la localidad.</p> <p>.Disponibilidad de fuerza de trabajo en general y capacitada en particular.</p> <p>.Cuenta con las mayores reservas de yeso y de sal gema del país que otorgan un gran potencial para el desarrollo de la minería no ferrosa.</p>	<p>.Altas afectaciones por salinidad de los suelos para su uso con fines agropecuarios.</p> <p>.Insuficiente disponibilidad de agua potable para su utilización con fines agropecuarios, fundamentalmente riego.</p> <p>.Insuficiente desarrollo del sistema de relaciones intramunicipales (municipio-localidad)</p> <p>.Insuficiente integración entre los actores del desarrollo de la localidad.</p> <p>.Insuficiencia en el funcionamiento de las organizaciones de masas en el territorio.</p> <p>.Demandas sociales insatisfechas (empleo, educación, salud, deporte y recreación).</p>

		<p>.Insuficiente compatibilización localidad – sectores ramales de la economía.</p> <p>.Limitada infraestructura para el desarrollo de las comunicaciones (Internet, telefonía).</p> <p>.Obsolescencia tecnológica en las principales actividades económicas desarrolladas en la localidad.</p> <p>. Existencia de mini industrias con problemas productivos (fábrica de bloques y mosaicos, taller de confecciones y carpintería) por falta de materias primas, problemas organizativos y de contratación de sus producciones.</p> <p>. Existencia de focos contaminantes del medio-ambiente.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>.Disponibilidad de asesoría y capacitación externa (Universidad de Ciego de Ávila y Sede Municipal de Chambas).</p> <p>.Marco descentralizador propiciado a partir de los Lineamientos del VI Congreso del Partido.</p> <p>.Comprensión y propensión a la integración y cooperación de la nueva dirección del gobierno en el municipio.</p> <p>.Papel concebido al desarrollo local como parte del proceso de actualización del Modelo Económico Cubano.</p>	<p>POTENCIALIDADES</p> <p>.Desarrollo de la actividad turística a partir de los relevantes recursos turísticos que posee de índoles naturales históricas y culturales.</p> <p>.Desarrollo de la actividad minera (no ferrosa) al poseer la localidad las mayores reservas del país en Yeso y Sal Gema.</p> <p>.Desarrollo de mini industrias en el área de materiales de la construcción y desarrollo de la artesanía ornamental y utilitaria</p> <p>.Desarrollo de la actividad pesquera a partir de la introducción de nuevas tecnologías para la cría y captura de especies de alto valor como langosta y especies de escamas comercializadas, conservación, embalado y transportación, ampliación del objeto social de la instalación prestando servicios de reparación y mantenimiento no solo a embarcaciones pesqueras y enlazamiento productivo con la localidad al propiciar la actividad de reparación y construcción de artes de pesca.</p>	<p>DESAFIOS</p> <p>.Contribuir con la autosuficiencia alimentaria de la comunidad y el municipio a partir de la utilización de paquetes tecnológicos que permitan (a partir de la utilización de las tierras ociosas) lograr producciones de viandas, hortalizas, vegetales, ganadería y otras en condiciones de suelos afectados por altos niveles de salinidad y en condiciones de secano o con poca disponibilidad de agua potable.</p> <p>.Lograr una integración municipio localidad y entre todos los actores de la localidad que se revierta en una mayor satisfacción de la demanda social de la localidad y desarrollo de la misma.</p> <p>.Lograr una adecuada integración de las empresas sectoriales de subordinación nacional presentes en la localidad a la estrategia de desarrollo de la misma.</p>

AMENAZAS	RIESGOS	LIMITACIONES
.Falta de comprensión y priorización de los problemas de la localidad por parte de sectores de la economía. .En el desarrollo del eje económico del municipio están priorizados, Industria de Materiales de la Construcción, Producción Agropecuaria (Ganadería y granos fundamentalmente) Industria Azucarera y derivados como la producción de alcoholes.	.Que las direcciones sectoriales desde los ministerios (MINTUR, Ministerio de Energía y Minas y Ministerio de la Industria Alimentaria) no respalden las propuestas de las entidades económicas pertenecientes a los mismos enclavadas en la localidad para la reanimación y diversificación de sus bases productivas. .Que el Municipio no conceda la priorización a la que se aspira con el respaldo y aseguramientos a las propuestas realizadas para la reanimación del desarrollo de la localidad	.La baja vocación agropecuaria de los suelos por los niveles de salinidad y poca disponibilidad de agua ha conllevado el abandono de los suelos con cierto potencial productivo en la localidad sin que se le busque hasta el momento una solución para su aprovechamiento. .Problemas organizativos, con la contratación y aseguramiento de materias primas y destinos finales para las producciones han afectado el funcionamiento de las mini industrias con la paralización de la fábrica de bloques y el funcionamiento inestable de la confecciones y la carpintería.
Las estrategias para el desarrollo de la localidad se propondrán teniendo en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> Aprovechamiento de las oportunidades, Minimización de riesgos, Enfrentamiento a los desafíos, Neutralización de las limitaciones. 		

Para la conformación de los objetivos estratégicos, el primer paso fue el aprovechamiento de las oportunidades (surgidas de la correlación entre fortalezas y oportunidades), minimización de los riesgos (correlacionando las fortalezas con las amenazas), enfrentamiento a los desafíos (correlacionando las debilidades con las oportunidades) y neutralizando las limitaciones (correlacionando las debilidades y las amenazas).

Cuadro 8: Objetivos estratégicos para el desarrollo de la localidad.

Dimensión	Objetivos específicos.	Estrategias de desarrollo por objetivos	Priorización y Jerarquización			
			MA	A	M	B
	Reanimar el desarrollo de la actividad pesquera en la localidad generando empleo, contribuyendo a la alimentación de la población y generando ingresos en divisas a través de:	Adquisición de jaulas circulares de polietileno revestido para la cría intensiva de la langosta y especies de escama de alto valor comercial. Aprovechamiento de las ventajas comparativas para la cría intensiva de la langosta a partir de la alta presencia de la especie, la ubicación geográfica y la posibilidad de capturarla a distancias	X			
			X			

	<p>-Retomar la captura y comercialización de la langosta reduciendo en un 20 % los gastos relacionados con el fomento, captura y comercialización de esta especie.</p> <p>-Cubrir en un plazo de 5 años la demanda de la langosta y otras especies de escama de alto valor comercial con calidad y a precios competitivos para el turismo en las provincias de Ciego de Ávila y Camagüey.</p> <p>-Realizar al menos un encadenamiento productivo dentro de la localidad.</p>	<p>relativamente cercanas de la costa, y a bajas profundidades reduciendo costos operacionales y humanizando la labor del hombre.</p> <p>Desarrollar ventajas competitivas a partir de la introducción de nuevas tecnologías y ampliación del centro de beneficio de jaibas para hacerlo extensivo a la langosta creando condiciones idóneas para la conservación, almacenamiento, embalaje, envase, etiquetado y transportación de esta especie para su comercialización en el turismo y otros destinos.</p> <p>Propiciar el surgimiento de una industria local o una cooperativa de 2do grado destinado a la reparación y producción de artes de pesca para el establecimiento pesquero de la localidad y para cercanos como los de la Isla de Turiguanó y otros dedicados a la acuicultura.</p> <p>A partir de la ampliación del objeto social del establecimiento pesquero de Punta Alegre ampliar el embarcadero de la localidad y su infraestructura para prestar servicios de reparación y mantenimiento a embarcaciones turísticas que operan en la cayería al norte del territorio.</p>	X	X		
Económica	<p>Reanimar y desarrollar la actividad minera no ferrosa a partir de las reservas de Yeso y Sal Gema (las mayores del país) a través de:</p> <p>-Modernizar la mina de yeso elevando sus niveles de producción actuales en un 30 % para garantizar el suministro del yeso como materia prima de la industria cementera para la mitad oriental del país y para el desarrollo de otras producciones</p>	<p>Invertir en la modernización de la Planta de Yeso, aumentando su capacidad de producción eficiencia y sostenibilidad.</p> <p>Desarrollar una industria local de materiales de la construcción dedicada a la producción de falsos techos, paredes y piezas ornamentales aportando a la sustitución de importaciones y al fomento de las exportaciones atendiendo a la alta demanda generada por el proceso inversionista actual y prospectivo del turismo en las provincias centrales (norte de Villa Clara, Ciego de Ávila y Camaguey).</p> <p>Desarrollar la producción de artesanías en la localidad de carácter funcional y ornamental a partir del yeso.</p>	X	X	X	

	mejora en la gestión del desarrollo de la localidad y una mejor integración horizontal y hacia abajo aportando a la capacidad de gobernabilidad y democracia.				
	Asesorar al gobierno, Consejo Popular y actores del desarrollo de la localidad en temas de interés como crédito, negociación, contratación, fuentes de financiamiento para el desarrollo local y otros.	El Consejo Popular de conjunto con las asociaciones de base de la ANEC de la localidad brinda asesoría al sector empresarial y privado para la utilización de nuevos mecanismos económicos y de gestión que surgen como parte del proceso de Implementación de los lineamientos del VI Congreso del PCC.		X	
	Desarrollar la actividad turística a partir de las potencialidades que presenta la comunidad por los atractivos tanto naturales (en el ámbito terrestre incluyendo los Cayos y marino) y históricos – culturales para el desarrollo de dicha actividad económica.	<p>Completar la ejecución de las obras contempladas en el Proyecto Municipal de Iniciativa de desarrollo local “Parque Arqueológico Los Buchillones”.</p> <p>Desarrollar un trabajo en conjunto del equipo del proyecto con asesoría de la Universidad de Ciego de Ávila para diseñar la oferta turística y su comercialización.</p> <p>Desarrollar un plan de capacitación para el personal de comercio y gastronomía y de cultura que trabajarían de forma directa con turistas extranjeros con énfasis en servicio gastronómico guiaje e interpretación turística e idioma.</p> <p>Mejoramiento de la imagen de la localidad mediante arreglos y pinturas de fachadas, arreglos de aceras, mejoras viales, señalizaciones y otras.</p> <p>Preparación de la localidad para interactuar con la actividad turística para lograr una adecuada convivencia turismo – localidad lo cual implica la realización de charlas y otras acciones de intervención comunitaria.</p> <p>Lograr la declaración por parte de la Empresa “Máximo Gómez” de las tierras ociosas y su entrega en usufructo para su explotación.</p> <p>Dotar a los usufructuarios de tierras de</p>	X	X	
	Contribución con la autosuficiencia alimentaria de la			X	
				X	

	<p>localidad a partir de la utilización de tierras ociosas con cierto potencial agropecuario.</p>	<p>cartas y paquetes tecnológicos para producir en suelos salinos, en condiciones de secano y bajo sistemas agroecológicos.</p> <p>Asesorar a los usufructuarios de tierras en la introducción de variedades de cultivos resistentes a la salinidad y a la sequía, en técnicas de recuperación y mejora de suelos.</p> <p>Fomentar la ganadería sobre todo ovino caprino por su alta adaptabilidad a los suelos y forrajes existentes en la localidad y a la menor demanda de agua potable.</p>	X					X		
	<p>Lograr que el 100% de las industrias locales tengan asegurados los suministros de materias primas y la comercialización de sus producciones a partir de la negociación y contratación con los proveedores y distribuidores.</p>	<p>El Consejo Popular fiscaliza que todas las entidades tengan debidamente contratado el suministro de materias primas con los suministradores y la comercialización de sus producciones con distribuidores y consumidores finales.</p>						X		
Social.	<p>El total de las instalaciones educativas prestan servicio al 100% de su capacidad.</p>	<p>Diseñar un plan de mantenimiento constructivo para las instalaciones educativas que permita el empleo óptimo de todas sus capacidades.</p>	X							
	<p>Perfeccionar la programación cultural de la localidad de forma tal que al menos los miércoles, viernes y sábados se ofrezcan actividades recreativas para la población joven.</p>	<p>El Consejo Popular de conjunto con el sectorial Municipal de Cultura logra incluir en la programación cultural del municipio actividades recreativas en la localidad al menos para los días miércoles, viernes y sábados.</p> <p>Fortalecer en la localidad el movimiento de artistas aficionados e incluirlos en la programación cultural de la localidad.</p>						X		
	<p>Lograr una cobertura de servicio de salud en la localidad en las especialidades de cirugía y ginecología.</p>	<p>Incorporar un servicio de consulta en la localidad dos días a la semana en las especialidades de ginecología y cirugía.</p>	X							
	<p>Eliminar las manifestaciones de delito e indisciplinas sociales en un 80%.</p>	<p>Aparejado a las acciones que generan empleo se va realizando un trabajo de intervención comunitaria de forma conjunta con la participación del Consejo Popular, jefe del sector PNR y organizaciones de masas destinadas a</p>							X	

		disminuir el índice delictivo en la localidad.				
Medio – ambiente.	Erradicar en un periodo de tres años el factor contaminante derivado del vertimiento de residuales líquidos al medio marino.	Realizar en el corto plazo inversiones en los centros a incluir como parte de la oferta turística del territorio para la construcción de baños y facilidades transitorias (fosas recolectoras) para la evacuación de residuales y con ello eliminar el vertimiento al mar mejorando la imagen y condiciones de esas entidades.	X			
	Lograr poner a punto en un periodo de cinco años una tecnología a ciclo completo para el tratamiento de residuales líquidos.	Realizar una inversión para introducir una tecnología de evacuación de residuales y su tratamiento que permita el reciclaje del agua con fines de riego en la localidad.		X		
Política institucional	Las organizaciones de bases (CDR, FMC) funcionan eficientemente, y completan las direcciones a esas instancias. Lograr resolver en un periodo de cinco años el 100% de los problemas definidos como prioritarios.	El Consejo Popular de conjunto con las direcciones municipales completan las direcciones de las organizaciones de bases de los CDR y FMC. Compatibilizar los planes de desarrollo de las entidades con el plan de desarrollo de la localidad.	X	X		
	Lograr que el 100% de las entidades empresariales realicen acciones de integración y apoyo al desarrollo de la localidad. Lograr un 90% de satisfacción en la localidad con la gestión del Gobierno Municipal.	Utilizar el criterio de jerarquización y priorización de problemas y potencialidades para ganar en argumentos que aportan a la gobernabilidad y satisfacción en la gestión de gobierno.	X			
Legislación y Normativas	Lograr al menos una fuente alternativa de financiamiento a las formas tradicionales.	Promover la presentación de proyectos a convocatorias realizadas por organizaciones multilaterales a instancia de las Naciones Unidas, ONGs y otras.		X		
	Lograr que el 100% de los miembros del comité de actores conozcan las legislaciones y normas para la gestión del desarrollo local.	La ANEC a través de su sesión de base en la localidad capacita y actualiza por varias vías y acciones a los actores referentes a las normativas y legislaciones vinculadas a la gestión del desarrollo local.		X		
Donde: MA. (Muy alto), A. (Alto), M. (Medio) y B. (Bajo). Fuente: Elaboración Propia.						

Una vez concebidos los objetivos y diseñadas las estrategias, se estructuran los programas y subprogramas por cada dimensión, los test o idea de proyectos y el plan de actividades/ acciones a desarrollar por las instancias de gobierno para asegurar el desarrollo de los mismos:

Cuadro 9: Programa / sub-programa / test de proyectos y plan de acción.

