



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA LICENCIATURA DE ECONOMIA**

---

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN ECONOMIA.**

**Título: Plan de Acción para la mejora del Desarrollo Local en la Ciudad de Cárdenas.**

**Autora: Ing. Telma Rodríguez Alfonso**

**Tutor: MSc. Yenisey León Reyes.**

**Consultante: MSc. Arlés Orihuela Gómez.**

**“Ciudad de Matanzas. Junio, 2018”**

## **Declaración de Autoría**

Declaro ser la autora de la presente tesis y reconozco a la Universidad de Matanzas los derechos patrimoniales de la misma, con carácter exclusivo.

Para que así conste, firmo la presente a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

---

"Telma Rodríguez Alfonso"

---

"Yenisey León Reyes".

---

"Arlés Orihuela Gómez"

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
**Presidente del tribunal**

\_\_\_\_\_  
**Miembro del tribunal**

\_\_\_\_\_  
**Miembro del tribunal**



***“El desarrollo tiene que ver con políticas sociales, con necesidades, teniendo en cuenta que el desarrollo local implica capacidad para enfrentar las condiciones del territorio”.***

***José Martí.***

## **Agradecimientos**

*A mi mamá, por ser una excelente guía en el camino de la vida, y por tener fe en mí, no te defraudaré.*

*A mis tutoras Yenisey León Reyes y Arlés Orihuela Gómez, por tener tanta paciencia y por todo el empeño que pusieron en ayudarme.*

*A mis profesores, por tratar de hacerme una excelente profesional.*

*A todos los que me han apoyado para hacer realidad este sueño.*

*A mis amistades, por apoyarme en todo momento y hacerme feliz cada día.*

*A mis familiares, gracias por el apoyo en esta etapa tan importante y difícil.*

*A todas aquellas personas que de un modo u otro han hecho posible que este proyecto sea una linda verdad.*

## **Dedicatoria**

*A Dios por darme la sabiduría y la fuerza para salir adelante.*

*Al tesoro más grande de mi vida, mi hija Glenda Herrera Rodríguez, que no importa la edad ni el tiempo que cuando hay empeño para alcanzar una meta, hay que seguir adelante y lograrlo, nunca te detengas.*

*A mi mamá Maura Alfonso, por quererme y apoyarme cada día.*

*A mi esposo Renier Herrera Rivas que cada día está a mi lado.*

*A mis hermanos Alejandro Suárez y Gretell Rodríguez, los quiero un montón.*

*A todos mis amigos de la universidad, por llenar un pedacito de mi corazón.*

*A mis vecinos porque siempre se preocuparon por mí.*

*A todos aquellos que asumieron este proyecto de vida era una locura porque ya tenía un título universitario.*

## **Resumen**

Los procesos de desarrollo local que acontecen en un territorio determinado, requiere generar un entorno económico y social favorable, permitiendo aprovechar los recursos endógenos, para lograr el impulso económico, que garantice el cambio y la transformación para el bien colectivo. Para ello, es necesaria la elaboración de instrumentos y políticas adecuadas para promover el desarrollo y elevar el papel de los actores económicos y sociales. La presente investigación tiene como objeto realizar un plan de acción para la mejora del desarrollo local en la ciudad de Cárdenas. Las técnicas que serán aplicadas para efectuar dicha investigación son: la revisión de la literatura existente sobre el tema a nivel global y territorial; realización de entrevistas a funcionarios del Consejo de la Administración tanto a nivel provincial como municipal, profesores del Centro Universitario Municipal (CUM) y líderes de proyectos comunitarios de la localidad, se utilizará el análisis DAFO para determinar las tendencias del municipio y se elaborará el diagrama causa-efecto, mostrando al final de la investigación, la necesidad de implementar un plan de acción, logrando la mejora del desarrollo local de la ciudad, lo cual permitirá elevar la calidad de vida de los cardenenses, así como apalancar el turismo de ciudad aprovechando la situación geográfica y el patrimonio histórico cultural existente.

## **Palabras Claves**

Desarrollo local, plan de mejora, diagnóstico.

## **Summary**

The processes of local development that happen in a certain territory require generating a favorable economic and social environment, allowing taking advantage of the endogenous resources, to achieve the economic impulse that guarantees the change and the transformation for the collective one. For it, it is necessary the elaboration of instruments and appropriate politicians to promote the development and to elevate the paper of the economic and social actors. The present investigation has like object to carry out an action plan for the improvement of the local development in Cárdenas' city. The techniques that be applied to make this investigation are the revision of the existent literature on the topic at global and territorial level; realization of interviews to officials of the Council of the Administration so much at provincial level as municipal, professors of the Municipal University Center (CUM) and leaders of community projects of the town. The DAFO be used to determine the tendencies of the municipality and the diagram cause-effect will be elaborated, showing at the end of the investigation, the necessity to implement an action plan, achieving the improvement of the local development of the city. That which will allow elevating the quality of life of the cardenenses, as well as to lever up the city tourism taking advantage of the geographical situation and the existent cultural historical patrimony.

## **Key Word**

Local development, plan of improvement, diagnostic.



## Índice

INTRODUCCIÓN.....	- 1 -
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE DESARROLLO LOCAL .....	- 6 -
1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE DESARROLLO .....	- 7 -
1.2 CONCEPTO DE DESARROLLO LOCAL.....	- 8 -
1.3 CONCEPTO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL .....	- 12 -
1.3.1 EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN AMÉRICA LATINA .....	- 14 -
1.3.2 EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN CUBA.....	- 15 -
1.4 EL DIAGNÓSTICO EN EL DESARROLLO LOCAL .....	- 18 -
CAPÍTULO 2 FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE DESARROLLO LOCAL .....	- 22 -
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE LA CIUDAD DE CÁRDENAS-	22 -
2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA CIUDAD DE CÁRDENAS.....	- 28 -
2.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS EMPLEADAS. ....	- 38 -
CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS LÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE DESARROLLO LOCAL.....	- 40 -
3.1 EVALUACIÓN DE LA CIUDAD DE CÁRDENAS .....	- 40 -
CONCLUSIONES.....	- 56 -
RECOMENDACIONES .....	- 57 -
BIBLIOGRAFÍA.....	- 58 -

## **Introducción**

El actual contexto internacional genera la necesidad de fomentar estrategias de desarrollo local como alternativas para la acción de un conjunto de factores que rodean a cada territorio, entre los cuales se citan la globalización, los actuales cambios tecnológicos, la competencia internacional entre ciudades y la urbanización, en tanto que a lo interno, se mencionan las acciones de los ciclos de desarrollo y depresión que acompañan la evolución histórica local, así como los comerciales por los que atraviesan sus industrias. Para adaptarse a las exigencias actuales del entorno, las localidades están obligadas a emprender una serie de innovaciones, y adoptar entre otros aspectos, un nuevo enfoque de gestión local, para poder desarrollar nuevas empresas o retener las existentes, activar el turismo (turismo de ciudad), poder realizar eventos con relevancia regional, nacional e internacional, eventos culturales, deportivos, entre otros, interesar sus propios residentes por la ciudad, y ejercer influencia en el escenario regional y nacional.

Cuba, con una economía dependiente de sus relaciones económicas externas, no escapa a la búsqueda de alternativas de desarrollo local dentro de la crisis económica mundial y su compleja situación interna, dada por la inestabilidad de los precios de los productos, las demandas para las mercancías y servicios de exportación, así como las restricciones en las posibilidades de obtención de financiamiento externo. En el contexto cubano, el gobierno reconoce la necesidad de potenciar el desarrollo local, como una oportunidad para los actores locales de asumir su verdadero rol y contribuir desde una posición decisiva, al mejoramiento de las condiciones de vida al interior de sus municipios para lograr conducirlos hasta su estadio superior, o sea, se establezca que la meta social conduzca la economía. La concepción estratégica sobre el desarrollo local contenida en los Lineamientos 17, 37, 49 y el 264 de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba (PCC) y la Revolución establece una noción distinta a la tradicional sobre papel y lugar de la dimensión territorial –municipal y provincial-, en la vida nacional. Entre estos, el No.37, que trata el tema del desarrollo de proyectos locales, en especial el desarrollo económico de las ciudades: “El desarrollo de proyectos locales, conducidos por los Consejos de Administración Municipales, en especial los referidos a la producción de alimentos, constituye una estrategia de trabajo

para el autoabastecimiento municipal, favoreciendo el desarrollo de las mini-industrias y centros de servicios, donde el principio de la auto sustentabilidad financiera será el elemento esencial, armónicamente compatibilizado con los objetivos del plan de la Economía Nacional y de los municipios. Los proyectos locales una vez implementados serán gestionados por entidades económicas enclavadas en el municipio” (PCC, 2016).

Cárdenas, por la ubicación geográfica que presenta y la cercanía al destino turístico de Varadero, el cual genera una gran fuente de ingreso y empleo, no escapa a esta problemática, por lo que presenta un nivel alto de población, debido al aumento de manera significativa de los niveles de migración territorial, provocando un déficit de viviendas en la ciudad y aumentando los asentamientos ilegales en el territorio. Además, se puede decir que existen dificultades para lograr cerrar el ciclo de vida de los proyectos de desarrollo local puesto que muchos de estos comienzan pero mueren antes de generar el impacto esperado, por lo que se cuenta con proyectos o ideas de proyectos, que no se corresponden con las prioridades del país o el municipio, adjudicándose a esto, la falta de liderazgo y desconocimiento de la importancia de contar con una estrategia como herramienta para lograr las principales líneas de trabajo en la elaboración de proyectos de iniciativa local por parte de los funcionarios locales.

Otra de las problemáticas que presenta el municipio para el desarrollo de proyectos es no tener bien clara las prioridades para la conformación de proyectos debido a la falta de participación de los actores locales municipales. Hay directivos del Consejo de la Administración Municipal (CAM) que han pasado el Diplomado de Administración Pública dirigido a Cuadros del Partido Comunista de Cuba (PCC) y el Estado, que en su trabajo final evaluativo han propuesto la realización de un ejercicio estratégico para el desarrollo local (DL) del municipio, sin embargo, esa propuesta no se ha llevado a cabo. De otro lado, existe un éxodo de directivos del CAM hacia esferas mejor remuneradas, lo cual no permite consolidar ideas y acciones encaminadas al DL del municipio.

El valor teórico de la investigación que se informa se acrecienta porque en el estado del arte, la autora no localiza estudios precedentes con los mismos objetivos y fines; excepto la Propuesta de estrategia de desarrollo local sostenible del municipio de Cárdenas, que se realizó en junio del 2014, la cual no se aplicó en la práctica social y sus contenidos y datos están desactualizados, además de que la sostenibilidad que

anuncia no se expone, por lo que esta investigación sirve de base para actualizarla. Además, en investigaciones recientes (Girón, 2015), se demuestra que otros municipios de la provincia presentan proyectos locales y el municipio de Cárdenas, el cual presenta todas las potencialidades para desarrollar este tipo de proyectos, no los desarrolla, lo que a su vez, se manifiesta una ausencia de estrategia de desarrollo y por tanto, falta de visión de futuro a corto plazo, basado en la potencialidades y posibilidades del territorio.

**Problema de Investigación:** ¿Cómo contribuir al desarrollo local en la Ciudad de Cárdenas?

Para solucionar el problema de investigación planteado, se propone como **Objetivo General:** Elaborar un plan de acción para la mejora del desarrollo local en la Ciudad de Cárdenas.

**Objeto de estudio:** el desarrollo local urbano.

**Campo de acción:** las dimensiones económicas del desarrollo local en la Ciudad de Cárdenas.

Para obtener algún resultado de manera clara y precisa, se debe seguir una serie de pasos lógicos para lograr cumplimentar el objetivo trazado, teniendo como base el método científico que incluye técnicas, reglas e ideas para lograr comunicar los resultados experimentales y teóricos. Además de plantearse diferentes **preguntas de investigación** que ayuden al desarrollo de esta y ellas son:

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos acerca del desarrollo local a nivel internacional y nacional?
- ¿Cuáles son las características estratégicas y económicas de la Ciudad de Cárdenas?
- ¿Cuáles acciones permiten la mejora del desarrollo local para la Ciudad de Cárdenas?

Para darle cumplimiento a las mismas, esta investigación se basa en varias **tareas**, las cuales son:

- Determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos sobre el desarrollo local en ciudades, en el estado del arte.
- Diagnóstico del estado actual del desarrollo económico en la ciudad de Cárdenas

- Propuesta de un plan acciones para la mejora del desarrollo local de la ciudad de Cárdenas.

La investigación es transversal, en tiempo presente y dentro de los límites de la ciudad de Cárdenas. Los métodos y técnicas a emplear son los siguientes:

Métodos Teóricos:

- Histórico-lógico: el cual se encarga de verificar que la existencia de las diferentes etapas por la que transita el problema científico, y de cómo se comporta. Es utilizado para comprender el campo y objeto de la investigación en su desarrollo histórico-lógico y en el marco teórico referencial.
- Análisis-síntesis: se utiliza principalmente, con el objetivo de arribar a conclusiones teóricas conceptuales del fenómeno analizado.

Métodos empíricos:

- Revisión bibliográfica: es un método de búsqueda que permite conocer el estado del arte del desarrollo local a nivel nacional e internacional. Este método, se realizó principalmente, con el objetivo de obtener información más actualizada sobre el desarrollo local, su conceptualización, evolución históricas además de las técnicas y herramientas que utiliza para su estudio. Como resultado final en la aplicación de este método se obtuvo para la investigación todo lo referente al marco conceptual.
- Análisis documental: por ejemplo, Lineamientos de la Política del PCC, los procedimientos legales para concebir un proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local (IMDL), para determinar y precisar los distintos indicadores económicos que caracterizan a la Ciudad de Cárdenas.
- Entrevistas en profundidad a ejecutivos del CAM, de la Dirección municipal de Finanzas y Precios, profesores del CUM, entre otros, con el propósito de obtener información acerca del DL en la ciudad, además de datos importantes que permitieron la evaluación del estado en que se encuentra el municipio.