D*** (años)	Test o ideas de proyectos	AIDP**	Actividades/acciones a desarrollar por instancia del Gobierno.	ARPDS*
Programa: Desarrollo Económico.				
Sub programa desarrollo del turismo				
+ de 5 años	Proyecto IMDL "Parque Arqueológico Los Buchillones". (Fase I) (Proyecto de IMDL).	1er año.	Chequeo y evaluación del Plan Inversionista en el sitio arqueológico "Los Buchillones" y en otros objetos de obra para la introducción de la actividad turística.	1er año.
	Fase II Inicio de la explotación turística del Parque Arqueológico Los Buchillones (excursión turística (proyecto de IMDL).	3er año.	Preparación de la comunidad para su interacción con la actividad turística.	2do año.
			Mejoramiento de la imagen y desarrollo de infraestructuras para el desarrollo de la actividad turística (arreglo y pintura de fachadas, reparaciones y construcción de aceras, arreglos de calles y otros.	2do año.
	Fase III turismo especializado y científico con servicio de alojamiento (Proyecto de IMDL).		Promoción de alojamientos, servicios turísticos y ventas de artesanías por vías no estatales (trabajo por cuenta propia).	3er año.
			Ampliación de la infraestructura y la oferta turística (recreación nocturna, gastronomía variada, náutica recreativa no motorizada, cicloturismo y otros.	4to año.
Sub programa de desarrollo de la actividad pesquera.				

3 años.	Proyecto de introducción de tecnología de jaulas circulares de polietileno revestido para la cría de langostas y otras especies de alto valor comercial, para la conservación y comercialización de estas especies. (Proyecto empresarial)	1er año.	Propiciar la compatibilización del proyecto con el del Ministerio de Industria Alimentaria para su desarrollo dada su importancia para la localidad – municipio, provincia y país.	1er año.
	Proyecto: Ampliación del centro de elaboración de la jaiba para el procesamiento de la langosta y otras especies de alto valor comercial para su comercialización priorizada al turismo. (Proyecto empresarial). Proyecto: Ampliación y modernización del embarcadero para prestar servicio de mantenimiento y reparaciones a embarcaciones turísticas en operación en “Jardines del Rey”. (Proyecto empresarial). Proyecto: Creación de una cooperativa no agropecuaria o de segundo grado dedicada a la reparación, mantenimiento y producción de arte de pesca. (Proyecto local).	2do año. 3er año.		
		2do año.	Las instancias de Gobierno Municipal y el Consejo Popular facilitan el encadenamiento productivo del establecimiento con la economía local.	1er año.
Sub programa de desarrollo de la producción Agropecuaria para el autoconsumo local.				
	Proyecto: Producción de cultivos varios y desarrollo de ganadería ovino caprino en condiciones de salinidad de suelo y sequía en tierras ociosas entregadas en usufructo y en organopónicos. (Proyecto local).	1er año.	El gobierno propicia la declaración de las tierras improductivas de la Empresa “Máximo Gómez” como ociosas y su entrega mediante el Decreto Ley 300. El gobierno apoyado en la Sede Universitaria Municipal y por especialistas de la Universidad asesoran y capacitan a los	1er año. 1er año.

			negociación y contratación con los proveedores y distribuidores. Comercializadores para garantizar el flujo productivo de la carpintería y el taller de confecciones de la localidad.	
Sub programa de desarrollo de la artesanía.				
2 años	<p>Proyecto: Desarrollo de la artesanía con fines utilitarios y artísticos a partir del yeso, madera y otras materias primas como sustento de la producción de souvenir para la actividad turística de la localidad que implica.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producir a partir del yeso y la madera replicas de piezas arqueológicas encontradas en el sitio "Los Buchillones" para su comercialización como souvenir en la actividad turística. - Producir artesanía utilitaria a partir del yeso. <p>(Proyecto local).</p>	1er año	Las instancias de gobierno promueven el desarrollo de la artesanía a partir de la utilización del yeso y la madera fundamentalmente.	1er año
Sub programa de desarrollo y consolidación de la actividad minera no ferrosa en la localidad.				
+de 5 años.	Proyecto: Modernización y ampliación de la capacidad productiva de la Mina de Yeso. (Proyecto empresarial).	1er año.	El gobierno municipal compatibiliza con el MICONS una inversión destinada a la modernización y ampliación de la capacidad productiva de la Mina de Yeso, dada la importancia de esta materia prima para la industria cementera del país y su creciente demanda consolidando al municipio Chambas como el polo principal de la provincia en la Industria de Materiales de la Construcción con importancia no solo local, sino también nacional.	1er año.

	Proyecto: Explotación de los yacimientos de Sal Gema (Proyecto empresarial).	4to año.	Las instancias de gobierno ventilan con el Ministerio de Energía y Mina el inicio de la explotación de la mayor reserva del país de Sal Gema.	4to año.
Programa: Desarrollo Social.				
Sub programa de desarrollo cultural.				
2 años	Proyecto: Desarrollo del movimiento de artistas aficionados de la localidad en manifestaciones de música, danza, artes plásticas y otras manifestaciones. (Proyecto local).	1er año.	El gobierno promueve a través del Sectorial Municipal de Cultura y de la Casa de Cultura de la localidad el desarrollo de artistas y grupos dentro del movimiento de artistas aficionados que son presentados en actividades de la localidad y constituyen una cantera para el desarrollo de actividades de animación y recreativas con turistas que visitan la localidad.	1er año y 2do año.
Sub programa de desarrollo educacional.				
1 año.	Proyecto: Reparación de la escuela primaria "Marcelo Salado". (Proyecto local).	1er año.	El gobierno propicia mediante el Sectorial Municipal de Educación la reparación de la escuela y la puesta en servicio del total de las capacidades en las aulas.	1er año.
Sub programa de desarrollo de la salud.				
1año.	Proyecto: Cobertura de atención especializada en cirugía y ginecología en la localidad. (Proyecto Local).	1er año.	El gobierno municipal a través del Sectorial Municipal de Salud introduce el servicio de consultas especializadas en cirugía y ginecología al menos dos días a la semana para aminorar la vulnerabilidad en estos servicios y las urgencias médicas en estas especialidades (cirugías, partos agravados por la lejanía de la localidad de la cabecera municipal y de los principales hospitales de Ciego de Ávila y Morón,	1er año.

			justificada además por la concentración de una población superior a los 6000 habitantes del Consejo Popular.	
Programa: Gestión Medio-ambiental.				
Sub programa de manejo de riesgos ambientales (vulnerabilidad) y conservación y protección del medio-ambiente.				
+de 5 años	Proyecto: Manejo integral y sostenible del litoral del Consejo Popular "Máximo Gómez". (Proyecto local)	1er año.	El gobierno local en conjunto con el Consejo Popular, la filiar del Centro de Investigaciones Costeros de Cayo Coco en la localidad, Planificación Física, Recursos Hidráulicos, Empresas Municipal, de Comunales, INDER, Dirección Municipal de Comercio y Gastronomía desarrollar una labor de forma integrada para un manejo sostenible del litoral y su compatibilización con la vocación turística de la localidad y para el bienestar de la población en su conjunto que debe lograr: <ul style="list-style-type: none"> - Eliminar los vertimientos de aguas residuales sin tratamiento al mar. - Introducir tecnologías a ciclo completo para el tratamiento de residuales tanto líquidos como sólidos y la reutilización del agua en actividades como riego. - Eliminar la emanación de polvo como factor contaminante en la Mina de Yeso. - Establecer las políticas y regulaciones y 	1er año.

			<p>asegurar el cumplimiento de las mismas para desarrollar la pesca y la producción de carbón sobre bases sostenibles y sustentables.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar producciones agropecuarias sobre bases sostenibles y sustentables. - Garantizar la conservación de los valores histórico culturales y naturales que posee la localidad con destaque para el sitio Arqueológico “Los Buchillones”, la riqueza florística y faunística existente en elevaciones, zonas costeras, cayerías, cavernas con formaciones de cristales de yeso. - Crear conciencia y sensibilidad ambiental en los miembros de la localidad. 	
<p>***D. Duración en años. **AIDP. Años de inicio dentro del programa. *ARPDS. Años a realizar dentro del periodo de desarrollo del subprograma</p>				

Fuente: Elaboración Propia.

La prueba de relación se realizó a través de un trabajo de gabinete del equipo técnico asesor, que arribó a las siguientes consideraciones:

1.El resultado de la racionalidad teórica es positiva ya que:

a) La fundamentación teórica permitió interpretar la realidad estudiada

(comunidades) por lo que se considera existe una positiva relación de validez.

- b) Que es consistente porque se relacionan correctamente la teoría con la realidad, derivando en objetivos medibles, retadores y transformadores.
- c) Que es eficaz porque la correcta correlación teoría, realidad y objetivos permitió que estos últimos estuvieran dirigidos al aprovechamiento de las oportunidades, minimizar los riesgos, enfrentar los desafíos y neutralizar las limitaciones.

2.La relación de factibilidad es adecuada ya que:

- a) Establece el desarrollo de la integración intramunicipal.

3.La capacidad de inducción quedó demostrada al permitir conformar una estrategia de desarrollo de la localidad materializada en una propuesta de plan de desarrollo de la misma a partir de la cual se produce la compatibilización a nivel municipal y permite pasar a la fase de implementación de la misma.

Un vez que se contó con la estrategia de desarrollo de la localidad, conformada por los resultados del diagnóstico participativo (determinación de problemas, limitaciones y potencialidades), correlación de problemas – aspiraciones, definición de objetivos y estrategias y programas/subprogramas, test de proyectos y plan de actividades, fueron presentados al Consejo de la Administración Municipal, la cual planteó como preocupaciones o limitaciones las siguientes:

Los principales señalamientos que se realizaron fueron los siguientes:

- ✚ La capacidad productiva de la Mina de Yeso está al máximo de su capacidad productiva de acuerdo con el estado actual de su tecnología, teniendo la responsabilidad de garantizar el yeso como materia prima para las fábricas de cemento de la porción oriental del país, lo cual limita el fomento de una industria de falso techo y paredes, así como de artesanías, aunque se reconoce la potencialidad del desarrollo de estas actividades pero condicionada a una mejora y ampliación de la Mina de Yeso.

- ✚ Que el fomento de la fabricación de falso techos y paredes divisorias requiere de introducir o comprar los elementos estructurales de aluminio, que hay que fundamentar bien una propuesta al respecto, consistente en si se produce los angulares de aluminio en la localidad o se adquieren como una materia prima, acordándose que se comience a trabajar en la preparación de un proyecto de IMDL con este fin, señalándose su alta pertinencia ya que consolidaría al municipio de Chambas como el eje de la industria de materiales de la construcción en la provincia, permitiría sustituir importaciones y abarataría los costos de las inversiones en el desarrollo del turismo.
- ✚ Que no se tiene una idea bien definida acerca de la explotación de la Sal Gema, que una decisión al respecto no está contemplada a corto y mediano plazo.

Una vez aprobada la propuesta de estrategia de desarrollo de la localidad e integrada a la del municipio, se elaboró un plan de acción donde directivos del gobierno y de las principales entidades y empresas como parte de cumplimiento del mismo iniciaron acciones para su implementación, siendo realizadas hasta el cierre de esta investigación las siguientes.

1. Inicio de la transferencia de la fábrica de bloques y mosaicos de la empresa Máximo Gómez al Consejo de la Administración para su acondicionamiento como una industria local y su puesta en marcha definitiva en el 2014.
2. Desarrollar en el 2013 todo el proceso de negociación y contratación para garantizar los abastecimientos y la distribución- comercialización de las producciones de la carpintería y el taller de confecciones.
3. Incluir en el plan del 2014 la reparación de la escuela primaria “Marcelo Salado”.
4. Ejecución de inversión de mejora y modernización de la infraestructura de comunicación (ya en ejecución).
5. Reinicio del plan de inversiones en el Proyecto Parque Arqueológico “Los Buchillones”. (ya en ejecución).

6. Compatibilización del Proyecto Parque Arqueológico “Los Buchillones” con el sector turístico y asesoría para la definición de la oferta turística a comercializar y conciliación con agencias de viajes del destino, TRANSTUR, la Marina Marlín S.a; e iniciar su explotación a partir de la inclusión en el plan del 2014 (ya en ejecución).
7. Discusión con la pesca y conformación de una propuesta para la adquisición de jaulas circulares de polietileno revestido de alta densidad para la cría intensiva de langosta y otras especies de escamas de alto valor comercial (ya se realiza la propuesta al MINAL).
8. Propuesta de ampliación del centro de elaboración de jaiba para extenderlo al procesamiento de la langosta (ya se realiza la propuesta al MINAL).

Conclusiones parciales del capítulo

- El procedimiento propuesto es validado teóricamente por los expertos al considerarlo bien fundamentado aplicable y pertinente, alcanzándose en la prueba de kendall 0.634.
- En la práctica, a través del estudio de caso, se demostró que la aplicación del mismo permitió integrar los intereses y aspiraciones de la localidad de Punta Alegre / Consejo Popular “Máximo Gómez” en los objetivos de desarrollo local del municipio de Chambas en la provincia de Ciego de Ávila.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Una vez concluido el proceso de investigación se arriban a las siguientes conclusiones.

1. Muchas de las limitaciones y frenos que se reportan en la gestión del desarrollo local por parte de diversos autores y por las principales instituciones dedicadas al estudio del desarrollo local y comunitario en Cuba se relacionan con una insuficiente integración reconocida como una carencia pero insuficientemente argumentada desde el punto de vista teórico metodológico.
2. La definición de la categoría integración intermunicipal constituye un aporte desde el punto de vista teórico al concebirse la misma no solo como expresión de una integración territorial sino como una facilitadora de la gestión del desarrollo local, contemplando las relaciones e interacciones que tiene lugar entre gobierno municipal y las localidades que integran al municipio, manifestada tanto en el desarrollo de un conjunto de actividades como en el proceso de planificación del desarrollo local.
3. El procedimiento metodológico propuesto constituye un referente que en manos de los Consejos Populares sirve de guía para lograr conformar una propuesta de desarrollo al gobierno municipal que contempla varias virtudes, establece los criterios de jerarquización de problemas y potencialidades, contribuyen con la toma de decisiones al gobierno municipal, cumple con los preceptos de que la demanda social y la planificación del desarrollo local se comienza a conformar desde las estructuras de base comunitaria, aporta gobernabilidad y permite la integración de los intereses y aspiraciones de las localidades en los objetivos de desarrollo municipal.