Técnicas y Herramientas:

- Tormenta de ideas: la cual permite en un ambiente agradable y relajado, generar ideas acerca del tema en cuestión. Se utiliza cuando surge la necesidad de crear nuevas ideas e identificar cuáles son las oportunidades a mejorar.

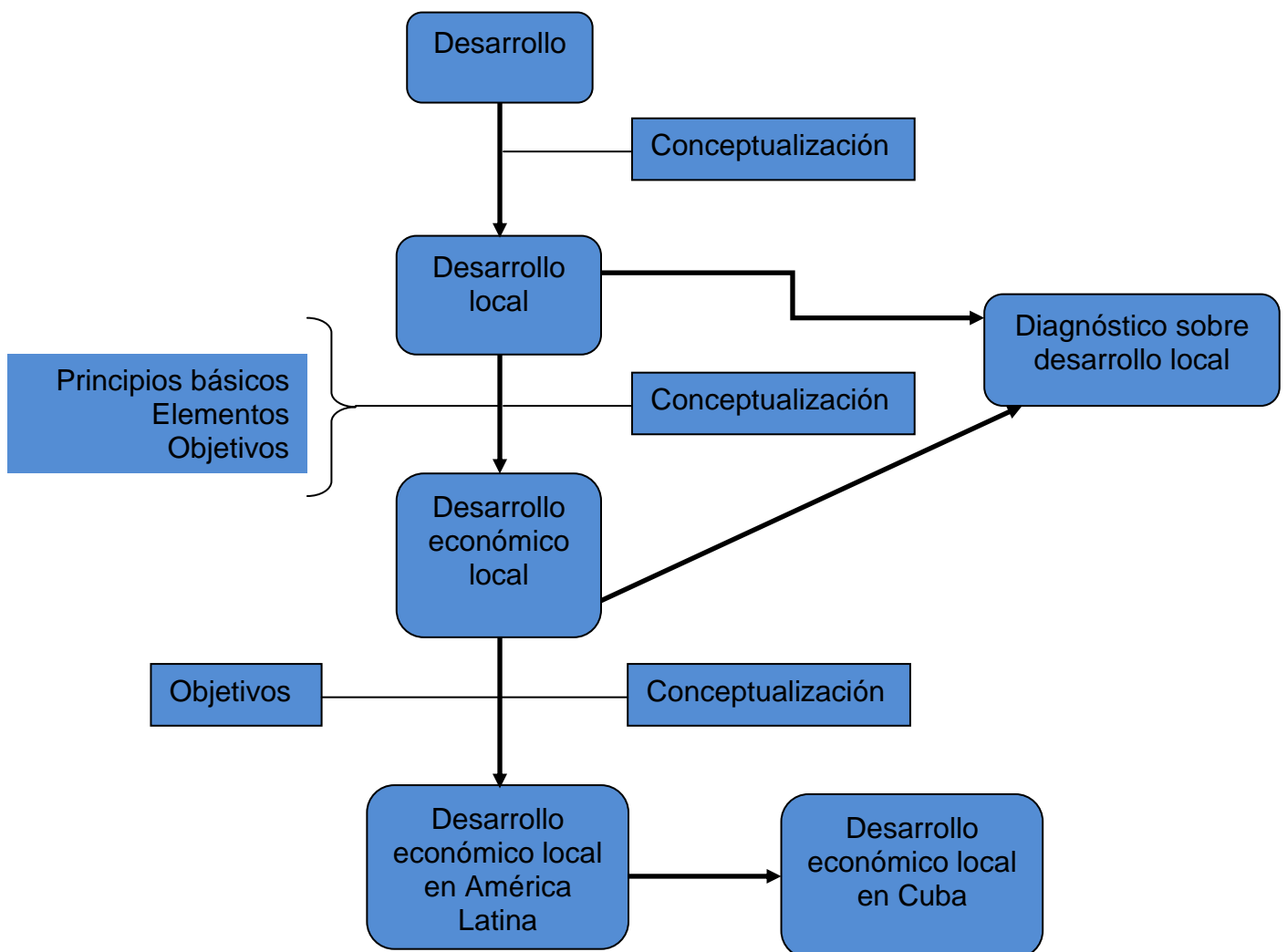
- Análisis DAFO: para identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene el territorio, respecto al desarrollo local y el lugar en que se encuentra la ciudad.
- Microsoft Office Excel: para el procesamiento estadístico.
- Diagrama Causa-Efecto: el cual ayuda a pensar sobre todas las causas reales y potenciales de un problema, y no solamente en las más obvias o simples, de manera que se pueda ampliar la comprensión del problema, visualizar las razones, motivos o factores principales y secundarios, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y organizar el plan de acciones para la mejora.
- Herramienta de trabajo "Plan de Mejoras" de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) que sirve de apoyo para la elaboración de un plan de acciones para la mejora, una vez que se realiza un proceso de evaluación.

El tipo de investigación que se lleva a cabo es la exploratoria- descriptiva, porque se buscan las causas y el por qué ocurre el problema planteado, y cuáles serían las variables presentes. Este tipo de investigación tiene como premisa fundamental encontrar las relaciones de causa-efecto que se da entre los hechos con el objetivo de conocerlos a profundidad, se basa en métodos que permiten recopilar datos de forma directa de la realidad de la situación en la Ciudad de Cárdenas, respecto al desarrollo local. Esta investigación se estructuró en tres capítulos. El primer capítulo, "Fundamentación Teórica de la Investigación sobre Desarrollo Local" se realiza un recuento del estado del arte del desarrollo local desde el nivel mundial hasta a nivel territorial. El segundo, "Fundamentación Metodológica de la Investigación sobre Desarrollo Local" contiene una caracterización del objeto de estudio en cuestión, con respecto al tema de desarrollo local además de una explicación acerca de los métodos y técnicas empleados en este contexto. Finalmente, el tercer capítulo "Análisis de los Resultados de Aplicación de los Métodos, Técnicas y Procedimientos Lógicos de la Investigación", muestra la validación de la investigación y propone un plan de acciones para la mejora del desarrollo local en la Ciudad de Cárdenas.

## CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE DESARROLLO LOCAL

Desde la teoría neoclásica, se ha evolucionado sobre los conocimientos acerca de la economía, para estos efectos representados por nombres como Smith, Ricardo y Marx. En este capítulo, se enmarca teóricamente el tema, presentando un esquema analítico, una versión generalizada de la teoría del desarrollo local. Partiendo desde el análisis bibliográfico que realiza la autora de la investigación, con una búsqueda del estado del arte sobre desarrollo local para la construcción del marco teórico- referencial, el cual se muestra en el hilo conductor:

**Figura 1.1. Hilo conductor de la fundamentación teórica de la investigación.**



**Fuente:** elaboración propia.

### 1.1 Conceptualización de desarrollo

En el último cuarto del siglo XX, emerge un nuevo enfoque sobre el desarrollo, lo cual se propone como respuesta al proceso de integración y al aumento de la competencia entre las empresas, los países y las regiones. Desde ese entonces diversos autores han tenido disimiles de criterios acerca de la definición concreta sobre el desarrollo, los cuales se exponen en la siguiente tabla:

**Tabla 1.1 Definiciones de desarrollo.**

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
1988	Vázquez-Barquero	El desarrollo en términos económicos, es el paradigma de la modernización enfatiza en el crecimiento económico como base de la industrialización, la formación de capital resultante de una alta tasa de inversión, el papel del comercio internacional y la inversión extranjera, como factores del proceso de modernización (Vázquez- Barquero, 1988).
1998	Martínez	El desarrollo según lo político, es la propagación de la formación de instituciones nacionales bajo la égida de un Estado bajo control de élites modernizantes, con un aparato jurídico, administrativo y burocrático para desarticular las estructuras tradicionales y permitir el funcionamiento de la democracia representativa burguesa (Martínez, 1998).
1999	Boisier	El desarrollo es un proceso continuado cuyo mecanismo esencial consiste en la aplicación reiterada del excedente en nuevas inversiones, y que tiene, como resultado la expansión asimismo incesante de la unidad de que se trate. Esta unidad puede ser desde luego una sociedad entera (Boisier, 1999).
2003	Freyre	El desarrollo es un proceso de activación y canalización de fuerzas sociales, de avance en la capacidad asociativa, de ejercicio de la iniciativa y de la inventiva. Se produce el desarrollo cuando en la sociedad se manifiesta una energía, capaz de canalizar, de forma convergente, fuerzas que estaban latentes o dispersas (Freyre, 2003).



<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
2003	Silva	El desarrollo es una condición social, en la cual las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. La utilización de los recursos estaría basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos (Silva, 2003).
2010	Prieto	Es un proceso que permite a los seres humanos utilizar su potencial, adquirir confianza en sí mismo y llevar una vida de dignidad y realización. ... que libra a la gente del temor a las carencias y a la explotación. Significa crecimiento, es un movimiento que surge esencialmente desde la sociedad que se está desarrollando (Prieto, 2010).

**Fuente:** elaboración propia.

Se puede llegar a la conclusión a partir del criterio de los diferentes autores que el desarrollo es un proceso en el cual la humanidad continuamente explota al máximo su potencial que contribuye a elevar el nivel económico de los países, provincias, municipios, ciudades y el de los seres humanos.

### **1.2 Concepto de desarrollo local**

Al tratarse el desarrollo local como un concepto relativamente novedoso, no existe un consenso en cuanto a su definición, por lo que la mayoría de los autores que abordan el tema hacen obligada referencia a varias definiciones. En consecuencia, con lo antes expuesto y en aras de ilustrar los criterios existentes se presentan algunas de estas definiciones elaboradas por diferentes investigadores de la materia:

**Tabla 1.2 Conceptos de desarrollo local.**

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Definiciones</b>
1988	Vásquez-Barquero	El desarrollo local puede ser considerado como un intento “de abajo hacia arriba” de los actores locales por mejorar los ingresos, las oportunidades de empleo y la calidad de vida en sus localidades como respuesta a las fallas de los mercados y las políticas del gobierno nacional en proveer lo que se necesita, particularmente en zonas subdesarrolladas o que atraviesan por una etapa de ajuste estructural (Vásquez- Barquero, 1988).

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Definiciones</b>
1995	Arocena	Es un proceso que orienta a los actores locales mediante acciones de transformación del territorio en una dirección deseada y es de naturaleza continua, aun cuando se trace metas parciales a modo de escalonamiento en espiral (Arocena, 1995).
2002	Llorens	El desarrollo local es un complejo proceso de concertación entre los agentes 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, con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de cada familia que vive en ese territorio (Llorens, 2002).
2002	Francisco Albuquerque	Se basa en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una comunidad, barrio o ciudad. Se consideran potencialidades endógenas de cada territorio a factores económicos y no económicos, entre estos últimos: los recursos sociales, culturales, históricos, institucionales, paisajísticos, etc. Todos factores también decisivos en el proceso de desarrollo económico local (Albuquerque, 2002).
2011	Ada Guzón	Es el proceso mediante el cual se implementan las necesarias transformaciones en las dimensiones ambiental, económico-productiva y político-social, a partir de una proyección estratégica elaborada y un plan que se cambiará y evolucionará con la práctica de los propios gestores (Guzón, 2011).
2012	ILPES-CEPAL	El desarrollo local puede definirse como el proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local que, mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos existentes en un determinado territorio, el cual es capaz de estimular su crecimiento económico y crear empleos, además de mejorar la calidad de vida de la comunidad local (ILPES-CEPAL, 2012).

**Fuente:** elaboración propia.

Se puede alegar, a criterio de la autora que, a partir de las definiciones presentadas fundamentalmente la definición de Guzón (2011), el desarrollo local es considerado un

proceso de cambio y crecimiento económico y social que transforma la estructura de un territorio, lo que conduce al mejoramiento de la calidad de vida de la población y eleva el crecimiento económico de una localidad.

### **Objetivos del desarrollo local**

Los objetivos del desarrollo local trascienden el ámbito del crecimiento económico para centrarse en la mejora de la calidad de los factores productivos y la calidad de vida de la población en general y estos se listan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1.1. Objetivos del Desarrollo Local.**

<b>Objetivos del desarrollo local</b>	1	Satisfacer las necesidades básicas de la población en materia de servicios e infraestructura.
	2	Mejorar la distribución de los frutos del desarrollo y la participación económica, social y política.
	3	Aumentar la calidad de vida mediante el mejoramiento general de los asentamientos humanos, urbanos y rurales.
	4	Impulsar el crecimiento económico por medio del aumento sostenido de la producción territorial de bienes y servicios, así como, el mantenimiento y la ampliación de la capacidad productiva regional.
	5	Proteger el entorno natural y la obra humana.

**Fuente:** Méndez (2000).

De los principales objetivos del desarrollo local, uno de los primordiales debe ser la promoción de la actividad empresarial, sobre todo porque son las empresas las que desempeñan un papel más dinámico en los procesos de desarrollo y cambio estructural y las que generan las fuentes de empleo y las riquezas que necesita la comunidad local (Méndez, 2000).

Por lo que no se puede dejar de ver los elementos que caracterizan el desarrollo local, los cuales son listados por Méndez (2000) y se relacionan a continuación:

- 1 Se circunscribe a un territorio perfectamente definido, especialmente municipal y, sobre todo, subregional.
- 2 Su dimensión social, dado que sus acciones se dirigen preferentemente a la creación de puestos de trabajo, primando el desarrollo personal.

- 3 Su dimensión económica, pues las iniciativas que se llevan a cabo se realizan con un carácter rentable y eficiente.
- 4 Su dimensión cooperativa, pues dada la magnitud del proceso que incluye, exige la colaboración e implicación de múltiples organismos y colectivos.
- 5 Su dimensión instrumental, lo cual facilita la resolución de los problemas de diseño y gestión que puedan surgir (creación de ayudas de desarrollo).

Un proceso de desarrollo local no surge espontáneamente, sino que se formula e implementa como opción en respuesta a necesidades, intereses y fines, lo que requiere un conjunto de reglas o principios básicos que aseguren las decisiones óptimas para cada momento. El desarrollo local, según Hernández (2006), plantea que se debe cumplir un conjunto de principios básicos para el desarrollo local en un municipio (cuadro 1.2).

**Cuadro 1.2 Principios básicos para el desarrollo local en un municipio.**

<b>Principios básicos</b>	1 Enfoque integral y sistémico del desarrollo, mediante la actuación armónica de las cuatro dimensiones del desarrollo local, dimensiones económica-productiva, ambiental, institucional y sociocultural.
	2 Fortalecimiento de la institucionalidad, colocando la atención a tres direcciones, relaciones horizontales, construcciones de estilos y métodos de trabajos adecuados para la integración y la definición de prioridades para el desarrollo.
	3 Fomento de la participación autogestionaria que representa la integración de los diferentes factores aprovechando canales y espacios existentes.
	4 Desarrollo de capacidades y herramientas para la información, adecuadas a las particularidades del territorio.
	5 Gestión del conocimiento, innovación y transferencias de tecnologías en busca de soluciones apropiadas.
	6 Identificación y movilización de los potenciales productivos locales como fuentes de ingresos y productos manejables en esa escala, que contribuyen al desarrollo local.

**Fuente:** Hernández (2006).

### 1.3 Concepto de desarrollo económico local

Desde esta perspectiva, hablar de desarrollo económico local implica trabajar sobre una dimensión del desarrollo local, inseparable de las demás, por lo que diversos autores definen desde su punto de vista, lo que consideran que sea desarrollo económico local:

**Tabla1.3 Concepto de desarrollo económico local.**

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
1988	Vázquez-Barquero	El desarrollo económico local es un proceso de crecimiento económico y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o una región (Vázquez, 1988).
1999	Boisier	Es la relevancia que se le da a las localidades como entidades de decisión, esto es, la idea de comunidades empoderadas que determinan el devenir económico de cada territorio (Boisier, 1999).
2001	Francisco Alburquerque	Se puede definir el desarrollo económico local como el proceso de transformación de la economía y de la sociedad local, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población mediante una acción decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales y la creación de un entorno innovador en el territorio (Alburquerque, 2001).
2002	Rodríguez y Pose	Es un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo decente y estimular la actividad económica (Rodríguez and Pose, 2002).

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
2010	Mario D. Tello	Son aquellos cambios en la capacidad de una economía local que permite incrementar el crecimiento económico, genera empleo y crea nuevas riquezas para los residentes locales. (Tello, 2010).
2017	Gerens Escuela de Postgrado	Son todas las actividades que apuntan a promocionar la inversión en la localidad. Incluye todas las actividades que apuntan a mejorar el bienestar de la población local. Es la forma de crear oportunidades de empleo a un nivel local. (Gerens, 2017).

**Fuente:** elaboración propia.

En resumen, analizando cada definición, se puede exponer, que el desarrollo económico local es un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, en el que se puede identificar al menos tres dimensiones: una económica, caracterizada por un sistema de producción que permite a los empresarios locales usar, eficientemente, los factores productivos y generar economías de escala; otra sociocultural, en que el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo y otra política y administrativa, en que las iniciativas locales crean un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo sostenible.

### **Objetivos del desarrollo económico local**

Los objetivos del desarrollo económico local son la clave para lograr un auge económico sostenido en las localidades, entre ellos se destacan (Alburquerque, 2001):

- Mejorar el empleo y la calidad de vida de la población de la comunidad territorial correspondiente.
- Elevación de la equidad social.
- Transformar el sistema productivo local, incrementado su eficiencia y competitividad.

- Fomento de la diversificación productiva local e incremento del valor agregado en las actividades económicas locales.

### **1.3.1 El desarrollo económico local en América Latina**

El ámbito del desarrollo económico local no constituye en América Latina un espacio marginal o de escasa importancia. Por el contrario, como señala Albuquerque (2001), involucra a la mayoría de las actividades productivas existentes en todos los países, siendo fundamental en términos de empleo e ingreso y para la difusión territorial del progreso técnico y crecimiento económico. Por ello, posee una capacidad no desdeñable para incidir en una mejora de la distribución del ingreso, dentro de la necesaria lucha contra la pobreza y la desigualdad, lo cual exige replantearse seriamente los ineficientes e insuficientes enfoques asistencialistas.

Una de las principales conclusiones que se deriva del desarrollo económico local en América Latina es el carácter incipiente y el número reducido de las mejores prácticas existentes en la región. No obstante, son sin embargo iniciativas de interés, ya que permiten mostrar enseñanzas útiles para el aprendizaje colectivo en este campo. El origen del desarrollo económico local en América Latina no responde a una sola causa. Buena parte de dichos orígenes surgieron como reacción a las situaciones de crisis económica local y la falta de políticas apropiadas desde el nivel central del Estado para enfrentar dichas situaciones. La crisis industrial que dio origen al desarrollo económico local del Gran ABC, en el estado de São Paulo, es un buen ejemplo de ello (Albuquerque, 2001).

Igualmente, el desarrollo económico local tuvo que enfrentar los problemas económicos del nivel municipal, que se traducen en crecientes demandas de las comunidades locales. Tras la primera elección popular de alcaldes en 1988, la municipalidad de Pensilvania, en la región oriental de Caldas (Colombia), adoptó un papel activo en la promoción del desarrollo económico local, al mismo tiempo que impulsó la mejora de la infraestructura vial, la ampliación de la cobertura de los servicios públicos, el acceso de la población a la salud y la educación y la puesta en práctica de programas y proyectos encaminados a generar fuentes de empleo a partir del apoyo a la microempresa.

Asimismo, la recuperación de la democracia en los niveles locales en general ha supuesto la introducción de mayores exigencias a los responsables públicos territoriales

para presentar programas y propuestas concretas a la ciudadanía en los temas sustantivos del desarrollo productivo y del empleo a nivel local. En algunas ocasiones, la génesis del desarrollo económico local ha sido facilitada por un inteligente proceso de desconcentración institucional impulsado por algunos organismos del nivel central, como es el caso del Fondo de Solidaridad e Inversión Social (Fosis) de Chile, donde se ha dado un papel principal a los equipos territoriales, con la intención de que realicen funciones de agentes de desarrollo local (Albuquerque, 2001).

En Brasil, la necesidad de enfrentar colectivamente la situación de “guerra fiscal” constituyó un poderoso estímulo para los municipios de la Región del Valle Medio Paraíba en el estado de Rio de Janeiro, que culminó con la creación de un Foro de Secretarios de Planeamiento para la elaboración colectiva de medidas municipales. Igualmente, en el estado de Acre (Brasil), el proyecto de implantación de un polo agroforestal en el entorno rural de la ciudad constituye una iniciativa impulsada por la Prefectura Municipal de Rio Branco para atender a los asentamientos de familias campesinas desplazadas del medio rural por los grandes proyectos agropecuarios.

Finalmente, la experiencia de Villa El Salvador (Perú) tiene su origen en los planes diseñados por el gobierno central para promover actividades autogestionarias en la construcción de vivienda e infraestructura urbana, en reemplazo de los programas tradicionales de vivienda subsidiados por el Estado. En todos los casos, es importante constatar que los procesos de descentralización más avanzados, incluyen una elección directa de todos los niveles de representación pública territorial, desde las alcaldías a las regiones, y que transfieren recursos y capacidades de decisión a los gobiernos sub nacionales, lo cual constituyen bases mucho más consistentes para el impulso del desarrollo económico local en América Latina. (Albuquerque, 2001).

### **1.3.2 El desarrollo económico local en Cuba**

El desarrollo local que se promueve en Cuba no se encamina en dirección a la privatización de los recursos, a la fragmentación de los sectores populares, ni a restablecer o hacer gobernable la acumulación capitalista (Limia David, 2004). Todo lo contrario, se sustenta en la ideología de la Revolución Cubana, en la equidad, la justicia social, el acceso a la educación masiva de calidad. Un desarrollo donde se integran las



escalas, nacional y provincial con el contexto municipal, en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Para Guzón (2011), el desarrollo local en Cuba parte de la necesidad de encaminar esfuerzos hacia el ordenamiento de los territorios en aras del desarrollo demandado por el proceso revolucionario en auge. Los orígenes del desarrollo económico local en Cuba se remontan al pasado colonial y se extiende al período republicano previo al Triunfo de la Revolución. Con la Constitución de 1901 se dan los primeros pasos relacionados con las estructuras y poderes locales. Más tarde, en la Constitución de 1940, entonces una de las avanzadas del continente, se asentó la necesidad de fortalecer la actividad de las localidades o municipios.

Durante la etapa de 1959-1975, las relaciones de producción imperantes dificultaban el desarrollo de las fuerzas de producción y agravaban las desproporciones territoriales. Durante los primeros años de la revolución, la economía cubana navegó sin rumbo preciso por la carencia de controles económicos de la sociedad en un período determinado (Guzón, 2011).

Esta etapa de 1959-1975, se caracterizó por el reordenamiento de las fuerzas productivas y el inicio de nuevas relaciones de producción, con el predominio de la propiedad estatal de los medios de producción. Los principales problemas implicaban tres aspectos (Guzón, 2011):

1. La organización territorial de la actividad política y administrativa del partido y el Estado revolucionario.
2. La estructuración territorial de las unidades de producción agropecuaria estatal.
3. La racionalización y el fortalecimiento de las relaciones industriales en el sector azucarero.

En la etapa de 1975-1985, se sentaron las bases para un desarrollo cualitativamente superior de la planificación territorial en Cuba, más acelerado y completo, con base en la nueva división político-administrativa, la instalación de los Órganos del Poder Popular en todo el país y la implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía, donde se fortaleció la autoridad e importancia económica de los municipios (Guzón, 2011).

La creación de los órganos locales del Poder Popular, aparejado al proceso de desarrollo del país, significó la intención de la descentralización en todas sus instancias del aparato estatal, la concentración de la mayoría absoluta de las actividades económicas y sociales bajo la administración de las instancias inferiores del aparato estatal, es decir de las instancias municipales. Durante ese período se profundizó en el contenido y los alcances de la planificación territorial, con base en un mayor orden económico en cada municipio y en la consolidación institucional de las estructuras administrativas (Guzón, 2011).

Específicamente en el año 1982 se realizaron las primeras reuniones de análisis territorial, en las que se discutieron las propuestas desde el punto de vista socioeconómico.

En esta tercera etapa de 1986-1998, la discusión del plan económico se trasladó a las asambleas municipales del poder popular, donde se analizaron los problemas de su competencia. En 1989 se iniciaron los trabajos para instrumentar, de forma experimental, la planificación económica continua en las provincias, y se aplicó la planificación en escala reducida, que contribuyó a hacer menos voluminoso el trabajo de representación del plan, con el consiguiente ahorro de modelos y tiempo (Ob.cit.)

Pero la caída del socialismo europeo dejó a Cuba sin el 85% de su intercambio comercial, sumiéndose en la peor crisis de su historia, lo que obligó a buscar el camino emergente sin renunciar a la construcción de una sociedad no capitalista. La crisis impactó en todos los aspectos de la vida económica, social y ambiental del país, pero su más dramática expresión ocurrió en la escala local: el municipio, precisamente porque en el municipio comienza el espacio local, el espacio de lo cotidiano, de las relaciones interpersonales, de la diversidad; donde se produce y reproduce la vida y donde se alcanzan o no los niveles de satisfacción de individuos y grupos (Ob.cit.)

Posteriormente ocurrieron transformaciones locales que facilitaron el trabajo de la comunidad. Un ejemplo de eso, es la creación de los Consejos Populares, autoridad estatal integrada por varios delegados municipales, representantes de las organizaciones tanto de masas como juveniles y otras personas con responsabilidades en el municipio, que tienen la capacidad de coordinar acciones de los diferentes actores

sociales y entidades en las comunidades, sin suplantar el papel y las obligaciones de cada uno de ellos (Castro, 1974; Guzón, 2011).

A manera de conclusión partiendo de lo planteado por Guzón (2011), puede señalarse según la autora que, en los últimos años, Cuba toma un conjunto de medidas frente a las crisis económicas, las cuales inciden en las economías locales. Los grandes desafíos del contexto cubano actual, se relacionan fundamentalmente con la producción de alimentos, construcción y reconstrucción de viviendas, generación de energía, abastecimientos de agua, y preservación y mejoramiento de las condiciones ambientales. El municipio, por tanto, tiene un significado particular por el rol que desempeña en el desarrollo económico del país. Los procesos que se encuentran en curso, requieren municipios con mayores capacidades y en particular con un camino definido para su desarrollo económico sostenible.