4. Que el procedimiento es viable dado su pertinencia con la teoría relacionada con la gestión del desarrollo local, su adecuada estructura, novedad, posibilidad de implementación en la práctica social y de generalización avalado por los resultados obtenidos en el criterio de expertos utilizado como herramienta para la validación teórica del referido procedimiento, obteniéndose en las pruebas estadísticas de fiabilidad del cuestionario para la selección de los expertos (Alpha Cronbach) una puntuación efectiva de 0.7682 y la de concordancia entre los expertos (W. Kendall) de 0.634.
5. La aplicación del procedimiento metodológico, en el estudio de caso, demostró la factibilidad y conveniente utilización para los fines propuestos, al permitir la integración de los intereses y aspiraciones conformados a partir de los problemas y potencialidades de la localidad de Punta Alegre (Consejo Popular "Máximo Gómez") en los objetivos de desarrollo del municipio Chambas en la provincia de Ciego de Ávila.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. La comunidad científica debe profundizar en el funcionamiento de los Consejos Populares, en lo referente al cumplimiento de sus funciones de acuerdo con la Ley 91 del 2000 en su aporte a la gestión del desarrollo local.
 2. Estudiar las vías que hagan efectiva la necesaria compatibilización a escala local de las acciones promovidas por los sectores/ramales de la economía nacional.
 3. Proponer al gobierno la generalización del procedimiento metodológico por su aporte a la gestión del desarrollo local desde las estructuras de base comunitarias (Consejos Populares).
-
1. Dar a conocer los resultados obtenidos en esta investigación en municipios y localidades afectadas por el cierre de sus Industrias Azucareras al constituir esta un referente metodológico para las mismas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Albuquerque, F. (1997) Metodología para el Desarrollo Económico Local. Chile: Editado Dirección de Desarrollo y Gestión Local, ILPES.
2. Albuquerque, F. (1998). Cambio Tecnológico, Globalización y Desarrollo Económico. . Madrid: Editado Mirneo.
3. Almaguer, R. (2000). Democracia y Localidad. Maestría en Desarrollo Social. En soporte electrónico.
4. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2000). Ley 91 del año 2000. Consejos Populares. Cuba.
5. Anthony, R. (2001). Sistema de Planeamiento y Control. Londres: Editado Orbis.
6. Almazán, O. (2003) "Viabilidad y Alternativa Económica. ¿Cuáles son los Fundamentos y el Sostén para Continuar Votando Hoy por la Actividad que más Ingreso ha Aportado a Cuba Durante Siglos? "En Revista Bohemia 94, No23, p15 - 11
7. Anthony, R. y Govindarajan, V. (2003). Sistemas de Control de Gestión. Madrid: McGraw-Hill.
8. Aquevedo,S, et al. (2006). "Endogeneidad y Gestión del Desarrollo Local". En Revista Electrónica. En Agenda Pública, Edición. Anov, No10, p1.
9. Andrade, O; y Otros (2006). "Endogeneidad y Gestión en el Desarrollo Local". En Revista Electrónica Agenda Pública, Edición. Anov No 10, p2 - 8.
10. Álvarez, F. L. (2007). "El Desarrollo Local. Una mirada desde un enfoque sistémico". En Revista electrónica Granma Ciencia, Vol 1, No 2, p 2 - 3.

11. Almager, D; y Ávila, A. (2008). "Perspectiva Actual del Desarrollo Local en el Contexto de la Globalización". Revista OIDLES, Vol 2, No 5, p1 - 23.
12. Alvero, F. (2008). Diccionario Manual de la Lengua Española. Octava Reimpresión. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
13. Álvarez, E. (2012). Procedimiento para el mejoramiento de los procesos en el Hotel SunBeach. Tesis de maestría en Gestión Turística. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
14. Bartle, P. (s/a). Esquema de la Estrategia del Programa de Gestión Comunitaria. En soporte electrónico en CEGIC, Universidad de Ciego de Ávila. Cuba.
15. Boisier, S. (1992). Desarrollo Regional Participativo. Folleto: Editado por la Universidad de Camaguey. Cuba.
16. Boisier, S. (1997). "El Vuelo de un Cometa. Una Metáfora para una Teoría de Desarrollo Territorial". En serie ensayo. Documento 97/37. CEPAL.
17. Barquero, V. (1999). Lecciones sobre Desarrollo Endógeno. Madrid, España: Ediciones Pirámides.
18. Barreiro, F. (2001). Desarrollo desde el Territorio. Instituto Internacional de Gobernabilidad. Extraído el 20 de junio de 2011 desde <http://www.iigor.org>.
19. Bayón, F; y Martín Rojo, I. (2004). Operaciones y Procesos de Producción en el Sector Turístico. España: Editorial Síntesis.
20. Boisier, S. (2005). "¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? Revista de la CEPAC, No86, s/p.
21. Boisier, S. (2007). Territorio Estado y Sociedad en Chile. La Didáctica de Descentralización: Entre la Geografía y la Gobernabilidad. Tesis Doctoral. Universidad de Alcalá, España.

22. Beltrán, J. (2007). Guía para una Gestión Basada en Procesos. España: Editado: Instituto Andaluz de Tecnología.
23. Boffil, S, Reyes, R; Torres, F; y Sánchez, E. (2009). Desarrollo Local Sustentable a partir del Manejo Integrado en el Parque Nacional Zaguanes de Yaguajay”. En Revista Desarrollo Local Sostenible. Grupo EUMED, NED y RED Academia Iberoamericana Local Global. Vol 2 No 4, p6. Extraído el 20 de marzo del 2011 desde www.eumed.net/rev/delos/04.
24. Colectivo de autores. (1985). Historia de la Provincia de Ciego de Ávila 1898 - 1980. Ciego de Ávila. Cuba: Editado por el Comité Provincial del PCC.
25. Coraggio, J. L. (1992). “Hacia una Revisión de la Teoría de los Polos de Desarrollo”. Revista EURE, Vol II, No 4, p10 - 17.
26. Caño, M. D. (2004). “Cuba Desarrollo Local en los Noventa “. En Desarrollo Humano Local. Cátedra UNESCO. Universidad de La Habana. Cuba.
27. Carballo, E. (2006) Innovación y Gestión del Conocimiento. España: Editorial Díaz de Santos.
28. CEPAL. (2004). Manifestaciones Territoriales del Nuevo Estilo de Desarrollo en la Región Norte de América Latina. Editora. ONU - CEPAL.
29. Comisión Nacional de Grados Científicos. (2005). Normas y resoluciones vigentes para el desarrollo de los grados científicos en la República de Cuba. La Habana.
30. Campos, A; Da Costa, J; y Albino, J. (2006). “Para una Cultura de Calidad Total en el Destino Turístico: Métodos de Diagnóstico y Estrategia de Desarrollo”. En Revista Turismo y Desarrollo. No 5, p21 - 40.
31. Camporedondo, A. (2006). Compiladora. Desarrollo Local en Cuba. Retos y Perspectivas. La Habana. Cuba: Editorial Academia.
32. CITMA. (2007). Ley 81 sobre Medio Ambiente. Documento. La Habana. Cuba.

33. Camporedondo, A. G; Alberto, A; Pérez, V. Berriz, R; Brito, J. M; González, A; Sánchez, L. C; Julia, H; Hernández, R; Espina, M; Nuñez, L; Martín, L; Días, M. y Delgado, D. (2011). Cataurito de Herramientas para el Desarrollo Local. La Habana. Cuba: Editorial Caminos.
34. Campos, Z. (2012). El desarrollo del Desarrollo: Una propuesta desde el CEDEL”. Cuba. La Habana: Publicado por Barrio.
35. De Franco, A. (2006). “¿Por qué Precisamos de un Desarrollo Local Integrado y Sostenible? En Instituciones y Desarrollo No6. p10 - 22.
36. De Matos, C. (1999). Nuevas Teorías del Crecimiento Económico. Lectura desde la perspectiva de los territorios de la periferia. Instituto de Estudios Urbanos. Pontificia Universidad Católica de Chile, s/p.
37. Desconocido. (s/a). La nueva Fuerza del Desarrollo. Capítulo II: Desarrollo Endógeno y Capítulo III: La Organización Flexible de la Producción. Material Bibliográfico del Doctorado Curricular en Desarrollo Territorial. Universidad de Camaguey, Cuba.
38. DYANE Versión 2 (2001). Diseño y Análisis de Encuestas en Investigación Social y de Mercado. Por Miguel Satesmases Mestre. Universidad de Alcalá de Hevares. Madrid. España: Edición Pirámides.
39. De Dios, A. (2003). La Planificación Territorial. Un Procedimiento para su integración en el ejemplo de la Provincia de Camaguey. Tesis Doctoral. Universidad de Camaguey, Cuba.
40. Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social Ciego de Ávila. (2007). “Diagnóstico sobre el Poblado Costero de Punta Alegre”. Documento.
41. Depotel, P. (2008). Desarrollo de Regional y Localidad. Costa Rica: Editado Tecnológico.
42. Días, Q, y Norman, A. (2008). Manual de Procedimiento para Entrenadores en Turismo Sostenible. Editado Asociación de Estados del Caribe.
43. Espinosa, M; Hernández, J. C. y Falcón, M. C. (2011). “Impacto de la Reconversión de la Industria Azucarera en el Desarrollo de la Localidad de Punta Alegre del Municipio

Chambas en la provincia de Ciego de Ávila”. Revista Retos de la Dirección, Vol.5, No. 2, p4 -12. Extraído el 20 de noviembre del 2012 desde <http://www.retos.reduc.educ.cu>

44. Espinosa, M; Hernández, J. C. y Falcón, M. C. (2013) Propuesta metodológica para el desarrollo de las relaciones intramunicipales ajustadas a las particularidades del caso cubano. Revista Sabiduría de la Universidad Tecnológica San Antonio de Machala: Ecuador. con ISSN 1390 – 5090.
45. Franco, A., (2000). “¿Por qué precisamos de un Desarrollo Local Integrado y Sostenible?”. Instituciones y Desarrollo, 6. Extraído el 21 de junio del 2011 desde <http://www.iigov.org>
46. Falcón, M. C. (2007). Procedimiento Metodológico para la Evaluación Integral de los Impactos del Turismo en su Contribución al Desarrollo Local. Caso Isla de Turiguanó. Tesis de Doctorado. Universidad de Camaguey. Cuba.
47. Forteza, S. A; Vilariño, C, M; y Perón, E. (2008). “Análisis Cualitativo del Impacto de la Reconversión Azucarera en la Mujer Rural. Experiencia de un Consejo Popular”. En Revista OIDLES Vol 2, No4, p4.
48. González, R; De Dios, A. y Montejó, R. (2001). La Gestión del Desarrollo Regional en Cuba. Un Enfoque desde la Endogeneidad. Seminario de la red Iberoamericana de Investigadores sobre Globalización y Territorio. Universidad Nacional de Rosario, Argentina.
49. García, B. (2000). Cinco Tesis sobre Consejos Populares “. En revista Cubana de Ciencias Sociales. No 31, p3 - 6.
50. González, R. (2009). La Gestión del Desarrollo Local en Cuba. Una Propuesta Metodológica. ANEC. Camaguey, Cuba.
51. García, C. (2011). Metodología para determinar las prioridades de asignación de financiamiento al Desarrollo Local. Tesis de Doctorado. Universidad de Camaguey. Cuba.

52. González, K. (2012). Procedimiento para determinar los factores incidentes en la potenciación del desarrollo socioeconómico local. Observatorio de la Economía Latinoamericana. No 169. Extraído el 3 de diciembre del 2012 desde <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012>
53. Hernández, J. C. (1999). Las Relaciones Intersectorial Turismo Agricultura y su Impacto en el Desarrollo Regional. El Caso de Ciego de Ávila. Tesis de Doctorado. Universidad de Camaguey.
54. Hernández, J. C; Falcón, M. C; y García, C. (2007). Impacto del Turismo en La Provincia de Ciego de Ávila. Informe Final de Proyecto de Investigación. Universidad de Ciego de Ávila, Cuba.
55. Hernández (2004). Citado por Iglesia, M. (2010). Desarrollo Local una Alternativa inaplazable. Facultad de Filosofía e Historia. Universidad de La Habana. Cuba.
56. Hernández, D. (2008). El enfoque micro - regional del desarrollo en el oriente, estado de Tlaxcala. México: Editado Colegio de Tlaxcala.
57. Hernández, J. C; y Riveron, O. (2010). La gestión Integral del Desarrollo del Destino "Jardines del Rey". Informe final del Proyecto 0810. Departamento de Dirección Empresarial y Turismo. Universidad de Ciego de Ávila. Cuba.
58. Iñiguez, L. (2012). Miradas a la Economía Cubana. El Proceso de Actualización – Capítulo 9: El territorio y lo local en la política económica y social. La Habana. Editorial Caminos.
59. Kliksberg, B. (2003). ¿Cómo modernizar el Estado para el Desarrollo Social? Material impreso: Editado Instituto Interamericano de Desarrollo.
60. Lea Plaza, M. (2000). Metodología de Planificación y Gestión Estratégica del Desarrollo Local. Material Impreso. p43.

61. León, I (2000). El Perfeccionamiento de la Planificación y el Papel del Estado en la Economía. La Planificación Territorial la Situación Actual y Perspectivas. Documento del Ministerio de Economía y Planificación, La Habana, Cuba.
62. López, M. (2002). El control de Gestión en la Organización. Revista Confic, No 2, p2 - 3.
63. León, C. M. (2006). Economía Regional y Desarrollo Local. Selección de Lecturas. Facultad de Economía. Universidad de La Habana. La Habana: Editorial Félix Varela.
64. Licda, M (2007) "Apoyar los Procesos de Planificación del Desarrollo Local". En Revista Ventana No 1. p12 – 14.
65. Lujan, D. E. (2007) Procedimiento General para Diseño y / o Rediseño Organizacional basado en la Gestión por Procesos. Tesis de maestría, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
66. León Segura, C. M., y Sorhegui, R. (2007). "Repensar el Desarrollo Local en Cuba". En Revista Economía y Desarrollo. No 2. p156 - 166.
67. Lee, S. (2011). "Amplia Agenda Examinaron las 12 Comisiones de Trabajo del VII Período Ordinario de la Asamblea Nacional del Poder Popular ". Periódico Granma, miércoles 27 de julio, p 2.
68. León Segura, C. M. (2011). El Municipio y los Procesos de Desarrollo Local en Cuba. Universidad de La Habana. Cuba. p10.
69. Lazo, C. (2011). ¿De qué desarrollo local hablamos?. Propuesta para el debate. Ponencia presentada al 2do Taller Nacional del GUCI, Cuba. 19 de mayo.
70. Lee, S. (2012). "Perfeccionar la Labor de los Delegados y su Vínculo con los Electores". Periódico Granma. Extraído el 12 de septiembre del 2012 desde <http://www.Granma.cubaweb.cu>
71. Merriam, S. B. (1998). Qualitative research and case study applications in education. San Francisco

72. Mitchell Ross, E. y Col, (2001). "Integración Comunitaria turismo insular en Perú". *Annals of Tourism Research en Español*, vol3 No1 p 22 - 33.
73. Melchor, G. (2003) Metodología para la Evaluación de Proyectos Rurales, Extraído el 14 de junio del 2010.desde <http://www.infoagro.com/desarrollo/programa-desarrollo-rural.html>.
74. OMT. (1999) Agenda para Planificadores Locales: Turismo Sostenible y Gestión Municipal. Edición Para América Latina y el Caribe. España: Editado OMT.
75. Oficina Nacional de Normalización (2001). NC-ISO 9000: 2005. Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario. (Traducción Certificada, IDT).
76. Olivera Romero, J. (2004). "Percepciones de un estudio de caso sobre el desarrollo local". *Revista Economía y Desarrollo, Edición Especial*, p12.
77. Oficina Nacional de Normalización (2008). NC-ISO 9001: 2008. Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. (Traducción Certificada, IDT)
78. Ortega, D., y Torres, A. (2012) "Espacios Locales en Cuba. Opciones para el Desarrollo. Instituto cubano de investigación cultural Juan Marinello. Extraído el 17 de octubre 2012 desde http://www.temas_cult.cu/revistas/71/027-35-diosnara.
79. Orrantía, R. y Hernández, M. (2009). "El consejo Universitario Municipal en la Gestión del Conocimiento para el Desarrollo Local". En *Revista Retos de la Dirección*. Número Especial.
80. Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba (2011). Estadísticas de Chambas. Extraído el 5 de abril de 2012 desde <http://www.one.cu>
81. Ortiz, G. (2012). "Procedimiento para determinar los factores incidentes en la potenciación del desarrollo socioeconómico local de la provincia de Cienfuegos y sus Municipios. "En *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. No169, Extraído diciembre 2012 desde <http://www.eumed.net>.