#### **1.4 El diagnóstico en el Desarrollo Local**

En la actualidad, son pocos los autores que definen de forma objetiva el diagnóstico en el desarrollo local. A continuación se presentan definiciones del mismo:

**Tabla 1.4 Definiciones de diagnóstico.**

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
s.a	Real Academia Española	Evaluar los problemas que lo caracterizan y buscar una solución, o describir las características que lo identifican como tal. En este sentido, el concepto de diagnóstico es utilizado en varias disciplinas, entre las más comunes se encuentra la medicina, la educación, la sociología, la económica empresarial (Real Academia Española, s.a).
1994	Jean Pierre Thibaut	El diagnóstico es el acto o arte de conocer, se utiliza para determinar el grado de eficiencia en la Gestión de la Organización (Thibaut, 1994).
1997	Jack Fleitman	La evaluación Integral es una metodología por medio del cual se estudian, analizan y evalúan las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa. (Fleitman, 1997).
1998	Manuel	El diagnóstico “es la conclusión del estudio de la

Año	Autor	Concepto
	Martínez	investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada”, la cual se analizó. (Martínez, 1998).
2004	Elizabeth Vidal	Es un proceso de comparación entre dos situaciones, la presente que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo; es un componente de la dirección y planeación estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización. (Vidal, 2004).
2007	Roffman y Villar	El término “diagnóstico” alude, generalmente, a un estudio descriptivo de una problemática, realizado con el fin de comprender las condiciones y procesos que la determinan y conocer su efecto en las situaciones o fenómenos emergentes de dicha problemática. Es decir, se trata de explicar el encadenamiento de determinaciones que dieron lugar a la situación actual – definida como “situación inicial” - , y establecer algunos parámetros que permitan delinear los caminos a seguir para modificar las condiciones consideradas negativas de esta realidad (Roffman and Villar, 2007).
2010	Sinaí Boffil Vega	El diagnóstico constituye una evaluación del municipio y de su contexto (general y específico) y, por lo tanto, se requiere su actualización periódica para revelar la brecha entre la situación actual y los propósitos plasmados en la estrategia de desarrollo local (Boffil, 2010).

**Fuente:** elaboración propia.

En general, la autora expone que, todo diagnóstico debe partir del estudio de la situación actual de un territorio, donde se busca identificar las causas de los problemas por la que atraviesa y brindar de esta manera soluciones acordes a las dificultades, de tal manera que se pueda mejorar la situación actual. Además, el diagnóstico alude al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esquemáticamente, según Thibaut (1994) un estudio diagnóstico para procesos de desarrollo local debería cumplir los siguientes requisitos:

- **Pertinencia:** los resultados del estudio deben permitir comprender la problemática socio-territorial identificada como objetivo principal de intervención del plan de desarrollo, dando cuenta de toda la complejidad de la misma – causas, efectos, factores intervinientes, y construida con información apropiada, comprensible y referida a las variables e indicadores formulados.
- **Confiabilidad:** la confiabilidad del diagnóstico radica, en buena medida, en la aplicación de la metodología de investigación científica en el relevamiento de información y análisis de los datos. Es decir, supone un cierto nivel de conocimiento teórico acerca de los procesos que se investigan así como aplicar un diseño de la investigación riguroso en lo referente a la definición de los conceptos, variables y a las técnicas de recolección de datos.
- **Representativo de la perspectiva de los actores:** puesto que el diagnóstico es el instrumento que ayudará a orientar la acción, su contenido debe intentar representar las concepciones de los distintos sectores involucrados acerca de la problemática. Es evidente que este requisito nunca puede ser cumplido en forma total, ya que es altamente probable que en la sociedad existan perspectivas antagónicas difícilmente conciliables, o que los resultados del estudio técnico científico no coincidan con las concepciones predominantes en la población, pero constituye la condición que permite iniciar la construcción de consensos en torno del plan de desarrollo. Si el diagnóstico no toma en cuenta la visión de sectores relevantes de la sociedad local, va a ser difícil que el programa de acción cuente con su apoyo. (Thibaut, 1994).

Por otro lado, según el criterio de Roffman and Villar (2007), el diseño de un diagnóstico orientado al desarrollo local no es sólo una fotografía de la situación del territorio, sino

que su potencialidad como instrumento para la promoción del desarrollo radica, en parte, en que contemple aportes en cuatro dimensiones distintas:

- Dimensión territorial: la perspectiva del desarrollo local ha puesto de relieve que todos los procesos sociales tienen una dimensión territorial. La apuesta del desarrollo local es encontrar las vías de solución a los problemas con los recursos propios del lugar, lo que significa adoptar la perspectiva socio-territorial también para el proceso de cambio.
- Evaluar la potencialidad: debe dar precisiones acerca de la potencialidad de los factores y recursos relevantes para el territorio: no sólo debe producir información sobre la situación actual del territorio en los aspectos o procesos relacionados con la problemática central, sino que también debe evaluar la “capacidad de desarrollo” de dichos factores.
- Actores del territorio: en tercer lugar, puesto que el motor de los procesos de desarrollo local es fundamentalmente la articulación de actores, el análisis de los actores es un componente crucial del diagnóstico.
- Dimensión comunicativa: la producción de conocimiento es a la vez un proceso comunicativo que busca incorporar a los distintos actores en el proceso, como mecanismo para la construcción de la viabilidad.

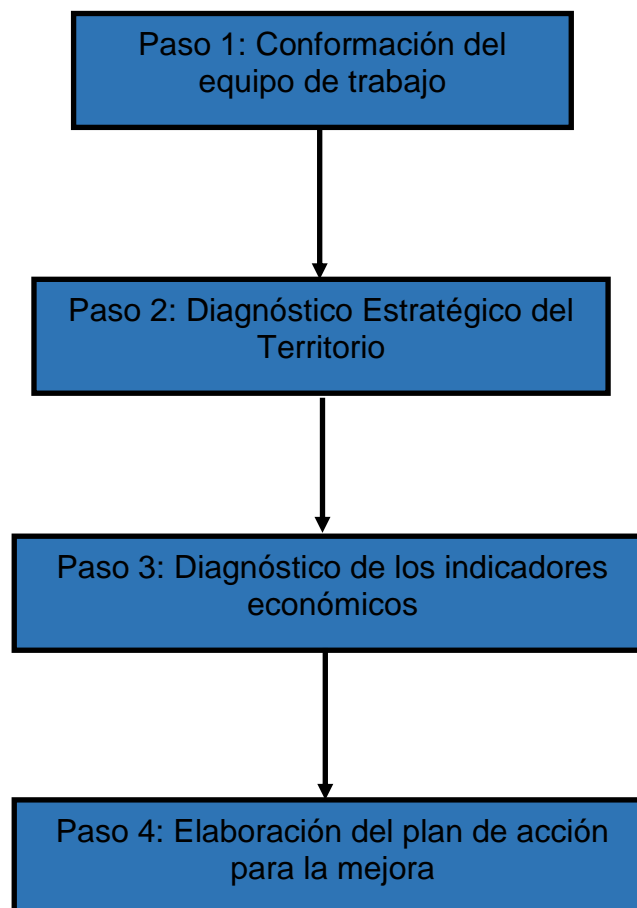
## CAPÍTULO 2 FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE DESARROLLO LOCAL

En este capítulo se describe el diseño metodológico de esta investigación además de los pasos para la conformación del plan de acciones para la mejora del desarrollo local en la ciudad, con los pasos que lo componen y los métodos, herramientas empleados.

### 2.1 Descripción del procedimiento de evaluación de la ciudad de Cárdenas

Para realizar el diagnóstico general del territorio, se parte de la caracterización socio-económico del territorio objeto de estudio, donde se analiza la infraestructura con que se cuenta, la base económica productiva, los recursos laborales disponibles y su utilización. (Bofill S., 2010). Para la realización de esta investigación sobre desarrollo local y su influencia en la calidad de vida de la población, se realizaron una serie de pasos lógicos, los cuales se representan en la siguiente figura:

**Figura 2.1 Pasos para el diagnóstico del desarrollo local.**



**Fuente:** elaboración propia.

**Paso 1: Conformación del equipo de trabajo**

Un equipo de trabajo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta. Se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es sinergia.

Sobre la base de los criterios expuestos por Hernández Nariño (2010) para la formación de equipo de trabajo con pretensiones similares, se recomienda que el equipo deba:

- Estar integrado por un grupo de 3 a 15 personas, en función del tamaño de la ciudad.
- Estar conformado por personas del Consejo de la Administración Municipal, Profesores del Centro Universitario Municipal y una representación de los delegados de circunscripción.
- Garantizar la diversidad de conocimientos de los miembros del equipo.
- Contar con personas que posean conocimientos de desarrollo local.
- Disponer de la presencia de algún experto externo.
- Contar con la disponibilidad de los miembros para el trabajo solicitado.

**Paso 2: Diagnóstico estratégico del territorio.**

Para la realización del diagnóstico se propone emplear técnicas como la entrevista en profundidad (Ver anexo 1), porque se busca que los entrevistados den información precisa y concisa acerca del tema a investigar. La entrevista está compuesta por nueve preguntas relacionadas entre ellas. Las preguntas uno (1), dos (2), tres (3) están en función del conocimiento sobre el desarrollo local. La cuarta y quinta pregunta, están relacionadas con la definición del banco de problemas del municipio. La pregunta 6 y 7 se relaciona con los proyectos de desarrollo local que funcionan en la ciudad y las últimas dos preguntas (8 y 9) se refieren a la contribución del desarrollo local del municipio a la provincia y las barreras que impiden su realización.

Con la aplicación de esta técnica se obtiene la información para determinar los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) que inciden sobre el desarrollo local de la ciudad. Con la entrevista se puede culminar el



diagnóstico con un análisis situacional y analítico a partir de la aplicación del Análisis DAFO para determinar la situación que tiene la ciudad de Cárdenas, y las posibles acciones que se puedan realizar. Como se muestra en la figura siguiente:

**Figura 2.2 Factores internos y externos de la organización.**



**Fuente:** elaboración propia.

Los resultados obtenidos de la entrevista se depuran y se comparan con los listados enunciados en cada pregunta para detectar nuevas debilidades y amenazas, al cruzar la información.

Luego se integran en un documento base para el diagnóstico estratégico general y se conforma la matriz DAFO (tabla 2.1). Según las confluencias de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se sientan las bases para el diseño del plan de acciones para la mejora.

**Tabla 2.1. Matriz DAFO.**

		OPORTUNIDADES					Sub-Total	AMENAZAS					Sub-Total	Total
		O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5		
FORTALEZAS	F1													
	F2													
	F3													
	F4													
	F5													
	Sub-Total													
DEBILIDADES	D1													
	D2													
	D3													
	D4													
	D5													
	Sub-Total													
Total														

**Fuente:** elaboración propia.

Luego de determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se realizará el entrecruzamiento entre ellas, utilizando la escala Likert de 1 a 5. De este análisis se obtiene el posicionamiento en el que se encuentra el territorio y determinar el problema y la solución estratégica. Luego, a través del Diagrama Causa-Efecto, según el problema identificado se buscan las causas y sub causas que lo originan, por lo que ayuda a determinar las acciones a tomar para la mejora del desarrollo local en la Ciudad.

**Paso 3:** Diagnóstico de los principales indicadores económicos

En este paso se realiza una revisión de los principales documentos del territorio que ofrezcan la información económica del municipio, lo que permite una caracterización económica del municipio y un análisis financiero con el objetivo de evaluar el cumplimiento del plan con respecto al real y ofrecer una caracterización económica detallada, ellos son:

- Anuario Demográfico de Cierre del 2017.
- Estados económicos-financieros del año 2017.

- Compendio informativo sobre turismo del año 2017.
- Producción agrícola del año 2017.

#### **Paso 4:** Elaboración del plan de acción

En este paso se propone el plan de acción que se tiene que llevar a cabo para el mejoramiento del desarrollo local en el municipio. Para la realización del plan de acción se realiza una tormenta de ideas que permita recoger todas las posibles acciones que puedan conformar el plan para contribuir al desarrollo local del territorio objeto de estudio, manteniendo el proceso participativo, animando a los miembros del Grupo de Trabajo a proponer acciones para la mejora del desarrollo local en la ciudad.

El Plan de Acción se diseña basado en la herramienta de trabajo propuesta por la Agencia de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA, 2002) con el objetivo de priorizar aquellas acciones que seguro se van a realizar en los próximos años con la intención que constaten los compromisos por encima de las voluntades. Para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos. El plan de mejoras permite:

- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- Analizar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de acción.
- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.
- Negociar la estrategia a seguir.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- Motivar a la administración de la localidad a mejorar el nivel de vida de la población.

Sus principales características son:

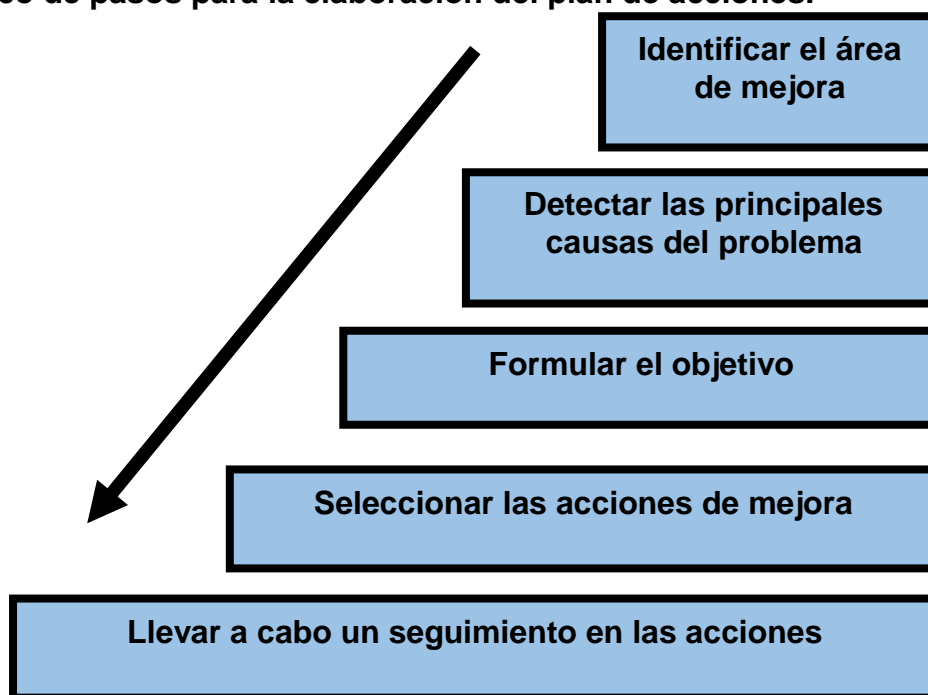
- Es un instrumento que orienta el mejoramiento continuo, identificando la magnitud y el sentido del cambio que se pretende impulsar al interior de la ciudad.
- Es un instrumento articulador de todas las acciones prioritarias que la ciudad emprende para mejorar aquellas prácticas de gestión que tendrán mayor

impacto, tanto en los procesos, resultados globales y de los servicios que entrega, como en el logro de los objetivos estratégicos.

- Es un instrumento dinámico que permite revisar las estrategias que se implementan, pesquisando su efectividad y, por lo tanto, verificando si han alcanzado los objetivos para los cuales fueron diseñadas.
- Es un instrumento de aprendizaje organizacional que se genera como resultado de la reflexión individual y colectiva de los actores del municipio, respecto de sus prácticas de gestión, las cuales son permanentemente evaluadas y mejoradas.
- Está precedido por los Informes de Autoevaluación y Retroalimentación, donde se perfilan las Oportunidades de Mejora sobre las que se basará el Plan.
- En su diseño se explicitan objetivos, procedimientos y acciones previstas; se identifican los responsables de su ejecución; los recursos y apoyos necesarios, definiendo plazo para su cumplimiento e indicadores para el seguimiento permanente. (ANECA, 2002).

A continuación se describen los principales pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras:

**Figura 2.3 Gráfico de pasos para la elaboración del plan de acciones.**



**Fuente:** elaboración propia.

### 1. Identificar el área de mejora

Una vez realizado el diagnóstico, se conoce las principales fortalezas y debilidades en relación al entorno que lo envuelve. La clave reside en la identificación de las áreas de mejora teniendo en cuenta que, para ello se deben superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas.

### 2. Detectar las principales causas del problema

La solución de un problema, y por lo tanto la superación de un área de mejora, comienza cuando se conoce la causa que lo originó. Existen múltiples herramientas metodológicas para su identificación. Entre otras cabe destacar: el diagrama de espina de pescado o Causa-Efecto. La utilización del mismo ayudará a analizar en mayor profundidad el problema y preparar el camino a la hora de definir las acciones de mejora.

### 3. Formular el objetivo

Una vez identificadas las principales áreas de mejora y se conocen las causas del problema, se han de formular los objetivos a través de la dinámica de grupo y por ende fijar el período de tiempo para su consecución.

### 4. Seleccionar las acciones de mejora

En este paso se selecciona las posibles alternativas de mejora para, posteriormente, priorizar las más adecuadas. Se propone la utilización de una serie de técnicas (tormenta de ideas, técnica del grupo) que facilitarán la determinación de las acciones de mejora a llevar a cabo para superar las debilidades. Se trata de disponer de un listado de las principales actuaciones que deberán realizarse para cumplir los objetivos prefijados.

### 5. Seguimiento del plan de mejoras

El siguiente paso es la elaboración de un cronograma para el seguimiento e implantación de las acciones de mejora. En el mismo, se dispondrán de manera ordenada las prioridades con los plazos establecidos para el desarrollo de las mismas.

## **2.2 Caracterización de la Ciudad de Cárdenas**

San Juan de Dios de Cárdenas o simplemente Ciudad de Cárdenas es uno de los 13 municipios de la provincia cubana de Matanzas. La cabecera del municipio, la ciudad homónima, ocupa 320 km<sup>2</sup> de los 555,70 km<sup>2</sup> del municipio. Limita al norte con el

estrecho de Florida, al este con el municipio de Martí, al sur con los municipios de Jovellanos y Limonar y al oeste con el municipio de Matanzas (Ecured, 2017).

**Figura 2.4. Mapa del Municipio de Cárdenas.**



**Fuente:** Ecured (2017).

Su bahía fue reconocida en 1516 durante el primer bojeo a la isla de Cuba. Cuenta con una historia que data desde la etapa aborigen, con actividad económica desde el Siglo XVI hasta su fundación el 8 de marzo de 1828. Cuenta con las poblaciones de Cárdenas, Varadero, Cantel, Guásimas, Lagunillas, Camarioca y Boca de Camarioca. Los principales ríos del municipio son el San Antón y el Siguanea, que nace con el nombre de Hatico y desemboca en la bahía de Cárdenas (Ecured, 2017).

Según Álvarez Blanco (s.a)<sup>1</sup>, la ciudad es conocida como Ciudad Bandera o Ciudad de las Primicias, por hechos históricos acontecidos en esta tierra matancera, la cual cuenta dentro de su historia con la existencia de más de cien primicias, dentro de ellas aprobadas solo 27 que se listan a continuación:

- En 1585, se funda en La Habana por la familia Recio, con varios hatos y corrales ubicados en la zona de Cárdenas, el primer Mayorazgo Cubano y hasta donde se sabe, el primero de América Latina.
- En 1847, se funda por el sabio naturalista alemán Juan Cristóbal Gundlach, en las inmediaciones de Cárdenas, el primer Museo de Historia Natural de Cuba.

<sup>1</sup> Autor del libro que recoge las primicias de la Ciudad de Cárdenas.

- El 19 de mayo de 1850 se iza por el General anexionista venezolano Narciso López y sus hombres, por primera vez en Cuba, en el edificio del actual hotel "La Dominica", nuestra Enseña Nacional.

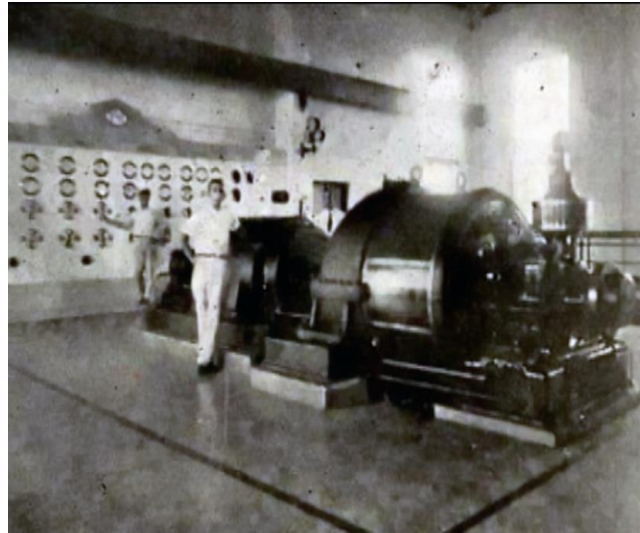
**Figura 2.5 Hotel La Dominica.**



**Fuente:** Primer ejercicio estratégico de desarrollo local de Cárdenas, 2014.

- El 19 de mayo de 1850, la joven habanera radicada en Cárdenas Cecilia Porras Pita escribe el primer poema en suelo cubano a nuestra enseña nacional.
- El 26 de diciembre de 1862, se inaugura por el esposo de Gertrudis Gómez de Avellaneda y otras autoridades coloniales, la primera estatua al Almirante Cristóbal Colón develada, pública y solemnemente, en América Latina.
- En 1882, se funda en la Ciudad el primer colegio Médico - Farmacéutico de la Isla.
- En Mayo de 1884, comienza a funcionar en Cárdenas la primera Refinería de Azúcar que funcionó en el país.
- El 7 de septiembre de 1889, se inaugura el primer servicio público de alumbrado eléctrico de Cuba.

**Figura 2.6 Máquina generador de electricidad para alumbrado público.**



**Fuente:** Primer ejercicio estratégico de desarrollo local de Cárdenas, 2014.

- El 25 de noviembre de 1894, se establece en la Ciudad por el Dr. Fernando Méndez Capote la primera Clínica Ginecológica cubana.
- El 11 de mayo de 1898, Cárdenas se convierte en la primera ciudad bombardeada durante la Guerra Cubano - Hispano - Norteamericana. Durante las acciones de este día, cae la primera víctima norteamericana de la mencionada contienda y se iza en Cayo Diana, por primera vez en suelo cubano, la bandera de los Estados Unidos de América.
- El 10 de enero de 1899. Ocurre en el puerto de Cárdenas la primera Huelga Obrera que tuvo lugar en Cuba durante la 1ra. Intervención Norteamericana.
- El 22 de abril de 1900. Se inaugura en Cárdenas el primer Mausoleo dedicado a los Mártires de la Guerra de Independencia construido en Cuba en una plaza pública.
- El 20 de mayo de 1918. Se inaugura en Cárdenas, para albergar las colecciones del Museo y Biblioteca Pública de la ciudad, el primer edificio construido para Museo en el país.
- En 1936. La cardenense Rosa Pastora Leclere se convierte en Cataluña, España, durante la Guerra Civil española, en la primera Maestra Internacionalista cubana.



- El 6 de agosto de 1925. Se produce en la bahía de Cárdenas, protagonizado por Julio Antonio Mella, el primer intercambio de banderas entre soviéticos y cubanos, a bordo del buque "Vasthar Verovski".
- En 1936. La cardenense Rosa Amelia Toledo se convierte en la primera mujer en ocupar un cargo de concejal en Cuba.
- En noviembre de 1959. Se efectúa en el litoral de Cárdenas el primer tributo masivo que rindió el pueblo de Cuba al recientemente desaparecido Comandante Camilo Cienfuegos, iniciándose así la tradición de echarle flores al mar.
- En 1967. Se bota al agua en los astilleros "Victoria de Girón" de Cárdenas el primer barco de acero construido en el país.
- Del 1 al 8 de marzo de 1975. Se celebra en Cárdenas, por Primera vez en Cuba, una Semana de la Cultura.
- En 1977. Se celebra en Cárdenas la primera Semana del Deporte que se realizó en el país.
- El 17 de mayo de 1981. Se funda, en la CPA Roberto Fernández de Cárdenas, el primer Museo Campesino del país.
- En 1986. En Cueva Calero, espelunca ubicada en las inmediaciones del poblado de Cantel, se hallan los restos del hombre más antiguo de Cuba (5790 a.n.e. c.a.) y el mayor cementerio aborigen en caverna descubierto en la Isla.
- El 17 de julio de 1987. El cardenense Antonio López Isla se convierte en el primer cubano con un hígado trasplantado.
- El 14 de julio del 2001. Es inaugurado nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz el primer Museo a la Batalla de Ideas de Cuba y el mundo.
- El 19 de septiembre del 1992. Se inaugura en el edificio de la antigua Escuela Llaca la primera Clínica de Neurodesarrollo del país.

El municipio de Cárdenas posee una población de 143 593 habitantes, por consiguiente, cuenta con una densidad poblacional de 258.4 habitantes por km<sup>2</sup>, con predominio del sexo femenino (50.1%) y un grado de urbanización del 92.0 %. La población urbana es 132146 y la rural 11447, predomina el color de piel blanco (74.9%) siempre con tendencia al mestizaje y al envejecimiento, ya que la población de más de 60 años supera a la población joven. Menos de la mitad de los habitantes del municipio

es económicamente activa (64 317), lo que representa el 44.8% de la población total, y de ella las mujeres representan el 37.0 % (ONEI, 2017).

Los trabajadores no estatales son 11 363 y los trabajadores estatales 52 954, ubicando al municipio con la mayor cifra de trabajadores no estatales de la provincia. Cuenta con un mayor peso en la categoría ocupacional de obreros con 26 910 y representan el 42% de la población económicamente activa residente en el mismo, seguida por los trabajadores de servicios que representan el 26% con 16577 trabajadores, los profesionales con 8521 el (13%), los administrativos 5088 el (8%), los dirigentes con 4556 el (7%) y los técnicos medios con 2665 que representan un (4%) trabajadores. (ONEI, 2017).

Constituye uno de los municipios de la provincia con mayor valor en la categoría de profesionales. La población ocupada trabaja en su mayoría dentro de su municipio de residencia destacándose con un 98,6% y dentro de los que trabajan fuera lo hacen más hombres que mujeres. La población por Consejos Populares se comporta de la siguiente manera (ver tabla 2.2), (ONEI, 2017).

**Tabla 2.2. Relación de habitantes por consejos populares.**

<b>Consejos Populares</b>	<b>Población actual</b>
Marina	13 010
Fundición	14 341
Versalles	17 976
Pueblo Nuevo Norte	22 493
Pueblo Nuevo Sur	13 539
Varadero	7 358
Santa Marta	14 341
Boca de Camarioca	8 417
Cantel	4 889
Humberto Álvarez-Guásimas	9 661
Lagunilla-José Smith Comas	6 248
Reparto Fructuoso R y 13 Marzo	11 320

**Fuente:** ONEI (2017).

Cárdenas es un municipio eminentemente llano, existiendo algunas elevaciones con altitudes absolutas entre 0 y 160 metros, y oscilaciones de alturas relativamente insignificantes que caracterizan, por ejemplo, la zona de Cantel Camarioca. Del origen y transformación del relieve, se plantea que paso por tres grandes etapas: tectogeneses, acumulación sedimentaria y de emersión/sumersión. El actual es Plioceno Cuaternario, aunque se refleja la evolución geológica en algunas áreas desde el Jurásico, el Cretácico y el Mioceno. En la comparación del mapa de pendientes con el mapa geológico, las elevaciones con mayores valores se localizan en las alturas de Camarioca (Ecured, 2017).