82. Pino, J. R.; Padillas, R., y Aguirre, L. (s/a). Desarrollo Local. Evolución del Concepto. Departamento de Estudios Económicos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos. Cuba, p23.
83. PCC. (1975). Tesis y Resoluciones del 1er Congreso del PCC. La Habana: Editora Política.
84. Poelink, J. (1978). "La Teoría del Desarrollo Regional Polarizado". En Revista de Economía Latinoamericana, No9. p9 - 20.
85. Poter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Editado Free Press.
86. Polese, J. (1998). Economía Urbana y Regional. New York. USA: Editorial Tecnológico de Costa Rica.
87. Petrocchi, M. (2002). Gestión de Polos Turísticos. 2da Edición. Brasil: Edición Futura.
88. Padillas, Y. Pino, J. R., y Aguirre, L. (2004). La Gestión del Desarrollo Local. Universidad de Cienfuegos, Cuba.
89. Pike, A; Rodríguez, A., y Tomaney, J. (2006). "Local and Regional Development" Routledge. New York. USA. Extraído el 3 de abril de 2010 desde [wikitaxi](#)
90. Partido Comunista de Cuba. (2010) "Evaluación del Cierre de la Economía en el Territorio en el Primer Semestre del Año". Documento 1087. Comité Municipal del PCC, Chambas, Cuba, p16.
91. Partido Comunista de Cuba. VI Congreso (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. 18 de abril de 2011. La Habana.
92. Peñate, O. (2011). Los factores socioculturales en el Desarrollo Local en Cuba. Facultad de Economía, Universidad de La Habana. Cuba. (Inédito).
93. Pérez, F. (2011). Hacia un desarrollo local sostenible. Periódico Granma. Viernes 18 de febrero. La Habana.

94. Rivero, R. (s/a). Desarrollo Local. Una Estrategia de Creación de Empleo, lo Local y lo Comunitario no tienen porqué ser excluyentes. Extraído el 21 de enero de 2012 desde <http://www.cubaliteraria.com/articulo.php>
95. Richarson, H. (1977). Teoría del Crecimiento Regional. España: Ediciones Pirámides S.A.
96. Rosental, M., y Ludin, P. (1981). Diccionario Filosófico. La Habana. Cuba: Editorial Ciencias Sociales.
97. Rondenelli, D. (1983). Development Projects as Policy Experiments, New York. USA: And Adaptative Approach to Development Administration,.
98. Rodríguez, C. R. (1987). Letra con Filo. La Habana: Editorial. Ciencias Sociales.
99. Rodríguez, J. L. (1990). Estrategia de desarrollo económico en Cuba. La Habana, Cuba Editorial Ciencias Sociales.
100. Resolución Económica V Congreso del PCC (1997). La Habana. Editora Política.
101. Rodríguez, J. L. (1997). La municipalidad, Estructura, Organizaciones y Funciones. UNICAM, Lima, Perú, p13.
102. Ramírez, L. A. (1999) (Conferencia) Algunas Consideraciones acerca del método de evaluación utilizando el criterio de expertos. Santa Fé de Bogotá, D.C. Colombia.
103. ----- Revista Bohemia. (2001). El Consejo Popular. Extraído el 5 de enero de 2012 desde <http://www.bohemia.cu>
104. Rojas, L. M. (2006). Manual para La Gestión Municipal del Desarrollo Local (enfoque herramientas y estrategias para el Desarrollo Local). Editado: Organización Internacional de Trabajo.
105. Ronda, G. (2008). Dirección estratégica. Definiciones y modelos. Folletos Gerenciales, 13, 1, p25-33.
106. Rivas, J. y Macadán, M. (2008). Planificación Turística y Desarrollo Sostenible. España: Edición SEPTTEM.

107. Roque, Y. Figueras, D. Fajardo, L. Galindo, S. Hernández, M. Iglesias, G., y Mederos, A. (2011). Entrenamiento a actores locales para la realización de un programa de integración productiva social en dos Consejos Populares de la provincia de Villa Clara, algunas consideraciones sobre el proceso de la construcción del Programa de Desarrollo Integral Productivo y Social del Consejo Popular. (Monografía). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, p13.
108. Storh, W. (1985). El Desarrollo Regional en América Latina. Experiencia y Perspectiva. Buenos Aires, Argentina: Ediciones SIAP.
109. Santos, M; Arroyo, M. (1997). "Globalización Regionalización: La Propuesta de MERCOSUR". En Industrias Globalización y Economía. Cuaderno Técnico No 24 CNI/SESI. Brasilia – Brasil (en portugués).
110. Simeón, R. E. (1998). Informe del Grupo Temporal de Trabajo Comunitario Integrado, Presentado a los Presidentes Provinciales del Poder Popular en la Asamblea Nacional del Poder Popular. CITMA. Documento, La Habana, p6 - 24.
111. Sepúlvedas, S., y et al. (2002) "Metodología para Estimar el Nivel de Desarrollo Sostenible en Espacios Territoriales". Documento del CODES, p47.
112. SPSS for Psychologists. A Guide to Data Analysts Using SPSS for Windows (2003) by Incola Brace, Richard Kemp and Rosewary Snelgam, Second Edition, ISBN: 0-333-98633.4.
113. Silva, I. (2003). Metodología para la elaboración de estrategias de Desarrollo Local. ILPES.
114. Sitio de la Cumbre Mundial Para el Desarrollo Social el Debate en América Latina. Extraído el 6 de mayo de 2010 desde <http://www.idrc.ca>.
115. 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 título de Doctora en Ciencias Económicas. Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana.

116. Triguera, I. (2000). Manual de Prácticas del Trabajo Comunitario. Ciudad (desconocida): Editorial (desconocido).
117. Tejera, M. (2007). Aproximación a las relaciones entre Gobierno Local y Desarrollo Local. Un estudio para la sociedad cubana actual. Tesis de doctorado en Ciencias Filosóficas. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba. Cuba.
118. Unión Internacional de Municipios y Autoridades Locales (1996). Manual de instructores para Cursos sobre el Ciclo de los Proyectos de Desarrollo Local. Ecuador: Editado AH.
119. Vianna, M.H. (1983). Los Test en la Educación. Pamplona. Editado Eunsa.
120. Vázquez, B. (1988). Desarrollo Local. Una Estrategia de Creación de Empleo. España: Editora Pirámide.
121. Vasilachis, I. (1992). Métodos cualitativos I: los problemas teóricos y epistemológicos. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
122. Velasco, M. V. y Rodríguez, J. (1993). Municipalidad y Desarrollo Local. Resultados de una experiencia. Tomo I. Ecuador: Editado IULA/CEICADEL.
123. Valdés, J. C, y otros. (1995). Cuba la Reestructuración de la Economía y una Propuesta para el Debate. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Sociales.
124. Vázquez, B. (2000). La nueva Fuerza del Desarrollo. Chile: Editorial desconocida.
125. Vázquez, B. (2000). "Desarrollo Endógeno y Globalización". En Revista. Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales. No 079. p 5-15.
126. Vázquez, B. (2000). "Desarrollo Endógeno. Teoría y Políticas del Desarrollo Territorial". En Revista. Latinoamericana. Investigación Regional. No11. p 21-32.
127. Vallejo I. (2001). "Los riesgos naturales asociados a las áreas costeras en los océanos". Medio ambiente, recursos y políticas marinas. Barcelona Ediciones de Serbal.

128. Villareal, J. (2006). Economía Global. Reversión Empresa y Competitividad. España: Editorial Academia.
129. Valdez, M. (2009). "Gestión Universitaria del Conocimiento: camino hacia el desarrollo local. Revista. Retos de la Dirección, Número especial, p13 – 18.
130. Vechot, G. y Campo, Z. (2012). Necesidad de las articulaciones. Publicado en Barrio Cuba. Extraído el 27 de enero de 2012.

ANEXOS

ANEXO: 1

Composición del grupo integrado por los actores más representativos (Comité de Actores)

1. Presidente del Consejo Popular de Punta Alegre.
2. Director del establecimiento Pesquero de Punta Alegre.
3. Administrador de la Mina de Yeso de Punta Alegre.
4. Coordinador del Proyecto Parque Los Buchillones.
5. Director de la Empresa Máximo Gómez.
6. Director del Hospital de Punta Alegre.
7. Director de la escuela primaria Marcelo Salado.
8. Director de la ESBU Punta Alegre.
9. Jefe de zona de Comercio y Gastronomía.
10. Director del Complejo Deportivo Punta Alegre.
11. Delegado de la circunscripción. (1), (2) y (3)
12. Zonas de CDR. (1, 3, 5, 6, 7)
13. Presidente del Bloque FMC. (1, 2, 3, 6, 7)
14. Jefe del Sector PNR Punta Alegre.
15. Asociación de base de la ANEC.

Observación: se escogen al azar de forma aleatoria 3 delegados de circunscripciones (de 10 existentes para un 30%) 5 zonas de CDR de (12) y 5 Presidentes de Bloque FMC de (12).

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO: 2

Entrevista a Presidente del Consejo Popular “Máximo Gómez”.

Nombre:

Cargo: Presidente del Consejo Popular “Máximo Gómez” del poblado de Punta Alegre.

Años de experiencia en el cargo: _____

Nivel de escolaridad: Universitario _____ Enseñanza Media _____

Técnico Profesional _____

Primaria _____ Secundaria _____ - Ninguna _____

Esta entrevista se hace como parte de una investigación encaminada a diseñar un procedimiento para el desarrollo del sistema de relaciones intramunicipales en la gestión del DL, la misma forma parte de una tesis doctoral de la Universidad de Camagüey. Las opiniones que se viertan solo serán utilizadas con los fines declarados en esta investigación. De antemano le agradecemos su sinceridad, asegurándole que la información obtenida solo tendrá la finalidad planteada.

Aspectos a abordar en la entrevista:

1. Valoración de los principales problemas que se presentan en el Consejo Popular en la actualidad.
2. Valoración del impacto para la localidad del cierre del central Máximo Gómez.
3. Valoración sobre el desarrollo de la tarea Álvaro Reinoso y su impacto en la localidad.
4. Acciones desarrolladas para mitigar el impacto del cierre del Central y evaluación de sus resultados.
5. Valoración acerca de la situación actual de las principales actividades económicas de la localidad (Establecimiento Pesquero, Mina de Yeso, Granja Agropecuaria “Máximo Gómez”).

6. Valoración de los servicios en la localidad (salud, educación, cultura, deporte, comunicaciones, transporte, servicios de reparaciones, comercio, gastronomía y otros).
7. Valoración del apoyo que prestan a acciones de Desarrollo Local:
Las principales empresas o establecimientos económicos del territorio.
8. Valoración del funcionamiento de las organizaciones en el territorio, CDR, FMC.
9. Valoración del funcionamiento de las circunscripciones que conforman el Consejo Popular.
10. Valoración de la integración que se logra entre todos los factores de la localidad para desarrollar acciones de desarrollo.
11. Conocimiento acerca de potencialidades de desarrollo en la localidad.
12. Valoración acerca de las acciones desarrolladas en la localidad y su impacto.
13. Acciones de capacitación que ha recibido, que contribuyan a la gestión del Desarrollo Local en la localidad.
14. Cómo valora la atención y apoyo que se le brinda desde la Dirección Municipal a la Localidad.
15. Valoración acerca de las potencialidades de desarrollo de la localidad.
16. Valoración del sistema de trabajo que desarrolla el CP, Relaciones y colaboración con las organizaciones y empresas del territorio.

ANEXO: 3

Entrevista a Vicepresidenta de la Asamblea Municipal del Poder Popular

Nombre:

Cargo: Vice Presidenta de la Asamblea Municipal del Poder Popular del Municipio Chambas.

Años de Experiencia en el cargo:

Esta entrevista se hace como parte de desarrollo de una investigación encaminada a diseñar un procedimiento para la Gestión del Desarrollo Local Integrado Sostenible en la localidad de Punta Alegre como parte de una Tesis Doctoral de la Universidad de Camagüey .Las opiniones que se viertan solo serán utilizadas en los fines declarados en esta investigación.

Aspectos a abordar en la entrevista:

1. Valoración del contexto en que se desarrolla la Gestión del Desarrollo Local en el municipio a partir del contexto económico-social presente en el municipio, provincia y nación.
2. Acciones que se desarrollan en el municipio relacionadas con el Desarrollo Local.
3. Conocimiento sobre la problemática actual que presenta el poblado de Punta Alegre.
4. Valoración de la prioridad que se le concede a la localidad de Punta Alegre en la Gestión del Desarrollo Local en el contexto municipal.
5. Acciones, proyectos, programas de desarrollo local realizados en la localidad de Punta Alegre y valoración de su cumplimiento e impactos producidos.
6. Valoración de los recursos disponibles para el fomento del Desarrollo Local y su utilización.
7. Valoración sobre el nivel de preparación existente para el desarrollo de la gestión del Desarrollo Local, acciones de capacitación desarrollada.

8. Valoración acerca de la proyección del Desarrollo Local en el municipio, existencia o no de una estrategia de desarrollo en el municipio.
9. Valoración acerca del funcionamiento del Consejo Popular de la localidad de Punta alegre.

ANEXO: 4

Entrevista al director de La Pesca, Punta Alegre, municipio Chambas, provincia Ciego de Ávila.

Nombre:

Edad:

Nivel educacional:

Primario _____ Secundario: _____ Preuniversitario: _____ Universitario: _____

MsC: _____ Dr: _____

1. Años de experiencia en la Dirección Empresarial en el actual cargo _____
2. Valore el estado actual de su entidad en cuanto a:
 - Equipamiento.
 - Calidad de los Recursos Humanos.
 - Capacitación de los Recursos Humanos.
3. ¿Cuáles son las principales limitantes que presenta?
4. Valore la evolución de su entidad desde el 2000 a la actualidad (Resumiendo, considera que está en).
 - Crecimiento. _____
 - Estancada. _____
 - Decrecimiento. _____
5. ¿Cómo evalúa el cumplimiento de sus planes productivos?
6. ¿Qué factores lo están limitando?
7. ¿Qué perspectiva de desarrollo ve para su entidad?
8. Están planificadas inversiones en la misma.
9. Se siente como un actor del Desarrollo Local en la localidad de Punta Alegre.

10. Existe una estrategia de Desarrollo en su entidad.
11. ¿Cómo cree que su entidad podría aportar al Desarrollo Local de Punta Alegre?
12. Valora de positivo y viable retomar la captura de la Langosta por parte de su establecimiento.
13. Considera oportuno y viable introducir tecnología de acuicultura en agua de mar con la tecnología de Jaulas Circulares que se producen en la provincia y por las condiciones de agua poco profunda cerca de la localidad.
14. Valora factible introducir alguna otra industria de procesamiento de derivados de la actividad pesquera, además de las ya actualmente existentes.
15. Conoce las implicaciones de su entidad en el Proyecto de Iniciativa de Desarrollo Local, Proyecto Los Buchillones
 - ¿Cómo está implicado?
16. Las autoridades del municipio Chambas y los promotores del proyecto lo informaron y lo involucraron en el desarrollo del mismo.

ANEXO: 5

Entrevista al director de la Mina de Yeso, Punta Alegre, municipio Chambas, provincia Ciego de Ávila.

Nombre:

Edad:

Nivel educacional:

Primario _____ Secundario: _____ Preuniversitario: _____ Universitario: _____

MsC: _____ Dr: _____

Esta entrevista se hace como parte de una investigación, la misma forma parte de una tesis doctoral de la Universidad de Camagüey. Las opiniones que se viertan solo serán utilizadas con los fines declarados en esta investigación. De antemano le agradecemos su sinceridad, asegurándole que la información obtenida solo tendrá la finalidad planteada.

16. Años de experiencia en la Dirección Empresarial en el actual cargo _____

17. Valore el estado actual de su entidad en cuanto a:

- Equipamiento.
- Calidad de los Recursos Humanos.
- Capacitación de los Recursos Humanos.

18. ¿Cuáles son las principales limitantes que presenta?

19. Valore la evolución de su entidad (Resumiendo, considera que está en).

- Crecimiento. _____
- Estancada. _____
- Decrecimiento. _____

20. ¿Cómo evalúa el cumplimiento de sus planes productivos?

21. ¿Qué factores lo están limitando?

22. ¿Qué perspectiva de desarrollo ve para su entidad?

23. Están planificadas inversiones en la misma.

24. Se siente como un actor del desarrollo local en la localidad de Punta Alegre.

25. Existe una estrategia de desarrollo en su entidad.

26. ¿Cómo cree que su entidad podría aportar al desarrollo local de Punta Alegre?

27. Valora factible introducir nuevas tecnología.

28. Conoce las implicaciones de su entidad en el Proyecto de de Iniciativa de Desarrollo Local, Proyecto Los Buchillones

- ¿Cómo está implicado?

16. Las autoridades del municipio Chambas y los promotores del proyecto lo informaron y lo involucraron en el desarrollo del mismo.

ANEXO: 6

Entrevista al Jefe del Sector de la PNR

Cargo: Jefe del Sector de la PNR. Años de experiencia en el cargo: ____ -

Nivel de escolaridad: Universitario ____ Enseñanza Media ____

Técnico Profesional _____

Primaria _____ Secundaria _____ Ninguna _____

Esta entrevista se hace como parte de una investigación, la misma forma parte de una tesis doctoral de la Universidad de Camagüey. Las opiniones que se viertan solo serán utilizadas con los fines declarados en esta investigación. De antemano le agradecemos su sinceridad, asegurándole que la información obtenida solo tendrá la finalidad planteada.

Aspectos a abordar en la entrevista:

1. Son considerable los actos delictivos en la localidad.
2. Se analizan los actos delictivos ocurridos en algún espacio aquí en la localidad.
3. ¿Qué condiciones usted cree que propician los actos delictivos?
4. ¿Cómo valora usted la situación de los actos delictivos antes y después del año 2002?
5. Existe en la localidad algún programa o estrategia dirigida a la prevención de los actos delictivos.
6. Se le da seguimiento a los actos delictivos por los organismos superiores del municipio.

ANEXO: 7

Encuesta

El Departamento de Dirección Empresarial y Gestión Turística de la Universidad de Ciego de Ávila y la Universidad de Camagüey, con el apoyo del Consejo Popular Máximo Gómez, se encuentran realizando una investigación relacionada con los efectos que trajo con sígo la Reconversión de la Industria Azucarera y en lo particular la implementación de la tarea “Álvaro Reinoso” en la localidad de Punta Alegre, para lo cual le solicitamos amablemente que usted acceda a evaluar los indicadores que a continuación se presentan por las diferentes variables.

De antemano le agradecemos su sinceridad y los aportes que con sus respuestas pueda brindarnos.

Variable.	Indicadores.	Evalúe el dominio del tema acerca del cual se le consulta, marcando con una cruz sobre el número en la siguiente escala (0-10).										
Recursos naturales.	En la localidad existen recursos naturales que propician el desarrollo del.											
	.Turismo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	.Actividad pesquera.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	.Actividad minera.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	.Producción artesanal.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	.Producción agropecuaria.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	.Industria de materiales de la construcción.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	.Pequeñas industrias alimenticias.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	En la localidad existen infraestructuras y potencialidades para el desarrollo.											
	.Viabilidad.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	.Electrificación.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	.Comunicaciones.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	.Transporte.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	.Disponibilidad de agua potable.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Económica.	.Estructura económica empresarial.	0 1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
	. Servicios empresariales (suministro de insumos, servicios bancarios, créditos y otros) y asesorías.	0 1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
	.Políticas de desarrollo sectorial y ramal.	0 1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
	. Tecnologías.	0 1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
	. Actividad científico Técnica.	0 1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
Recursos Humanos.	.Recursos Humanos con formación profesional (universitario).	0 1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
	.Recursos Humanos con formación especializada (obreros calificados y técnicos medios).	0 1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
	. Formación de fuerza de trabajo calificada en la localidad.	0 1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
	. Disponibilidad de fuerza de trabajo.	0 1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
Institucionales y participación ciudadana.	.Integración y cooperación entre las instituciones y empresas de la localidad.	0 1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
	. El Consejo Popular es un ente integrador y coordinador en la localidad.	0 1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
	. Nivel de respuesta del gobierno a los problemas de la localidad.	0 1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
	. Funcionamiento de las organizaciones de masa (CDR, FMC).	0 1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
Culturales.	.Tradiciones culturales	0 1 2 3	4 5 6 7	8 9 10

	.Sentido de identidad y pertenencia a la comunidad.	0 1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
Legislación normativas.	Legislaciones, normativas vigentes y desarrollo local.	0 1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
	.Fuentes de financiamiento para el desarrollo de la localidad.	0 1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
	.Descentralización para el desarrollo local.	0 1 2 3	4 5 6 7	8 9 10

ANEXO: 8

Consulta de diversos Modelos – Procedimiento utilizados.

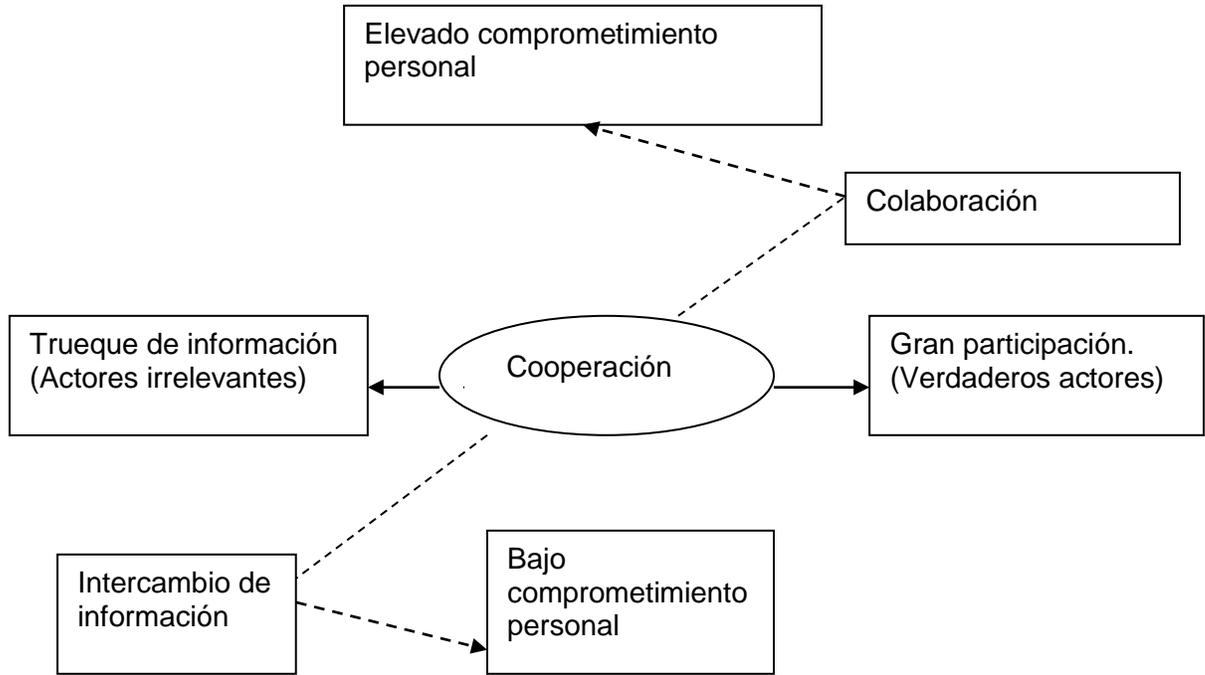
AUTORES	Fases o etapas propuestas.
Unión Internacional de Municipios y Autoridades Locales 1996	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis y diagnóstico. - Formulario. -Ejecución. -Evaluación.
Diocesana de Málaga España 1999	<ul style="list-style-type: none"> -Estudio y conocimiento de la realidad -Intervención Inicial - Plan Global de Intervención.
Vélazco, M; y Rodríguez, J 1993	<ul style="list-style-type: none"> - Decisión Política. - Diagnóstico causal participativo. -Informe de la situación. -Autodiagnóstico. - Programación. - Ejecución. -Evaluación.
Padillas, Y; Pino, J. R, y Aguirre, L. 2004	<ul style="list-style-type: none"> - Delimitación de la localidad. -Diagnostico participativo. - Definición de la estrategia. -Elaboración de proyecto y planes de acción. -Selección y apoyo a la gestión del proyecto. - Ejecución del proyecto -Evaluación del proyecto.
Organización de Estados Americanos. (OEA).	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos de cooperación. -Diagnóstico. -Síntesis de necesidades, problemas, potencialidades y limitaciones. -Relación con los planes Nacionales. -Estrategia y prioridades. -Estrategia de desarrollo. -Proyectos de inversión interrelacionados y plan de acción. -Asistencia para incorporar al plan las inversiones propuestas.
Yuderkys, P y otros	<ul style="list-style-type: none"> - Delimitación de la localidad. - Diagnóstico. -Definición de estrategia. - Diseño de un plan de acción. -Elaboración de proyectos. - Selección y gestión del proyecto. Ejecución y puesta en marcha. -Evaluación de proyectos.
Barreiro, F 2001	<ul style="list-style-type: none"> - Creación / ajuste de estructura del Desarrollo Local.

	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de objetivos del Desarrollo Local. -Movilización de la organizaciones y de la población Local para el desarrollo de programas proyectos y actividades. -Implementación. -Seguimiento y Evaluación. - Retroalimentación / mejora.
Bigne, E; Font, X; y Andreu, L2000	<ul style="list-style-type: none"> -Fase Analítica. - Fase Estratégica. - Fase Operativa. - Fase de Revisión y Control.

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

ANEXO: 9

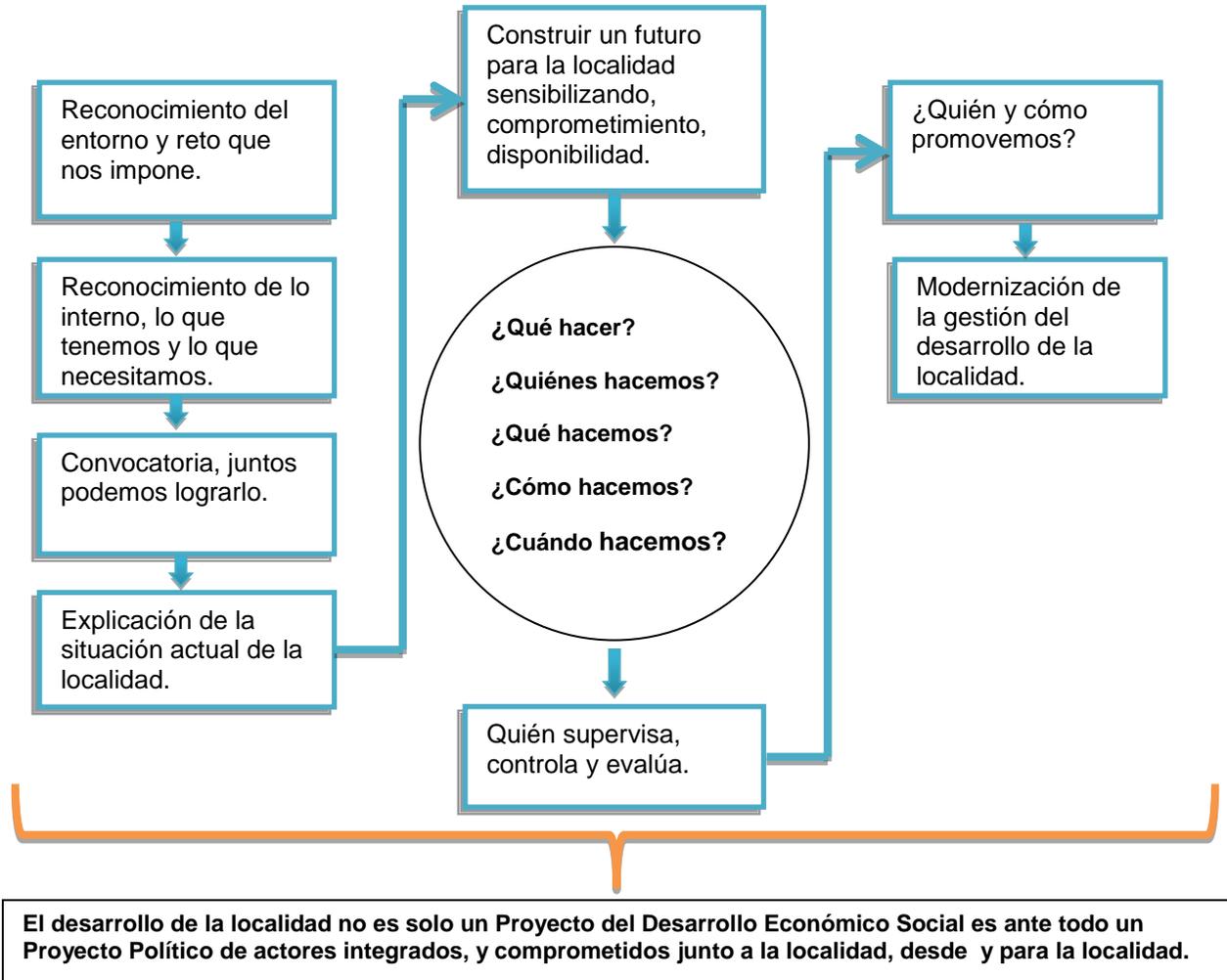
Participación de los actores



Fuente: Forestagsledning Utveckling, citado por Campos, A, Da costa, J, y Albino, J 2006: 37

ANEXO: 10

Proceso para lograr el nivel de sensibilización, integración y cooperación necesaria a escala local



Fuente: Elaboración propia a partir de notas del autor de la Maestría en Desarrollo Regional.

ANEXO: 11

Matriz de registro de resultados del taller de diseño de las estrategias y su jerarquización (muestra)

Criterios estadísticos	Dimensión del desarrollo de la localidad	Objetivos específicos por dimensión	Estrategia de desarrollo por objetivos específicos	Pondera grupo 1	Pondera grupo 2	Pondera grupo 3	Pondera	Jerarquización			
								Muy Alta	Alta	Media	Baja
	Dimensión	1. Objetivo	1 a... 2 b... . . . n. ...	9	8	7	8		X		
Mediana											
Desviación											

Fuente: Elaboración propia.