La llanura costera de Cárdenas ocupa la mayor parte del territorio y cuenta con algunos agrupamientos cenagosos, zonas muy bajas, sobre todo bordeando la bahía abierta y poco profunda, flanqueada al oeste por la península de Hicacos y por la guirnalda de cayos (Cupey, Diana, Piedra, Blanco y otros). Sus costas al sur de la península de Hicacos son pantanosas y bajas. Como Municipio, en su porción más al norte, cuenta con una parte del territorio que está separada de tierra firme, La Península de Hicacos por el Canal de Paso Malo que comunica las aguas del mar del Norte con el del Sur y los une para el tráfico vial el puente Bascular en el circuito norte muy cerca del Hotel Oasis (Ecured, 2017).

La Península de Hicacos tiene una extensión lineal de 22 km y de ellos 18.6 km son de playa entre el norte y sur de la península, la duna de arena alcanza hasta 28 m con una altura de 1 m promedio. Esta costa del municipio se caracteriza por ser una sección donde predominan los caracteres abrasivos y acumulativos, presenta varios acantilados, los que originan en su base, la existencia de playas de arenas finas, cuevas, peones aislados, las terrazas aparecen muy definidas en algunos lugares y penetran en estas secciones de costa, al final aparecen tramos de litoral bajo y cenagoso, cubierto de mangle y bordeada de arrecifes coralinos (Ecured, 2017).

El territorio de Varadero está ocupado en parte por vegetación de costa arenosa: plantas rastreras y franja arbórea bien definida, con uvas Caletas, mangles y matorral xeromorfo costero. En la zona costera y también en zonas pantanosas se encuentra el llamado Mangle Rojo. En general, es una vegetación potencial de sabana, en cierto

modo de copernicias, bosquecillos estacionarios, donde aparecen la malva blanca, la malva de Cochinos y otras (Ecured, 2017).

No se caracteriza por tener importantes áreas boscosas o de basta vegetación, predomina la arbustiva sembrada como cortina, en los emplazamientos petroleros en los asentamientos de Santa Martha y Boca de Camarioca, así como alguna vegetación de frutales en los asentamientos poblacionales y las áreas más alejadas del litoral, en el caso específico de La Península de Hicacos predomina la vegetación de playa determinada fundamentalmente por especies como la uva caleta, y el almendro (Ecured, 2017).

El suelo predominante en el municipio es el ferralítico rojo típico, que ocupa el 45,9 %. En el municipio, entre llano y débilmente ondulado, predominan las pendientes de 0 a 5 metros. La temperatura media anual en el territorio es de 24,1 grados Celsius. Con media máxima de 31,6 grados Celsius y mínima media anual de 18,1 grados Celsius. Los meses más calurosos, julio y agosto alcanzan valores de hasta 34,1 grados Celsius. Los recursos hidráulicos son pobres y repartidos irregularmente, solo el río Camarioca y la parte del Canal de El Roque que se ubica al límite del municipio tienen cierta importancia. El resto son solo arroyos muy pequeños que corren fundamentalmente en período lluvioso y de forma intermitente (Ecured, 2017).

En Cárdenas en cuanto a la fauna, los mamíferos en primer lugar, son los menos representados, dentro de sus especies vivientes se reportan 54 y están compuestos en alto grado de murciélagos, algunos roedores y un solo representante de insectívoros, aparte de las especies introducidas por el Hombre. Para tener una idea, quizás no sea necesario ofrecer todas las localizadas hasta ahora, pero, por ejemplo, de la clase insecto resulta interesante el orden lepidóptero (las mariposas) de las cuales el museo Oscar María de Rojas de Cárdenas posee una valiosa colección de más de 140 especies (Ecured, 2017).

Los moluscos marinos en la región han sufrido grandemente por la contaminación de la bahía que ha destruido buena parte de su flora y fauna. Los moluscos terrestres, no están tan afectados, pero cada vez se localizan en menor proporción debido a factores vinculados con la urbanización, la industrialización y la ausencia, en etapas anteriores de una conciencia de repoblación forestal. Abundan en Cárdenas especies de la clase

crustáceo, grupo incluido en los artrópodos, sobre todo cangrejos, que constituyen uno de los símbolos identitarios de la ciudad (Ecured, 2017).

Entre las especies de aves que se han localizado en el área está el Alcatraz (Pelícano Occidental) en Cayo Grande y en las costas, el Pájaro Bobo, la Gaviota Rosada y la Boba, el Gallego y el Galleguito. Otras especies muy comunes son la Lechuza y el Sijú Platanero, el Zunzún, el Pitirre, el Sinsonte y el Gorrión, entre otros (Ecured, 2017).

En la prestación de servicios a la población el municipio cuenta con 123 instituciones de salud, entre ellas: cinco policlínicos, una extensión de unidad de urgencias, un hospital territorial docente clínico quirúrgico, con una capacidad de 241 camas, una clínica estomatológica, un laboratorio de medicina natural y tradicional, dos centros de higiene y epidemiología, un banco de sangre, una óptica, seis salas de rehabilitación, dos casas de abuelos, un hogar de ancianos, un hogar materno, una clínica de neuro-desarrollo, una clínica de atención al paciente diabético, un centro de higiene mental y veintiséis farmacias junto a ciento trece consultorios médicos de la familia y se brindan en el municipio un total de 132 servicios de salud (ONEI, 2017).

El sistema de educación cuenta con 51 centros, de ellos, veinticinco escuelas primarias, nueve ESBU, seis escuelas de enseñanza técnico-profesional, cuatro preuniversitarios urbanos, trece círculos infantiles, dos escuelas de enseñanza especial, un centro de diagnóstico y orientación (CDO), un hogar de niños sin amparo filial y dos Centro Universitario Municipal (ONEI, 2017).

Para el desarrollo del arte, la cultura y el deporte, el municipio cuenta con dos casas de cultura, tres galerías de arte, tres librerías, tres bibliotecas municipales con dos extensiones, cuatro museos, dos cine- teatros, seis salas de video, cuatro joven club de computación, un anfiteatro, una casa de la música, la sede municipal de la ACCA y un taller de cerámica (ONEI, 2017).

Las instalaciones deportivas del municipio son 44, entre ellas, dos estadios, cinco combinados deportivos, dos gimnasios al aire libre, siete terrenos de béisbol, una escuela de profesores de educación física, una escuela de remos, una academia de ajedrez. Además residen en el municipio 93 glorias deportivas, 22 figuras relevantes del deporte y 25 atletas en equipos nacionales en 10 deportes, dentro de los más representados el remo con 6 y el balonmano con 5 atletas. Los atletas de alto

rendimiento en la EIDE son 154 del municipio con mayor representatividad en remo (24), Judo (15), volibol- sala (13) y Ciclismo (13), (ONEI, 2017).

En el transporte, una terminal intermunicipal e interprovincial, una terminal de ferrocarriles, una base de transporte para el servicio de carga, una reconstructora de ómnibus, dos bases de transporte (una para trabajadores del turismo y una base de transporte urbano), y una base de CUBATAXI y una agencia de taxis perteneciente a la empresa TAXISCUBA. Los servicios comunales se integran en 11 zonas, y cuenta con: dos funerarias con 9 capillas, un cementerio, quince parques de estar, seis parques infantiles, un parque zoológico, dos florerías y dos parques de diversiones (ONEI, 2017).

En cuestiones de medio ambiente se reflejan deterioro de las condiciones higiénico-sanitarias, en especial en la ciudad cabecera y algunos poblados urbanos, producto de la proliferación de micro vertederos, a partir de no contar con un eficiente sistema de recogida de desechos sólidos que garantice la sistematicidad y sostenibilidad para el cien por ciento de la población. Incide también en la ciudad la utilización de caballos en la transportación (coches) de personas, las indisciplinas sociales y fuentes contaminantes de residuales líquidos, unido a la ausencia de un sistema de alcantarillado para una ciudad con más de 180 años y con un crecimiento poblacional de los mayores registrados en el país, esta situación está dada por el déficit y mal estado de las redes de alcantarillado, la baja cobertura de tratamiento de residuales e industrias de producción y explotación de petróleo, principales generadores de contaminación, el insatisfactorio estado técnico de los sistemas de tratamiento de residuales existentes, la utilización de tecnologías obsoletas y no idóneas para garantizar los requerimientos de remoción de los contaminantes de interés, la carencia de programas de minimización de residuales en la fuente de origen y los bajos niveles de reúso de efluentes, todo esto aparejado a que para el año 2020, el municipio en toda su zona costera debido al cambio climático que provoca la subida del nivel del mar, se encontrará sumergido bajo el mismo, lo que incide también en la situación epidemiológica del territorio. El manto freático se encuentra bastante explotado por lo que el agua potable se torna salobre, por lo que, existe un acueducto con inversiones extranjera para su remodelación (CITMA, 2017).

### **2.3 Métodos y técnicas empleadas.**

Existen diferentes técnicas y métodos para la recogida de la información. La elección de las técnicas y métodos a utilizar, va en función del tipo de investigación que se lleva a cabo, sus objetivos y fines, valorando la importancia y la pertinencia de la utilización de métodos individuales y colectivos, y teniendo en cuenta que varias técnicas pueden ser utilizadas al mismo tiempo.

- La primera técnica que se aplicó en esta investigación fue la revisión documental escrita y digital, que existe en el municipio, con el fin de obtener una primera aproximación y de detectar los problemas y las cualidades que lo caracterizan permitiendo tener información tanto cuantitativa como cualitativa con el fin de realizar una caracterización económica-social del municipio de Cárdenas, y precisamente de la ciudad y así poder elaborar un plan de acciones para mejorar el desarrollo local en la localidad. (Ver Anexo 2)
- La entrevista como método empírico, en la cual se entabla una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el entrevistado, siguiendo una secuencia de preguntas lógicas, con determinado ordenamiento que se corresponde con la información que se busca acerca de la investigación, permitiendo al entrevistado exponer sus criterios personales acerca del tema en cuestión para obtener información en la respuesta del sujeto.
- Otras de las herramientas aplicadas es el análisis DAFO, con el cual se obtiene una visión genérica de la situación interna y del entorno externo del territorio, y de su lectura se derivan las acciones de mejora enfocadas a corregir, afrontar, mantener y explotar procesos y recursos. Además, tiene como objetivo conocer la situación real que enfrenta el territorio, sus puntos débiles y fuertes, las amenazas y oportunidades del entorno. Esta herramienta se convierte, a su vez, en la base fundamental para determinar las acciones a seguir, que permitirá cumplir los objetivos trazados. (Ver Anexo 3)
- Otra herramienta aplicada en esta investigación es el Diagrama Causa-Efecto, el cual es utilizado para identificar las posibles causas o sub causas de un problema específico. Puede servir de estructura para debates de grupo sobre las posibles causas que generan un problema determinado. A partir de la poca

implementación de proyectos de DL, como problema, se analizan las causas y subcausas que lo producen.

- Por último, se utilizó la herramienta de trabajo de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), la cual ayuda a elaborar un plan de acciones para la mejora teniendo en cuentas la visión interna del territorio diagnosticado , el cual sirve como base para la detección de mejoras.



### **CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS LÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE DESARROLLO LOCAL**

En este capítulo se desarrollará paso por paso el diagnóstico de la ciudad aplicando los métodos y técnicas estudiados, además se implementará la propuesta de plan de acciones para mejorar el desarrollo local de la Ciudad de Cárdenas.

#### **3.1 Evaluación de la Ciudad de Cárdenas**

En este epígrafe se realizará un diagnóstico exhaustivo paso por paso de la evaluación tanto estratégica como económica de la Ciudad de Cárdenas, para después elaborar el plan de acciones para la mejora del desarrollo local en la ciudad.

##### **Paso 1: Conformación del equipo de trabajo**

Para la realización de este paso, la autora se reunió con miembros de la administración del municipio y de la provincia, profesores del centro universitario municipal y líderes comunitarios. Todos ellos se escogieron por los conocimientos que poseen sobre desarrollo local. El equipo de trabajo está compuesto por un conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a sus habilidades y conocimientos, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. En este caso este equipo está conformado por seis miembros como se muestra a continuación:

**Tabla 3.1 Equipo de Trabajo.**

<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Cargo que ocupa</b>
Luis Ángel Rodríguez Serrano	Coordinador de Proyectos de Desarrollo Local
Félix Ramos Montes	Secretario del CAM
Bárbaro Gastón Benavides	Delegado Circunscripción Versalles
Lidia Edilia Troya Fernández	Directora Municipal de Finanzas y Precios
Graciela Fonseca Calderón	Delegada Circunscripción Reparto 13 de marzo
Yudith Salcedo González	Jefe de Dpto. Perfeccionamiento CAP.

**Fuente:** elaboración propia.

##### **Paso 2: Diagnóstico estratégico del territorio.**

Para determinación de los factores internos y los externos de la ciudad se aplica la entrevista en profundidad a miembros de la administración municipal y provincial,

profesores del CUM y líderes de proyectos comunitarios que también son delegados de circunscripción para hacer un total de 6 personas, como se mostró anteriormente.

A partir de los resultados arrojados de la entrevista se pudo obtener y clasificar las principales potencialidades que el municipio no aprovecha para su desarrollo económico, además de las barreras que impiden dicho desarrollo. Se pudo evidenciar que una de las causas fundamentales de que la ciudad hoy día no tenga más proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local, es la falta de conocimientos de las autoridades del territorio en este tema. A continuación, se ofrece los resultados de la entrevista aplicada (tabla 3.2).