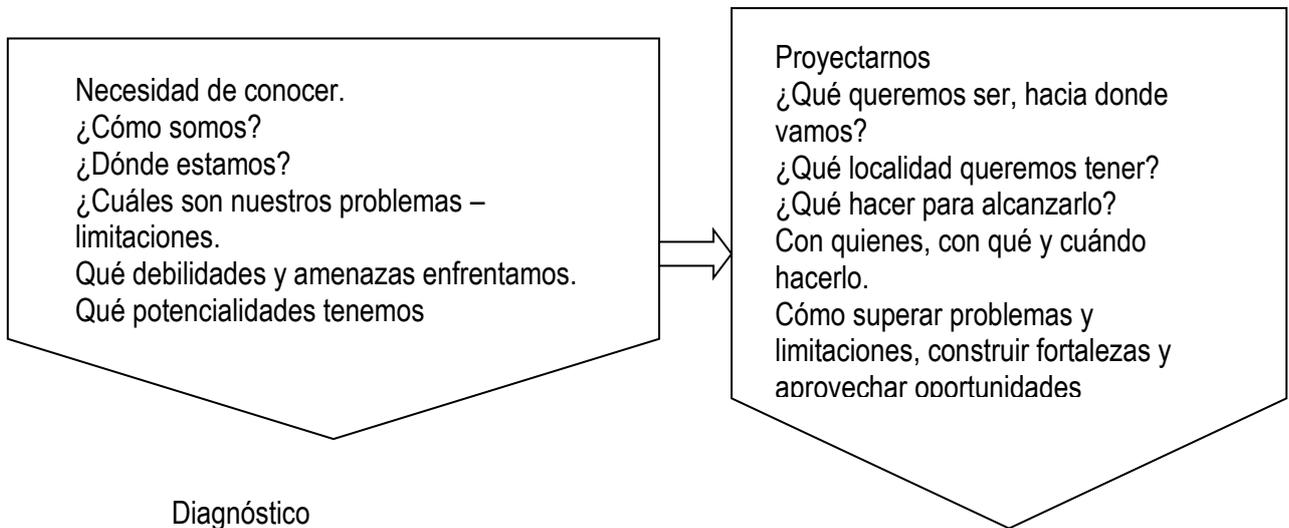
ANEXO: 12

Confección de la propuesta del Plan Operativo Anual para la localidad (muestra)

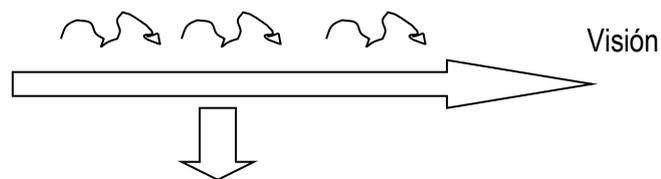
Programa de desarrollo por dimensiones de desarrollo de la localidad	Sub- programas con incidencia en el año	Resultados de Proyectos a implementar en el año	Fecha		Responsible	Presupuesto	Actividades de apoyo	Responsible	Fecha		Presupuesto
			Ini.	Ter					Ini	Ter	

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO: 13
Proceso de Gestión del desarrollo

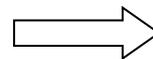


Diagnóstico



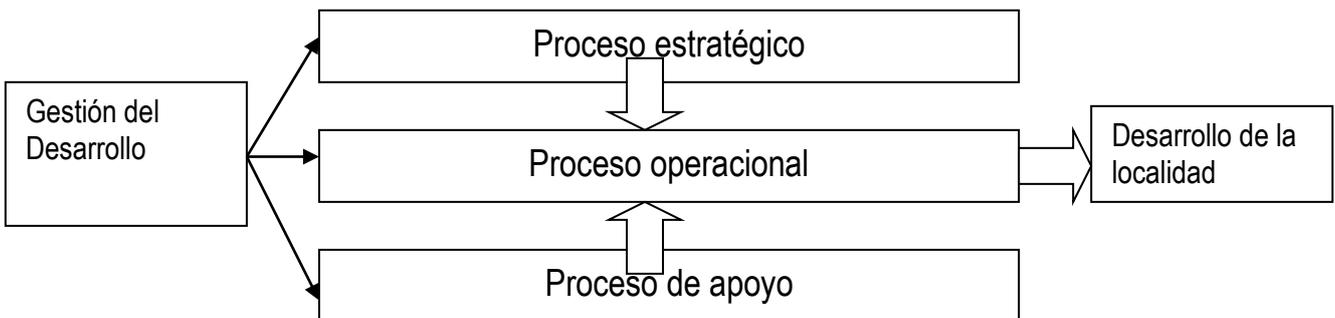
Estrategia

Objetivos que constituyen metas, retos, alcanzables y medibles



Planes Operativos anuales (1, 2, 3...n)

Tres núcleos básicos de procesos.



ANEXO: 14

Instrumento aplicado para la selección de expertos

Para la aplicación del instrumento se emplearon varias vías.

- Entrega y recogida personal.
- Envío e mail y recogida por esa misma vía.
- Utilización de terceros que colaboraron con la aplicación del instrumento.

Objetivo: Seleccionar los expertos para evaluar la propuesta de un procedimiento para la reinserción en las estrategias municipales de desarrollo local a las localidades impactadas por el cierre de las Industrias Azucareras a partir del cumplimiento de los criterios establecidos para ser considerado experto y del nivel de conocimiento que tienen sobre aspectos metodológicos referente a la gestión del desarrollo local.

Muestra a la que se le aplicó: 26.

Instrumento Aplicado

Presentación:

Como parte del Doctorado Curricular Colaborativo: Doctorado en Gestión del Desarrollo Local que desarrollamos en la Universidad de Camagüey se realiza la tesis titulada: Procedimiento para la integración de los intereses y aspiraciones de las localidades afectadas por la reconversión de la Industria Azucarera en los objetivos municipales de desarrollo local.

Es por ello que precisamos de la validación teórica de la propuesta a partir del criterio de expertos. Dada su calificación profesional, experiencia, vínculo que posee desde la labor académica investigativa, profesional, o ambas, en cuanto a la problemática del desarrollo local y atendiendo a su disposición de conformar el grupo de expertos para la evaluación de esta propuesta, le solicitamos su colaboración con la complementación de este instrumento, haciendo constar que la información obtenida en la misma solo será utilizada con la finalidad declarada, que su procesamiento se hará bajo el principio de anonimato y que no se tratará a terceras

personas la identidad de los datos obtenidos. Agradecemos una vez más su valiosa colaboración.

Nombre y Apellidos

Graduado universitario en: _____

Formación postgraduada: _____

Doctorado: _____

Master: _____

Ha cursado otras formas de superación postgraduada en materia de desarrollo regional o local

si---- no---- cuantos-----

Otros cursos vinculados a trabajo social comunitario

si---- no---- cuantos-----

Centro laboral: _____

Cargo que ocupa: _____

Años de experiencia: _____

1. En la Tabla que se le presenta a continuación le proponemos (a partir de la asignación de un valor en la escala de 0-10) exponer a su criterio el nivel de conocimiento que presenta con respecto al desarrollo local y la gestión de su desarrollo.(0=nulo,10 máximo)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Marque con una cruz las fuentes que ustedes consideran hayan influido en sus conocimientos sobre desarrollo local y su gestión.

FUENTES DEL CONOCIMIENTO	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CONOCIMIENTOS		
	A(ALTO)	M(MEDIO)	B(BAJO)
Formación universitaria en la especialidad que se graduó.			
Formación postgraduada recibida.			
Experiencia laboral vinculada al desarrollo regional/Local.			
Consulta de literatura nacional sobre desarrollo local.			
Consulta de literatura internacional sobre desarrollo local.			
Labor docente o investigativa en el campo del desarrollo local.			

3. Mencione algún(os) criterio(s) por los cuales usted considera necesario e importante establecer instrumentos metodológicos (procedimientos) para la gestión del desarrollo local.

ANEXO: 15

Relación de expertos seleccionados

Ascuy, Arellys.	Doctora en Psicología. Universidad de Ciego de Ávila.
Alarcón, Adelfa.	Doctora en Ciencias Económicas Investiga la evaluación de proyectos. Universidad de Ciego de Ávila.
Alejo, Arnaldo.	Doctor en Filosofía. Especialista en Metodología de la Investigación. Universidad de Ciego de Ávila.
Carballo, Hermes.	Doctor. Especialista en Medio Ambiente. Director CEGIC. Universidad de Ciego de Ávila.
Costa, Carlos.	Doctor. Director de la Escuela de Turismo en la Universidad de Aveiro, Portugal.
García, Carlos.	Master en Desarrollo Regional. Investiga la Gestión del Desarrollo Local en la Agricultura. Universidad de Ciego de Ávila.
Negrín Odalys	Master en Desarrollo Regional. Trabajo comunitario, Dirección Provincial de Cultura.
Arsola Lisset	Doctora en Ciencias Pedagógica, Dirige proyecto Comunitario, Decana de la Facultad de Humanidades de Ciego de Ávila.
Hernández Daniel	Doctor. Profesor Investigador en la Línea de Desarrollo Urbano y Ordenamiento Territorial. Colegio de Tlaxcala, México
Águila José Manuel	Master en Dirección. Vicepresidente de Actividades Científicas del Consejo Provincial de la ANEC
Herrada Teresa	Doctora en Ciencias Económicas, Investiga Impactos Medio Ambientales. Universidad de Ciego de Ávila.
Martínez Nail	Licenciado en contabilidad, 23 años de experiencia en el Ministerio de Trabajo. Subdirector de Empleo. Provincia Ciego de Ávila.
Fragela Rolando	Master en Desarrollo Regional. Dirección Municipal de Planificación Física.
Rodríguez Abelardo	Master en Desarrollo Regional Dirección Provincial de Planificación Física.
Calvo Lázaro	Master en Pedagogía. Jefe del Grupo del Proyecto Los

Buchillones. Municipio Chambas

Santana Ismael	Master en Desarrollo Regional.
Montané Jesús	Master en Dirección. Investiga en Impacto en Proyectos Comunitarios
Martinó, Carlos.	Doctor en Psicología. Universidad de Ciego de Ávila.
Naranjo, Remberto.	Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Ciego de Ávila.
Pérez, Rigoberto.	Doctor en Ciencias Económicas. Investiga dirección. Universidad de Ciego de Ávila.
Rodríguez Gilda	Master en Dirección. Investiga en la fiabilidad de los Proyectos de Desarrollo Local.
Barrios, Olbeida.	Master en Dirección. Investiga técnicas de dirección y gestión. Universidad de Ciego de Ávila.
Salazar Miguel	Master en Gestión Medio Ambiental. Presidente del Consejo Provincial de Ciencias Sociales. CITMA. Ciego de Ávila.
Veiga, Eduardo	Master en Desarrollo Regional. Jefe del Grupo del Proyecto Sabana Camaguey (FORMATUR) en Ciego de Ávila.
Pérez Armenio.	Master en Gestión Turística. Investiga en Calidad para el Turismo. Vicepresidente Actividades Científicas CEP de la ANEC. Universidad de Ciego de Ávila.

ANEXO: 16

Criterios considerados para la selección de la cantidad de expertos

Se puede señalar, con relación a la cantidad de expertos, que sí el número de expertos es pequeño se crea una hipertrofia (se exagera el papel de cada uno de ellos); si el número de expertos es muy grande, hace difícil el logro de concordancia de opiniones.

sí el número de expertos es de cinco se comete un error del 20%,

sí el número de expertos es de diez se comete un error del 10%,

sí el número de expertos es de quince se comete un error 5%

sí el número de expertos es de veinticinco se comete un error del 2.5%,

sí el número de expertos es de treinta se comete un error del 1%.”

Fuente: Ramírez Urizorri, L .A. (Conferencia) Algunas Consideraciones acerca del método de evaluación utilizando el criterio de expertos. Santa Fé de Bogotá, D.C. Colombia. 1999.

ANEXO: 17

Calculo del Coeficiente de conocimiento Kc

Fuentes del conocimiento	Expertos														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	9	8	8	9	10	10	8	9	10	10	8	9	10	8	8
2	4	8	10	9	5	10	4	9	8	9	1	10	8	9	8
3	6	3	10	10	10	10	5	3	9	4	2	1	9	7	10
4	10	9	10	7	8	3	4	7	9	8	1	7	4	3	10
5	8	10	9	4	3	8	3	9	9	6	0	5	9	4	10
6	9	10	9	10	9	3	6	7	8	9	0	8	3	8	9

Fuentes del conocimiento	Expertos										
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	8	9	10	10	10	8	9	10	10	10	10
2	7	8	1	1	8	8	8	10	0	10	7
3	4	2	9	9	10	8	6	7	8	9	10
4	8	8	9	7	6	9	6	9	10	8	10
5	8	3	2	8	10	3	8	2	9	2	10
6	10	8	7	9	8	4	6	7	8	10	9

Calculo del Coeficiente de argumentación Ka

Fuentes del conocimiento	Expertos												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.2	0.3	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.1	0.3
3	0.2	0.1	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	0.1	0.3	0.2	0.1	0.1	0.3
4	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
5	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
6	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1
Total	0.8	0.8	1	1	0.9	0.9	0.8	0.8	1	0.9	0.5	0.8	0.9

Fuentes del conocimiento	Expertos												
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
2	0.3	0.3	0.2	0.3	0.1	0.1	0.3	0.3	0.3	0.3	0.1	0.3	0.2
3	0.2	0.3	0.2	0.1	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3
4	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
5	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
6	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Total	0.9	1	0.8	0.8	0.8	0.8	1	1	0.9	0.9	0.8	1	0.9

ANEXO: 18

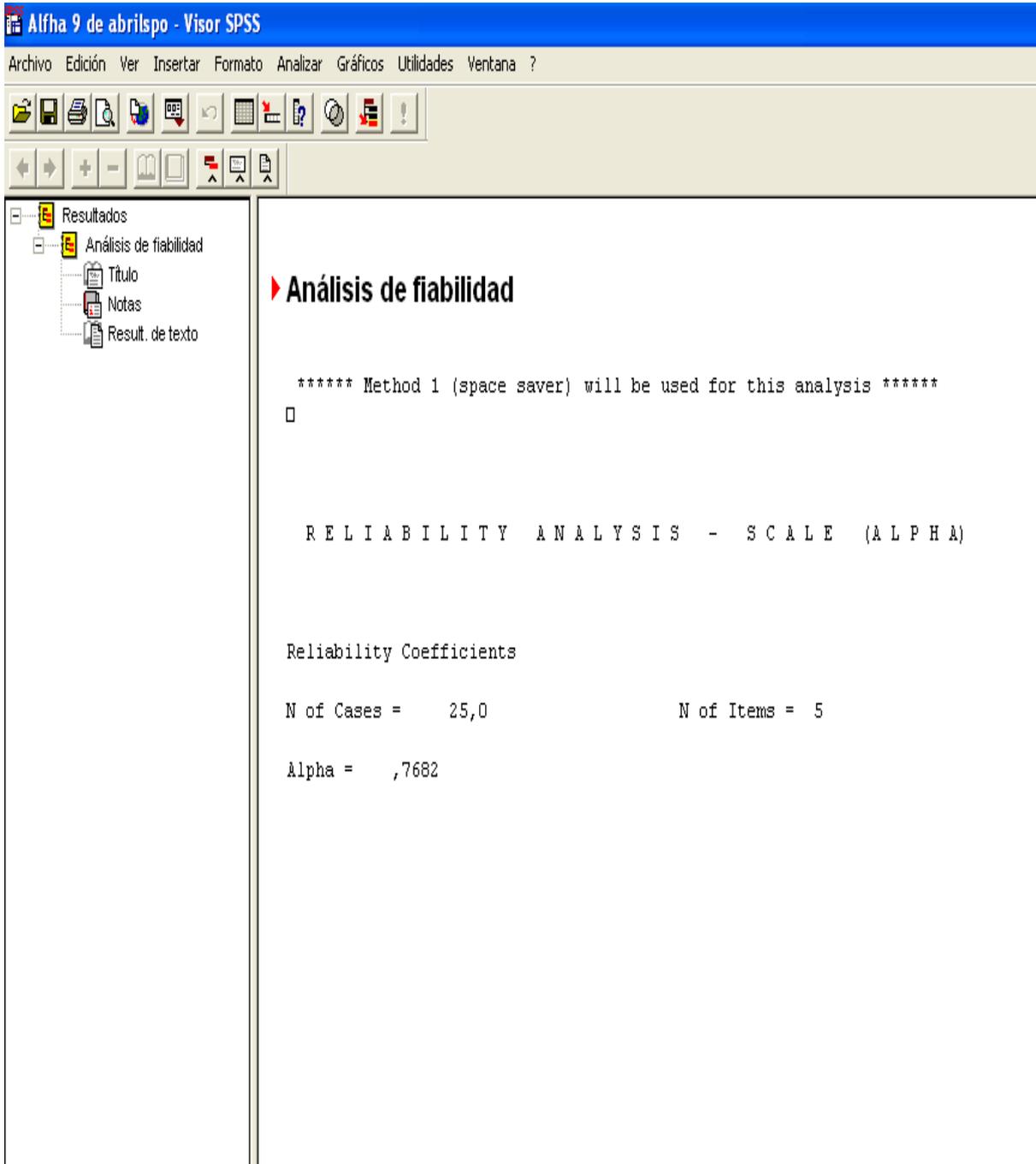
Cálculo del coeficiente de conocimiento o información para expertos seleccionados

ESCALA UTILIZADA										
Expertos	Bajo			Medio			Alto			Kc=n (0.1)
Expertos 1							X			0.8
Expertos 2							X			0.8
Expertos 3									X	1
Expertos 4									X	1
Expertos 5								X		0.9
Expertos 6								X		0.9
Expertos 7							X			0.8
Expertos 8							X			0.8
Expertos 9									X	1
Expertos 10								X		0.9
Expertos 11			X							0.5
Expertos 12							X			0.8
Expertos 13								X		0.9
Expertos 14								X		0.9
Expertos 15									X	1
Expertos 16							X			0.8
Expertos 17							X			0.8
Expertos 18							X			0.8
Expertos 19							X			0.8
Expertos 20									X	1
Expertos 21									X	1
Expertos 22								X		0.9
Expertos 23								X		0.9
Expertos 24							X			0.8
Expertos 25									X	1
Expertos 26								X		0.9

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO: 19

Resultados del Alpha Cronbach



The screenshot shows the SPSS output window for a reliability analysis. The window title is "Alpha 9 de abrilspo - Visor SPSS". The menu bar includes "Archivo", "Edición", "Ver", "Insertar", "Formato", "Analizar", "Gráficos", "Utilidades", and "Ventana ?". The toolbar contains various icons for file operations and analysis. The left pane shows a tree view with "Resultados" expanded to "Análisis de fiabilidad", which includes "Título", "Notas", and "Result. de texto". The main pane displays the following text:

```
▶ Análisis de fiabilidad
```