**Tabla 3.2 Resultados de la aplicación de la entrevista en profundidad.**

Pregunta 1	El 66, 67% de los entrevistados plantea que tienen conocimientos acerca del tema sobre desarrollo local y solo el 33.33% consideran que no tienen ningún conocimiento sobre el tema. Con respecto al inciso (a) donde se refiere a dónde adquirieron los conocimiento los entrevistados plantean que a través del autoestudio, eventos, universidad y en la práctica.
Pregunta 2	16,67% de los entrevistados reconoce el CUM como fuente de transmisión de conocimiento.
Pregunta 3	Las potencialidades del territorio que identifican los entrevistados y no se aprovechan son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puerto marítimo para el comercio.</li> <li>• Un astillero que no se desarrolla eficientemente.</li> <li>• Su ubicación geográfica y la cercanía al polo turístico de Varadero.</li> <li>• La agricultura urbana del territorio.</li> <li>• Vinculación con la universidad.</li> <li>• Primicias de la ciudad.</li> </ul>
Pregunta 4	El 33,33% de los entrevistados reconocen que se encuentra definido el banco de problemas en cuanto a desarrollo local y el 66.67% plantean que no está elaborado el banco de problemas del municipio.
Pregunta 5	Solo dos de los entrevistados que representa el 33.33% comentaron que a través del banco de problemas existente solo tienen solución a través de proyectos los referidos a la gestión medio ambiental, la agricultura urbana y la producción de bienes y servicios.
Pregunta 6	Una de las entrevistadas plantea que no hay proyectos definidos en el municipio (16.67%) y el 83.33% mencionan los tipos de proyectos que están definidos en el municipio, pero no los distribuyen por su razón social. Son 4 los proyectos identificados:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IMDL Camino verde hacia el futuro.</li> <li>• Proyecto de toldo, de Gavas. (Único proyecto IMDL reconocido por el CAP)</li> <li>• Proyecto de uniformes para trabajadores de hoteles, de UNIMODA</li> </ul>
Pregunta 7	En esta pregunta entre los entrevistados existió contradicciones en sus respuestas debido a que la mayoría contestó (83.33%) que no existían proyectos desarrollados en la ciudad y solo una mencionó dos proyectos desarrollándose que los ejemplificó mostrando la documentación de los mismos (Proyecto de toldo de Gavas y Proyecto de uniforme para trabajadores de hoteles de UNIMODA), que solo les faltaba la cuenta del Banco en CUC para iniciarlos.
Pregunta 8	En cuanto al aporte de los proyectos del municipio al desarrollo de la provincia, el 66,67% de los encuestados no dieron respuesta alguna, lo que denota la falta de conocimiento que poseen en materia jurídica los funcionarios del gobierno sobre el aporte de los proyectos a la provincia (lo relacionado con la contribución del 1%). Solo una entrevistada nos aportó algunas de la cuestiones que frenan el aporte de los proyectos del municipio como son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidad en los estudios de factibilidad de los proyectos.</li> <li>• Mal trabajo del grupo municipal de desarrollo local.</li> <li>• La cuenta bancaria en CUC no ha sido creada.</li> <li>• Inestabilidad en el puesto de trabajo de la vicepresidencia del gobierno.</li> <li>• Los proyectos aprobados no tienen definido el aporte.</li> </ul>
Pregunta 9	El 83.33% de los entrevistados mencionan al menos una de las barreras que se interponen al desarrollo local en la ciudad, en total se definen tres las cuales se mencionan a continuación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• No presenta una estrategia de desarrollo local actualizada.</li> <li>• Poca preparación de los decisores.</li> <li>• Falta de percepción de la importancia de los IMDL.</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia.

Los funcionarios, profesores y líderes comunitarios no todos presentan un mismo nivel conocimiento sobre el tema, ello interfiere en el apoyo e implementación de los proyectos de desarrollo local, sobre todo si esta deficiencia es de los decisores del gobierno, los cuales no perciben la importancia del desarrollo local en la ciudad. Es significativo que solo el 16,67% de los entrevistados reconoce al CUM como fuente de capacitación sobre el tema del DL, lo que refleja la necesidad de que esta institución de

altos estudios se proyecte con más fuerza en la preparación y superación de los cuadros, como se ha orientado en diferentes resoluciones ministeriales donde se refleja que las universidades deben desempeñar un papel protagónico en la gestión del conocimiento para el DL de los municipios.

En el objetivo Nro. 6 del MES, se expresa la necesidad de lograr impacto de los procesos universitarios integrados al desarrollo económico y social de la localidad, consolidando a la universidad como aliado estratégico de los gobiernos en la gestión de proyectos y en el logro de una sólida base económica productiva.

En general, las respuestas de los entrevistados reflejan desconocimiento en el tema y en las herramientas que pueden utilizarse para desplegar un trabajo eficiente y visionario, por ejemplo, desconocen cómo implementar la estrategia de DL y cómo actualizarla, a partir de los actores que deben participar en este proceso, siendo el protagonista del mismo el CAM.

En sesión de trabajo con el equipo seleccionado se analizaron los resultados obtenidos de la entrevista y al cruzar la información de los factores con las metas propuestas y las barreras identificadas, se comparan los listados detectando nuevas debilidades y amenazas con el empleo de la tormenta de idea, quedó definido los factores externos e internos de la ciudad de Cárdenas.

Posteriormente el listado de los factores internos (fortalezas y debilidades) y los externos (amenazas y oportunidades), son reducidos a partir del consenso del equipo de trabajo (Anexo 3) y se le da paso al entrecruzamiento entre estos elementos, conformando la Matriz DAFO (tabla 3.3), utilizando la escala Likert con valores entre 1 y 5 y, a través del trabajo en equipo finalmente se realiza la sumatoria y se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con mayor puntuación quedando identificadas en color rojo.

Después de elaborado el cruzamiento, la sumatoria y la identificación de los principales elementos de la matriz, se procede a la elaboración del problema y la solución estratégica general. Quedando de la siguiente forma:

Problema estratégico: Si la ciudad continúa con la escasez de espacios cívicos y se mantiene con la ausencia de una estrategia de desarrollo local, entonces no podrá

realizar proyectos que contribuyan al desarrollo del turismo de ciudad y por tanto a la existencia de diversas ofertas de atractivo turístico en la ciudad.

Solución estratégico: Si se aprovecha la unificación de los territorios de Cárdenas y Varadero con el incremento extensivo y vertiginoso de capital humano se pueden desarrollar las ofertas de atractivo turístico en la ciudad.

Después de elaborado el cruzamiento, la sumatoria y la identificación de los principales elementos de la matriz con la elaboración del Problema estratégico y la Solución estratégica, se procede a la ubicación del municipio, el cual se encuentra en el cuadrante II (máx.-min.) con una puntuación máxima de 132 puntos, por lo que la estrategia a seguir por el municipio es defensiva, donde la ciudad con las fortalezas que tiene puede hacerle frente a las amenazas del entorno que posee. (Ver Tabla 3.3).

**Tabla 3.3 Matriz DAFO de la ciudad de Cárdenas.**

		OPORTUNIDADES					Sub-Total	AMENAZAS					Sub-Total	Total
		O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5		
FORTALEZAS	F1	5	5	4	1	1	16	1	4	1	1	1	8	24
	F2	5	4	5	1	4	19	1	5	1	1	1	9	28
	F3	5	3	4	1	1	14	5	1	1	1	1	9	23
	F4	4	5	4	2	3	18	1	5	4	5	1	16	34
	F5	1	1	2	1	5	10	1	5	5	1	1	13	23
Sub-Total		20	18	19	6	14	77	9	20	12	9	5	132	
DEBILIDADES	D1	1	1	5	5	5	17	1	5	1	1	1	9	26
	D2	1	1	1	1	1	5	5	2	1	1	1	10	15
	D3	1	1	5	5	1	13	5	2	1	5	1	14	27
	D4	1	5	3	1	1	11	5	1	1	5	1	13	24
	D5	2	1	5	5	1	14	1	5	1	1	1	9	23
Sub-Total		6	9	19	17	9	60	17	15	5	13	5	55	
Total		26	27	38	23	23		26	35	17	22	10		

**Fuente:** elaboración propia.

### Paso 3: Diagnóstico de los indicadores económicos

La riqueza natural del municipio de Cárdenas está repartida entre la producción agrícola, pesquera, industrial, el petróleo y sus playas. A partir de una revisión

bibliográfica y documental (Informe de cierre del 2017 de Economía y planificación de Cárdenas) se pudo obtener que, desde el punto de vista industrial cuenta con varias entidades que generan fuentes de empleo y cuya producción tienen un peso importante para el municipio, la provincia y el país, dentro de ellas se destacan: la empresa de perforación y extracción de petróleo centro EPEC Centro, la planta de generación de electricidad ENERGAS, la empresa perforación capital EMPERCAP, la empresa Molinera, la empresa productora de bebidas y licores EMBERE, la Corporación Cuba-Ron, Empresa José A. Echeverría, EMCA José Valdés Reyes, Empresa de Productos Sanitarios PROSA, Marina Gaviota Varadero, entre otras.

Posee una región definida como gas petrolífera por excelencia, que abarca las áreas de Hicacos, Chapelín, Marbella, Varadero, Camarioca, Cantel, Guásimas, Pluma, la Bahía y la ciudad de Cárdenas. Por ello, el mayor peso de la producción mercantil del municipio lo tiene la producción petrolera (MINEM), seguidos por otros sectores como el MINTUR, MINAGRI, y el sector de los servicios. El comportamiento de los principales indicadores globales de la economía en el municipio al cierre del año 2017 muestra resultados favorables.

Otra parte de la economía de la familia cardenense se basa en el desarrollo turístico, que representa una muy importante fuente de empleo e ingresos para la población. En la tabla 3.4 se relacionan los principales indicadores del sector turístico en el territorio.

**Tabla 3.4. Indicadores fundamentales turísticos del municipio de Cárdenas.**

<b>Indicadores</b>	<b>UM</b>	<b>Plan/2017</b>	<b>Real/2017</b>	<b>R/Plan</b>	<b>Variación</b>
Visitantes Totales	Uno	1 459486	1 510568	103.5	51082
Turistas días Totales	Uno	1 714524	1 765959	103.0	51435
Turistas días extranjeros	Uno	73448	118398	161.2	44950
Ocupación	%	67.9	63.3	93.2	-4.60
Ingresos totales	M/cuc	916.2	875.8	95.6	-40.4
Costos y gastos	M/cuc	682.2	642.9	94.2	-39.3
Utilidad	M/cuc	234.0	232.9	99.6	-1.0
Índice de costos + gastos por cuc ingresos	Ctvs.	74.5	73.4	98.6	-1.06

**Fuente:** MINTUR (2017).

Al cierre del año 2017, en la actividad comercial respecto al turismo se puede alegar que el aeropuerto recibió un total de 10 933 vuelos internacionales y un total de 888 520 pasajeros, lo que representa un crecimiento de un 13.7% y un 14.5% respectivamente en comparación con el año 2016. Se puede decir, que con esta cifra no se logra alcanzar el cumplimiento de los planes de ingresos totales y utilidad en el sector estatal, destacándose en este deterioro las cadenas Islazul (18.8%), Gaviota (17.3%) y Cubanacán (2.3%) debido a la alta competencia que sostienen con el sector no estatal. Pero a pesar de la situación que presentan los indicadores turísticos, se puede comentar que si en el municipio se fomenta la actividad del turismo de ciudad, se puede lograr un crecimiento mayor en este sector.

En la agricultura, se cuenta con un total de dos empresas (Agropecuaria y Henequenera) doce unidades productoras (Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA)-3, Cooperativa de créditos y Servicios (CCS)-6, Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC)-3), una granja agroindustrial y 75 unidades en la agricultura urbana, (huertos, parcelas y organopónicos). Un programa de la agricultura suburbana con 175 fincas, distribuidas en cinco zonas productivas. Por el Decreto Ley 259 se han entregado 11828.25 hectáreas y por el Decreto Ley 300, unas 932.26 hectáreas, hasta la fecha se mantienen ociosas 8321.92 hectáreas de tierra que el 80% tiene el destino de la cría de ganado mayor y menor y el otro 20% es para los cultivos varios. Se tiene pendientes para su evaluación y aprobación 40 solicitudes de tierras en usufructos (EP, 2017). En la tabla 3.5 se exponen los fundamentales indicadores de la actividad agrícola en el territorio.

**Tabla 3.5. Indicadores fundamentales agrícolas del municipio de Cárdenas.**

Indicadores del plan	UM	Plan/2017	Real/2017	R/Plan
Viandas	Ton	1375.48	1271.02	92.4
Hortalizas	Ton	76854.25	73287.70	95.4
Frutales	Ton	13905.86	12901.90	92.8
Granos	Ton	4552.80	3750.02	82.4
Leche	M/litros	2169.85	2234.70	103
Carne	Ton	9.8	10.5	107.1

**Fuente:** Economía y Planificación (2017).

Analizando los resultados de la tabla anterior, se concluye que la producción agrícola en el municipio en el año 2017 se comportó de manera favorable, destacándose fundamentalmente, la producción de leche y carne, aunque en este caso dichas producciones son dirigidas al abastecimiento del turismo, dejándose de abastecer la población cardenense, debido a la aprobaciones de decretos que permiten la comercialización directa de los productores con los hoteles del polo turístico de Varadero, provocando un déficit comercial en la ciudad, aumentando aún más la brecha económica hacia la comercialización de estos productos.

Por otra parte, en el sistema de la vivienda, el municipio cuenta con 47892 viviendas, de ellas son 47829 particulares, 37 locales de trabajo y 26 colectividades, es el municipio con mayor número de colectividades y locales de trabajo a nivel provincial. Los materiales predominantes en su construcción es el hormigón, bloque y el canto, que representan el 96.5% del total, y el 16.5% por encima del país que es (80.1%). Para el piso los materiales que predominan son la losa cerámica o mosaico y para el techo, la plancha losa de hormigón que representan el 81.1% y 77.1% respectivamente. El 91% de las viviendas particulares son propiedad personal o propia. Aun cuando el fondo habitacional se reconoce como de los mejores de la provincia, es de las cuestiones que más aqueja a la población cardenense a partir del ya mencionado crecimiento poblacional (18252 habitantes,) que representa un 14 % entre un período censal a otro y las proyecciones de desarrollo de la actividad económica y social del territorio para los próximos cinco años (IPF, 2017).