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
```

```
□
```

```
RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)
```

```
Reliability Coefficients
```

```
N of Cases = 25,0 N of Items = 5
```

```
Alpha = ,7682
```

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS v.15.0.

ANEXO: 20

Resultado de W de Kendall

The screenshot shows the SPSS Results Viewer window titled "Resultado Kendal ultimo - Visor SPSS". The interface includes a menu bar (Archivo, Edición, Ver, Insertar, Formato, Analizar, Gráficos, Utilidades, Ventana, ?) and a toolbar with various icons. The left pane shows a tree view of results under "Resultados", with "Pruebas no paramétricas" expanded to show "Prueba W de Kendall" and its sub-items: "Título", "Rangos", and "Estadísticos de contraste". The main area displays the following content:

Pruebas no paramétricas

Prueba W de Kendall

Rangos

	Rango promedio
Teoría y Procedimiento	4,10
Estructura Proc	3,36
Novedad de la Propuesta	4,00
Viabilidad	1,46
Posibilidad de Aplicación	2,08

Estadísticos de contraste

N	25
W de Kendall ^a	,634
Chi-cuadrado	63,443
gl	4
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Fuente: Elaboración propia a partir del SPSS v.15.00.

ANEXO: 21

Acciones propuestas por los diferentes organismos y su impacto en la variable empleo, su cumplimiento o no. (2007)

Organismos	Acciones	Cumplimiento		Empleo Generados
		Si	No	
MINAZ	Incrementar planes de construcción y reparaciones de viviendas.		*	
	Concluir la casa del trabajador azucarero.		*	
	Construcción de una bloquera y fábrica de mosaicos.		* ³⁴	
	Construcción de una conductora de agua desde la zona de Pozo Dulce donde existen 100 ha de tierra que por no existir agua no se explotan en la producción de cultivos varios.		*	
	Módulo de casas de cultivos protegidos y de propagación de posturas.		*	
	Darle utilización a 1 700 ha que constituían tierra de la antigua arrocera a través de la Empresa Agropecuaria Máximo Gómez ^{*35}		*	
	Producción de carbón a partir de altos índices de Marabú.		*	
MINAGRI	Creación de una brigada para la producción de Carbón y corte de guano en la UEB de la Empresa Forestal Integral.		*	
	Creación de brigada para la chapea de potreros.		*	
Salud	Reparación del policlínico "Máximo Gómez".	*		Temporal 100 hombres.

³⁴ Se instaló pero no funcionó.

³⁵ * Las tierras fueron utilizadas en parte en la cría de Búfalos, pero en áreas alejada a la localidad de Punta Alegre, según Presidente del Consejo Popular, los trabajadores vinculados mayoritariamente son de otras localidades como El Asiento, de Punta Alegre solo trabajan en esta actividad 2 personas.

	Construcción de dos pequeños Hogares Maternos uno en Punta Alegre y otro en Punta San Juan** ³⁶ .	*		32
	Creación de la casa de los abuelos	*		5
Comercio y Gastronomía	Contrición de dos unidades de servicio gastronómico Restaurante Sol y Mar y Ranchón de Playa.	*		17
MINIL	Habilitación del taller de carpintería y montaje del taller de confecciones *** ³⁷ .	*		21
Educación	Convertir en seminternado la escuela primaria Marcelo Salado mediante una cocina comedor.	*		9
Vivienda	Creación de brigadas para la construcción y reparación de viviendas.		*	
Pesca	Centro de procesamiento de la Jaiba y otros productos del mar.	*		32
	Incrementar la flota de pesca en el establecimiento de Punta Alegre. **** ³⁸ .		*	
	Reparación de embarcaciones de turismo a partir de la existencia del varadero certificado y personal certificado.		*	
MICONS	Incrementar la explotación de yeso y diversificar las producciones a partir de esta materia prima.		*	
Total.	Acciones propuestas 20	7	13	84

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Gobierno Municipal de Chambas y entrevista con el presidente del Consejo Popular "Máximo Gómez".

³⁶ ** Según manifiesta el presidente del Consejo Popular de Punta Alegre en la actualidad los dos hogares maternos se encuentran cerrados, perdiéndose esta acción.

³⁷ ***El funcionamiento en la actualidad es muy inestable carece de materias primas solo produce esporádicamente a partir de pedidos puntuales.

³⁸**** En la actualidad no se ha incrementado la actividad pesquera y no se ha incrementado el empleo, sino que se ha reducido como resultado del proceso actual de reestructuración laboral reduciéndose en 20 los empleados en el establecimiento pesquero de Punta Alegre.

ANEXO: 22 Identificación de los indicadores, acciones y técnicas a emplear en su medición en la realización del diagnóstico.

INDICADOR	ACCIÓN	TÉCNICA EMPLEADA
.Limitaciones para el desarrollo agropecuarios en la localidad.	Determinar los factores limitantes para el desarrollo agropecuario	-Revisión documental. -Entrevista
.Comportamiento de la producción a precios corrientes, de las principales actividades económicas en la localidad correspondiente a los años 2001 (antes) y 2010 (después),	Determinar el valor de la producción a precios corrientes, de las principales actividades económicas en la localidad de Punta Alegre en los años 2001 y 2010.	-Revisión documental. -Análisis de tablas estadísticas.
Estructura interna por actividad económica en la localidad de Punta Alegre, antes (2001) después (2010).	Determinar la estructura interna por actividad económica en la localidad en el 2001 y el 2010 y comparar el comportamiento en uno y otro año (actividad pesquera, Minería y MINAZ).	-Técnica de análisis regional. $E_{int} = \frac{V_{ij}}{\sum_i V_{ij}}$
Especialización externa de la localidad de Punta Alegre respecto al municipio Chambas 2001 y 2010.	Determinar el coeficiente de especialización de la localidad de Punta Alegre con respecto al municipio Chambas comparando el año 2001 con el año 2010.	-Técnica de análisis regional. $E_{ext} = \frac{\frac{V_{ij}}{\sum_i V_{ij}}}{\frac{\sum_j V_{ij}}{\sum_i \sum_j V_{ij}}}$
Situación actual de las principales actividades económicas de la localidad (pesca y minería).	Evaluar la situación actual que presenta la actividad pesquera y minera en la localidad en la actualidad comparándola con situación existente en el 2001.	-Análisis documental. -Análisis histórico de la evaluación de la actividades pesquera y minera en el periodo 2001- 2010. -Análisis de tablas estadísticas. -Entrevistas.
El empleo en la localidad de Punta Alegre, antes (2001) y después (2010).	Evaluar el impacto en el empleo derivado de la aplicación de la reconversión azucarera del comportamiento de la actividad pesquera y de la actividad minera (2001) comparado con el (2010).	.Análisis documental. .Entrevista.

	<p>Determinación de la tasa de ocupación actual.</p> <p>-Determinación de la tasa de desocupación total.</p> <p>-Comparar la situación actual del empleo en la localidad respecto a la del municipio Chambas.</p>	<p>Cálculo de la tasa de ocupación.</p> $To = \frac{Sa}{PEA}$ <p>Sa= Número de trabajadores. PEA=Población económicamente activa.</p> <p>Cálculo de la tasa de desocupación total.</p> $Tdt = \frac{SaT}{PEA}$ <p>SaT= Número de personas desvinculada del trabajo.</p> <p>Análisis cualitativo. Entrevista. Análisis documental</p>
Saldo migratorio de la localidad de Punta Alegre.	<p>Evaluar el comportamiento del saldo migratorio en la localidad en el 2001 comparado con el 2010. Describir los factores que intervienen en el comportamiento del saldo migratorio de la localidad.</p>	<p>Revisión de fuentes estadísticas.</p> <p>Entrevistas</p>
Acciones desarrolladas en la localidad (eje económico, social, medio ambiental en el período 2002-2010)	<p>Evaluar las acciones del desarrollo (eje económico, social y ambiental desarrolladas en el período 2002-2010)</p>	<p>Revisión de fuentes documentales. Entrevistas.</p>
Dinámica social de la localidad de Punta Alegre.	<p>Evaluar el papel del Consejo Popular como ente integrador y promotor del desarrollo de la localidad. Evaluación del nivel de integración de los actores del desarrollo de la localidad. Evaluación de la integración de la localidad con la estrategia de desarrollo local municipal. Evaluar lo concerniente a la disciplina social y actividad</p>	<p>Revisión documental. Entrevista. Encuesta.</p>

	delictiva en la localidad.	
Situación medioambiental de Punta Alegre.	Evaluación de los impactos medioambientales en la localidad de Punta Alegre.	Entrevista.
Limitaciones al desarrollo de la localidad desde el punto de vista de infraestructura	Evaluar las limitaciones de la localidad en cuanto a infraestructura. (Transporte, viales, comunicación, otros servicios.	Entrevista. .
Potencialidades de desarrollo de la localidad de Punta Alegre.	Determinar las potencialidades de desarrollo de la localidad a partir de la disponibilidad de recursos presentes en la misma y de la capacidad de gestión del desarrollo local.	Entrevista. Encuesta. Análisis documental.

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO: 23

VARIABLES PARA EVALUAR LAS POTENCIALIDADES PARA EL DESARROLLO LOCAL DE LA LOCALIDAD DE PUNTA ALEGRE

Componentes	Variables
Recursos naturales.	En la localidad existen recursos naturales que propician el desarrollo del.
	.Turismo.
	.Actividad pesquera.
	.Actividad minera.
	.Producción artesanal.
	.Producción agropecuaria.
	.Industria de materiales de la construcción.
.Pequeñas industrias alimenticias.	
Económica.	En la localidad existen infraestructuras y potencialidades para el desarrollo.
	. Viabilidad.
	.Electrificación.
	.Comunicaciones.
	.Transporte.
	.Disponibilidad de agua potable.
	.Estructura económica empresarial.
	. Servicios empresariales (suministro de insumos, servicios bancarios, créditos y otros) y asesorías.
	.Políticas de desarrollo sectorial y ramal.
	. Tecnologías.
. Actividad científico Técnica.	
Recursos Humanos.	.Recursos Humanos con formación profesional (universitario).
	.Recursos Humanos con formación especializada (obreros calificados y técnicos medios).
	. Formación de fuerza de trabajo calificada en la localidad.

	. Disponibilidad de fuerza de trabajo.
Institucionales y participación ciudadana.	. Integración y cooperación entre las instituciones y empresas de la localidad.
	. El Consejo Popular es un ente integrador y coordinador en la localidad.
	. Nivel de respuesta del gobierno a los problemas de la localidad.
	. Funcionamiento de las organizaciones de masa (CDR, FMC).
Culturales.	. Tradiciones culturales....
	. Sentido de identidad y pertenencia a la comunidad.
Legislación y normativas	Legislaciones, normativas vigentes y desarrollo local.
	. Fuentes de financiamiento para el desarrollo de la localidad.
	. Descentralización para el desarrollo local.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO: 24

Matriz de identificación de problemas y aspiraciones

Variables.	Problemas.	Aspiraciones.
Económica.	<p>1. La dinámica de la economía actual de la localidad no se desarrolla a los niveles requeridos, ni con la diversificación necesaria para generar fuentes de empleo que permitan disminuir la desocupación existente en la localidad.</p> <p>2. Políticas sectoriales han agravado la solución del empleo en la localidad, como la decisión de dejar de capturar la langosta por el establecimiento pesquero de Punta Alegre y su realización por el de Caibarien.</p>	<p>-Se realizan inversiones en las principales actividades económicas de la localidad (pesca y Mina de Yeso) y se desarrolla la actividad turística generando nuevas fuentes de empleo.</p> <p>-Se diversifica la base productiva de la localidad a partir del desarrollo de cooperativas de segundo grado y mini-industrias en el área de materiales de la construcción, artesanías, construcción y reparación de artes de pesca.</p> <p>-Se contribuye con el auto abastecimiento alimentario a partir de la entrega en usufructo de tierras ociosas que con el asesoramiento de especialistas logran producir a partir de variedades resistente a la salinidad y en condiciones de cecano, vegetales y hortalizas, viandas, granos y ganado menor ovino-caprino y aves.</p> <p>-Se producen inversiones en el establecimiento pesquero que permiten ampliar sus producciones, ampliar y diversificar la planta de beneficios, generar nuevos empleos y establecer encadenamientos productivos y de comercialización para lo cual se aspira a:</p> <p>a). Recuperar la captura de la langosta en la localidad a partir de métodos de crías artificiales para la propagación de la especie y abaratamiento de los costos operacionales de sus captura.</p> <p>b). Ampliar el centro de beneficio y empaque de la jaiba y extenderlo a la langosta atendiendo a la alta demanda de este producto por el turismo, lo cual teniendo en cuenta el desarrollo perspectivo de esta actividad en la propia localidad y en la cayería norte de Ciego de Ávila y Camaguey se podría abaratar los costos de captura y comercialización, vendiéndose a precios más competitivos y atractivos para el turismo.</p> <p>c). Introducir la acuicultura como tecnología para la cría intensiva de especies de alto valor comercial de alta demanda tanto en la población como en el turismo a partir de jaulas circulares de polietileno revestido producido en Ciegoplast de alta resistencia, no contaminante y</p>

		<p>factibilidad productiva.</p> <p>-Se fomenta el encadenamiento del establecimiento pesquero hacia la localidad, contribuyendo a la conformación de una cooperativa de segundo grado de reparaciones, mantenimiento y conservación de artes de pesca, cuyo servicio puede ser extensivo a otros establecimientos como a la Isla de Turiguanó, Júcaro y otros vinculados a la acuicultura.</p> <p>-Se amplía y moderniza el embarcadero de la localidad, aprovechando las experiencias acumuladas y dotándolo de personal calificado para extender el servicio de reparaciones a embarcaciones turísticas que operan al norte del territorio que en la actualidad tienen que hacer grandes travesías a La Habana o Matanzas para realizar tareas de reparación y mantenimiento.</p>
Social.	1. Aparejado a la falta de empleo se ha incrementado la actividad delictiva y la indisciplina social en la localidad.	-La recuperación en el empleo contribuye a eliminar las principales manifestaciones delictivas en la localidad.
	2. La ausencia de financiamiento ha afectado las instalaciones con funciones sociales vinculadas a la salud, educación, deporte y recreación.	<p>-Se realizan acciones de reparación en la escuela primaria "Marcelo Salado" lo que permite la recuperación y funcionamiento de todas sus aulas.</p> <p>Se recupera las instalaciones de la academia de vela con fuerte tradiciones en la localidad.</p> <p>-Se cubren los servicios médicos en la localidad para las especialidades de cirugía y ginecología y con ello un factor de vulnerabilidad en los servicios médicos.</p>
	3. La programación de actividades recreativas culturales en la actualidad no responden a las necesidades actuales de la localidad.	-Se desarrollan actividades culturales y recreativas en diversas manifestaciones artísticas (música, teatro, artes plásticas etc.) que contribuyen, como alternativa para la población joven, que al desaparecer la enseñanza secundaria preuniversitaria interna, permanecen en la localidad.

Medio-ambiente.	<p>1. El insuficiente completamiento de la infraestructura de redes hídrico-sanitarias y la ausencia de una tecnología de ciclo completo constituye un factor contaminante en la localidad y que amenaza el desarrollo prospectivo del turismo en la misma.</p>	<p>-Se instalan redes sanitarias para la evacuación de los residuales líquidos para todas las instalaciones existente a lo largo de la costa que en la actualidad carecen de las mismas.</p> <p>-Se construye una planta de tratamiento de aguas negras que permitirán el uso de aguas para el riego, siendo una alternativa para el fomento del autoabastecimiento alimentario ante la poca disponibilidad de agua potable.</p>
	<p>2. La falta de empleo aparejado al débil ejercicio de gobernabilidad y las indisciplinas sociales han conllevado al fomento de la actividad pesquera en el área del litoral con artes prohibidas de acuerdo con la regulación pesquera y a la captura de especies prohibidas.</p>	<p>La diversificación productiva de la localidad que genera fuente de empleo, permite eliminar la práctica de la pesca en el litoral con medios para la captura de especies que atentan contra el medio-ambiente.</p>
	<p>3. La obsolescencia tecnológica y la falta de repuestos han derivado en que la Mina de Yeso constituya un ente contaminante en la localidad por la emisión de polvo al medio-ambiente.</p>	<p>Se realizan inversiones en la Mina de Yeso dada su importancia para el país al aportar una materia prima fundamental para la industria del cemento que le permite elevar los niveles de productividad y eficiencia, generar nuevos empleos y eliminar la carga contaminante actual.</p>

	<p>4. La falta de empleo y su efecto derivado en violaciones de leyes normativas y manifestaciones de indisciplinas sociales en la búsqueda de fuentes de ingresos han conllevado a la tala sin autorización y desregulada de recursos maderables, incluyendo el mangle para la producción de carbón con afectaciones al medio-ambiente.</p>	<p>Aparejado a otras medidas en la localidad y en la medida que se va solucionando el problema del empleo se fomenta la actividad de producción de carbón pero de forma regulada y controlada convirtiéndola al desarrollo de un rublo exportable para el país y para el consumo interno sin conllevar a un daño medio-ambiental.</p>
<p>Política institucional.</p>	<p>1. El Proyecto de Iniciativa Municipal de DL “Parque Arqueológico Los Buchillones” presenta atraso en su ejecución y no tiene creadas las condiciones para entrar en una fase operativa para el desarrollo de la actividad turística en la localidad, a partir de fallos en el proceso inversionista, pérdidas de financiamiento, insuficiente compatibilización con los sectores implicados en el desarrollo del turismo y la concreción de los productos a ofertar.</p>	<p>Se termina de forma satisfactorio el proceso inversionista, el Sectorial Municipal de Comercio y Gastronomía y el equipo del proyecto con la asesoría de la Universidad de Ciego de Ávila, compatibilizan con una AAVV del destino turístico, TRANSTUR y la Marina Marlín la operatividad para el desarrollo de excursiones de turísticas provenientes de la Cayería Norte (Cayo Coco y Guillermo) la localidad a partir de la integración de una oferta vinculada al Sitio Arqueológico “Los Buchillones”, a las cavernas con formaciones de cristales de yeso, valores paisajísticos, flora y fauna tanto en el ambiente marino como terrestre, condiciones propicias para el desarrollo de actividades náuticas recreativas, cicloturismo y otras, en una segunda etapa se promueve un flujo de turismo especializado (espeleología, arqueología) se amplía la oferta turística con la creación de condiciones de alojamiento, turismo científico, turismo de eventos.</p> <p>De conjunto con educación municipal se coordina la formación de personal de la localidad en servicios gastronómicos, cocina y otros vinculados a la esfera de los servicios en la enseñanza técnica profesional, se desarrollan acciones de capacitación para el personal que labora vinculado a la actividad turística con énfasis en especialidades de la restauración, guiaje e interpretación turística e idioma.</p>

	<p>2. No se han desarrollado acciones para preparar a la comunidad para la recepción de turismo internacional de forma tal que se logre un vínculo provechoso y satisfactorio turista – comunidad y se evite la manifestación de impactos negativos que afecten a la localidad, su imagen y satisfacción del visitante.</p> <p>3. El nivel cooperación e integración de los principales actores del desarrollo de la localidad todavía es insuficiente para revertir el estado del estancamiento de la localidad y el desarrollo de actividades generadoras de empleo, bienes y servicios que permitan una elevación del nivel de vida de la población y contribuir con el desarrollo de la localidad, Municipio, Provincia y País en correspondencia con los postulados de los Lineamientos aprobados en el VI Congreso del PCC.</p> <p>4. Todavía en la localidad se valora de insuficiente la atención dada por la instancia de Gobierno Municipal y la respuesta a los problemas planteados por la localidad.</p> <p>5- El funcionamiento que presentan las</p>	<p>- A partir de un trabajo coordinado desde el Consejo Popular, con el apoyo de los CDR, FMC, Sindicatos, asesores externos (Universidad de Ciego de Ávila) y el equipo del proyecto “Los Buchillones” se realizan acciones educativas en la localidad que la preparen para brindar, de una parte, la hospitalidad requerida para el desarrollo de la actividad turística, y de otra prevenir las manifestaciones de impacto indeseados como prostitución, drogadicción, asedio a turistas, robo y otros, que atenta contra la calidad y satisfacción.</p> <p>- Las principales actividades económicas de la localidad de carácter sectorial (pesca y Mina de Yeso) asumen en sus entidades como parte de la responsabilidad social empresarial un fuerte compromiso con la localidad manifestando un comportamiento proactivo, manifestándose en la promulgación de acciones inversionistas que rescaten y generen nuevas producciones en correspondencia con las políticas y estrategias trazadas desde la instancia Municipal hasta las del país, en el fomento de redes productivas en la localidad y en el ámbito municipal, colaborando en lo posible con acciones de intervención comunitaria que eleven el nivel de vida en la localidad.</p> <p>- Se perfecciona el sistema de relaciones Municipio – localidad a partir de una integración intramunicipal que alcanza mayores niveles en la gestión de gobernabilidad con mayor equidad y democracia, basado en criterios de jerarquización y priorización que aportan fundamentos para la toma de decisiones que a su vez se traducen en fundamentos políticos en el intercambio con los miembros de la localidad.</p> <p>Las direcciones Municipales de los CDR y FMC de conjunto con el Consejo Popular de la localidad realizan un proceso de</p>
--	---	--

	<p>organizaciones de masas (CDR y FMC) en la localidad atentan contra la conformación de un Proyecto Político que sustente el desarrollo de la localidad.</p> <p>6- Las insuficiencias en las negociaciones y contratación han afectado los aseguramientos de materias primas, la demanda y venta, el funcionamiento de industrias locales como fábrica de bloques, de confecciones textiles y la carpintería.</p>	<p>reestructuración y completamiento en las direcciones de estas organizaciones en la base y logran una recuperación en su funcionamiento, integrar a la localidad al proceso de desarrollo sobre bases endógenas y participativas.</p> <p>- Se logra una integración y encadenamiento productivo en la localidad en el ámbito municipal y más allá a partir de una adecuada contratación – negociación que asegura el funcionamiento de las industrias locales del territorio creadas y las que están por crearse, logrando un aseguramiento de la adquisición de materias primas para su producciones y la venta de las mismas con aseguramiento en los planes.</p>
<p>Tecnología – Innovación.</p>	<p>1- La plataforma tecnológica actual sobre la que funciona las comunicaciones en la localidad constituye un problema para el desarrollo, al limitar el servicio telefónico y el acceso a Internet.</p> <p>2- La obsolescencia tecnológica de la Mina de Yeso la coloca en una situación de estancamiento y con ello la limita desde el punto de vista de su capacidad de generar empleo y aumentar los volúmenes de producción que sustentan su papel como suministradora de materias prima para la Industria del cemento y para una diversificación productiva en la localidad a partir del desarrollo de industrias de materiales de la construcción (falsos techos, paredes de divisiones y elementos</p>	<p>Se moderniza las comunicaciones en la localidad, lográndose con ello ampliar el servicio telefónico a la población de la localidad y mayores facilidades a las entidades productivas y de servicio con singular importancia en el acceso a Internet, de especial significación para la sede, del Centro de Investigaciones de Ecosistemas Costeros de Cayo Coco y como requerimiento del desarrollo turístico a tener lugar en la localidad.</p> <p>Se realizan inversiones en la Mina de Yeso que permiten aumentar sus volúmenes de producción generando nuevos empleos y garantizando la materia prima para la industria del cemento del país con una demanda creciente, a la vez que sustenta la diversificación productiva de la localidad y con ello la fuente de empleo a partir del desarrollo de una industria de materiales de la construcción (falsos techos, paredes para divisiones, elementos ornamentales) dando respuesta a una demanda creciente a partir del proceso inversionista que se desarrolla en el destino turístico “Jardines del Rey” a la vez que permite producciones artesanales tanto de tipo utilitaria como ornamentales.</p>

	<p>ornamentales) a partir del yeso y un desarrollo de la artesanía tanto ornamental como utilitaria.</p> <p>3- La Producción agropecuaria se encuentra limitada en la localidad por el alto grado de salinidad de los suelos y poca disponibilidad de agua potable para fines agropecuarios.</p> <p>4. La obsolescencia tecnológica y el desgaste físico del medio de transporte local no garantiza la estabilidad en el servicio y crea descontento social.</p>	<p>La localidad logra contribución en la autosuficiencia alimentaria y aporta al municipio a partir de la entrega de las tierras ociosas con cierto potencial agropecuario a usufructuarios que reciben una adecuada accesoria tecnológica y paquetes tecnológicos referentes a:</p> <ul style="list-style-type: none"> a). Variedad de cultivos más factibles de fomentar en suelos salinos. b). Tecnología de manejo y conservación de suelos a ser aplicada en suelos salinos. c). Introducción de tecnologías agro- ecológicas. d).Introducción de variedades de cultivos (granos, viandas y vegetales) más resistentes a la salinidad a partir de la introducción de resultados de investigaciones ya existentes en la Universidad de Ciego de Ávila y otras en el país. e). Introducción de variedades más resistentes a la sequía. f). Introducción de tecnologías cerradas y autosostenibles para el desarrollo de la ganadería. g). Fomento de la ganadería Ovino-caprino. h). Fomento de la cría de aves, conejo y otras pequeñas especies de corral. i). Lograr mayores disponibilidades de agua para regadío a partir de la introducción de plantas de tratamiento de agua albañales con lo cual se logra un doble propósito, eliminar factor contaminante de los vertimientos de residuales al mar ante la ausencia de red hidrosanitaria a lo largo de la franja costera. <p>- Se amplía el servicio local con al menos dos ómnibus en buen estado técnico brindando un servicio estable en la localidad.</p> <p>Se detiene el deterioro y la baja de embarcaciones y se producen reposiciones de embarcaciones y de arte de pesca.</p> <p>Se introducen tecnología de propagación artificial de la langosta y de acuicultura con especies de alto valor comercial con la cría intensiva en jaulas circulares de polietileno revestido.</p>
--	--	--

	<p>5. El deterioro de la técnica del establecimiento pesquero de Punta Alegre limita la capacidad productiva del establecimiento.</p>	<p>Se moderniza y amplía el centro de procesamiento de jaiba, extendiéndolo a la langosta, creando condiciones idóneas de envases, embalaje, conservación y transportación y etiquetado.</p> <p>A partir de materia primas locales y aprovechando la experiencia de la localidad. Se desarrolla la producción, reparación y mantenimiento de artes de pesca.</p> <p>Se amplía, moderniza y equipa el embarcadero de la localidad para brindar servicio no solo a la pesca sino también a embarcaciones turísticas que constituye una necesidad del territorio ante el desarrollo de la actividad náutica en Cayo Guillermo y Cayo Coco.</p>
--	---	---