**Paso 4.** Plan de Acción para la mejora del desarrollo local para la Ciudad de Cárdenas  
Para llevar a cabo las acciones de mejora propuestas es necesario especificar las tareas concretas que deberán realizarse para la consecución de los objetivos. Para ello hay que determinar quién es el responsable de la aplicación y ejecución de las acciones de mejora, las diferentes tareas a desarrollar, los recursos humanos y materiales necesarios, el período de consecución, la fecha de inicio, los indicadores de seguimiento y los responsables de realizar el control y seguimiento de las mismas.

#### 1. Identificación de las áreas de mejora

A partir de la identificación de las áreas de mejoras permite concentrar las fuerzas en la mejora total o parcial de las áreas más afectadas que pueden afectar el desarrollo local.



Las áreas de mejora se identifican a través del entre cruzamiento de los factores internos (fortalezas y debilidades) del municipio que se muestran en el paso 2, las cuales se agrupan en la tabla 3.6.

**Tabla 3.6. Identificación de áreas de mejora.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AREA DE MEJORA</b>
Distancias cortas a cualquier punto de la ciudad.	Escasez de espacios cívicos, deficiencia en el funcionamiento de los servicios comunales.	Servicios Comunales
Ubicación geográfica, cercanía al polo turístico de Varadero.	Escasez de calles peatonales en el centro de la ciudad.	Planificación Física
Existencia de un puerto marítimo.	Poco desarrollo de la agricultura urbana y la actividad pesquera.	Economía local
Oferta de formación universitaria, con profesores bien preparados.	Ausencia de estrategia de desarrollo local.	Gobierno Municipal
Oferta ocio-cultural con lugares históricos. Ciudad de Primicias.	Falta de conocimientos en los directivos de la ciudad acerca del desarrollo local.	Gobierno Municipal

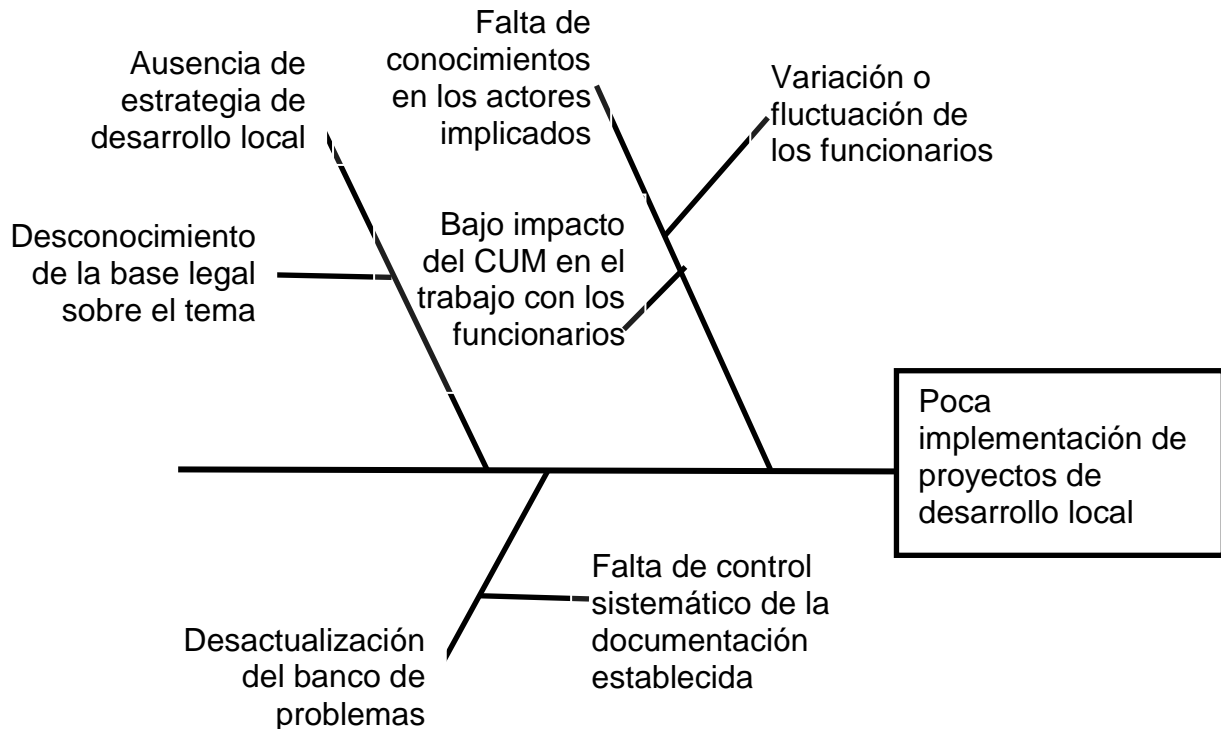
**Fuente:** elaboración propia.

Después de entrecruzada toda la información quedaron identificadas cuatro áreas de mejoras: Servicios Comunales, Planificación Física, Economía local y Gobierno Municipal, en las cuales se les debe dar prioridad para poder alcanzar un desarrollo local favorable para el territorio cardenense. Posteriormente se hace necesario detectar las causas que generan el problema identificado en el paso 1 que no es más que la poca implementación de los proyectos de desarrollo local en el territorio cardenense.

## 2. Detectar las principales causas del problema

Para detectar las causas y sub causas que generan el problema detectado se elabora un Diagrama Causa-Efecto (figura 3.3) a partir de la observación directa, de los resultados arrojados de la entrevista en profundidad y de la revisión documental del CAM (bases legales relacionadas con desarrollo local y manuales).

**Figura 3.3 Diagrama Causa-Efecto.**



**Fuente:** elaboración propia.

### 3. Formular los objetivos

Una vez identificadas las cuatro áreas de mejora y las causas y sub causas que generan el problema: poca implementación de los proyectos de desarrollo local en el territorio cardenense, se le da paso a la formulación de los objetivos a través del trabajo en equipo, donde se fija el período de tiempo para su consecución. Los objetivos diseñados se enuncian a continuación:

**Tabla 3.7 Objetivos y período para su consecución.**

<b>Objetivos</b>	<b>Período</b>
1. Definir y actualizar el banco de problemas de la ciudad.	3 meses
2. Capacitar a los directivos locales mediante cursos y diplomados acerca de desarrollo local.	6 meses
3. Desarrollar la estrategia de desarrollo local de la ciudad de Cárdenas.	5 meses
4. Identificar y proponer nuevos proyectos de iniciativas municipales de desarrollo local.	7 meses

**Fuente:** elaboración propia.

#### 4. Seleccionar las acciones de mejora

La propuesta para el plan de acción contempla un total de 5 líneas de mejoras que fundamentalmente se basa en la capacitación profunda de todos los agentes locales para elevar el nivel de conocimientos sobre el tema. Se proponen acciones para crear o actualizar el banco de problemas del territorio y otras acciones para fomentar la elaboración de una estrategia de desarrollo local para el municipio cardenense, además de proponer la elaboración o actualización de la estrategia medio ambiental del municipio. La proposición de las acciones de mejoras para el desarrollo local en la ciudad se expone en la tabla 3.8.

El plan elaborado permite tener de una manera organizada, priorizada y planificada las acciones de mejora. Su implantación y seguimiento debe ir orientado a aumentar la calidad de vida de la ciudad y sus habitantes para que sea claramente percibida por su destinatario final. Todas estas acciones, implican a diferentes organismos municipales fundamentalmente al gobierno local conjuntamente con el centro universitario municipal, lo que obliga a mantener una negociación entre los diferentes implicados, con el fin de alcanzar la mejora para el territorio. Dicho acuerdo constituirá el plan que se aplicará para la formulación de nuevos proyectos de desarrollo local y deben ser claramente con los avances y resultados del territorio cardenense.

**Tabla 3.8 Plan de Acciones de mejora.**

AREA DE MEJORA	LINEAS DE MEJORA	ACCIONES A SEGUIR	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	PERIODO
Gobierno Municipal	Fomentar la cooperación entre el gobierno y el centro universitario municipal (CUM)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Firmar e implementar el compromiso de cooperación.</li> <li>2. Desarrollar proyectos locales coordinados con el CUM.</li> <li>3. Realizar investigaciones en materia de desarrollo local.</li> </ol>	Gobierno local CUM	Funcionarios del CAM. Profesores del CUM.	1 mes
Gobierno Municipal	Coordinar cursos de capacitación sobre desarrollo local	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las necesidades formativas del personal que atiende desarrollo local</li> <li>2. Formar a la administración sobre herramientas de dirección.</li> <li>3. Elaborar un plan de formación en materia de desarrollo local.</li> </ol>	Gobierno Provincial Universidad	Profesores del CUM. Funcionarios del CAM y el CAP.	6 meses
Gobierno Municipal	Elaborar la estrategia de desarrollo local para el municipio.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformar al grupo de trabajo que atienda desarrollo local en el territorio.</li> <li>2. Actualizar el banco de problemas del municipio.</li> <li>3. Elaborar la estrategia de desarrollo local del municipio.</li> <li>4. Asesorar al CAM en la actualización e</li> </ol>	Gobierno municipal	Equipo de trabajo de Desarrollo Local.	10 meses

		implementación y control de la estrategia de DL			
Servicios Comunales	Promover la gestión medio ambiental del municipio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar estudios sobre el estado de los recursos hídricos disponibles en el territorio.</li> <li>2. Actualizar la estrategia medio ambiental del municipio.</li> <li>3. Elaborar un plan de prevención contra la contaminación medio ambiental existente en el territorio.</li> <li>4. Fomentar una campaña de educación ambiental en la comunidad.</li> <li>5. Controlar el uso racional de los recursos naturales.</li> <li>6. Capacitar a los directivos del CAM en la Tarea Vida, en correspondencia con las necesidades del territorio cardenense y el impacto del cambio climático en el mismo.</li> </ol>	CITMA Gobierno Local	Funcionarios del CAM. Funcionarios del CITMA.	6 meses
Economía Local	Recuperar el patrimonio histórico- cultural	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar el programa de restauración del patrimonio del municipio.</li> <li>2. Gestionar una vía rentable para la explotación del patrimonio de la ciudad de Cárdenas.</li> </ol>	Patrimonio Gobierno local	Equipos de trabajo de Desarrollo Local.	5 meses

		3. Capacitar a los directivos del CAM y líderes comunitarios en el control interno, en la factibilidad económica de los proyectos.			
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

**Fuente:** elaboración propia.

5. Seguimiento del plan de mejoras.

Se continúa con la elección y la priorización de las acciones a mejorar y de establecer el resto de elementos que son necesarios para conseguir el objetivo prefijado. En la tabla 3.9 se presenta el seguimiento de las acciones.

**Tabla 3.9 Propuesta de seguimiento al plan de acciones.**

No	Acciones a Mejorar	Dificultad	Impacto	Prioridad	Plazo
1	Firmar e implementar del compromiso de cooperación.	Nula	Alta	Alta	1 mes
2	Desarrollar proyectos locales coordinados con el CUM.	Mucha	Alta	Alta	1 mes
3	Realizar investigaciones en materia de desarrollo local.	Mucha	Alta	Media	1 mes
4	Identificar las necesidades formativas del personal que atiende desarrollo local	Poca	Alta	Alta	6 meses
5	Formar a la administración sobre herramientas de dirección.	Mucha	Alta	Mucho	6 meses
6	Elaborar un plan de formación en materia de desarrollo local.	Poca	Alta	Mucho	6 meses
7	Conformar al grupo de trabajo que atienda desarrollo local en el territorio.	Nula	Alta	Alta	10 meses
8	Actualizar el banco de problemas del municipio.	Poca	Alta	Alta	10 meses
9	Elaborar la estrategia de desarrollo local del municipio.	Mucha	Alta	Alta	10 meses
10	Realizar estudios sobre el estado de los recursos hídricos disponibles en el territorio.	Mucha	Bajo	Bajo	6 meses
11	Actualizar la estrategia medio ambiental del municipio.	Mucha	Bajo	Alta	6 meses
12	Elaborar un plan de prevención contra la contaminación medio ambiental existente en el territorio.	Mucha	Media	Alta	6 meses
13	Fomentar una campaña de educación ambiental en la comunidad.	Poca	Alta	Media	6 meses
14	Controlar el uso racional de los recursos naturales.	Nula	Alto	Media	6 meses
15	Elaborar el programa de restauración del municipio.	Mucha	Media	Alta	5 meses
16	Gestionar una vía rentable para la explotación del patrimonio de la ciudad de Cárdenas.	Poca	Alto	Media	5 meses
17	Capacitar a los directivos del CAM y líderes comunitarios en el control interno, en la factibilidad económica de los proyectos.	Poca	Alto	Media	5 meses

**Fuente:** elaboración propia.

En concreto, en este todas las acciones del plan tienen como objetivo la mejora del desarrollo local en el territorio y el aumento de los conocimientos de los funcionarios del gobierno local a la par que se mejora en excelencia. Las medidas de mejora tienen que ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Deben planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos. Un plan de acciones para mejorar debe ayudar a fomentar la cultura del desarrollo local en los principales aliados estratégicos y ayudar a elevar la calidad de vida de los cardenenses.



## **Conclusiones**

La investigación realizada permitió cumplir con los objetivos propuestos, a saber:

- Se analizó la evolución histórica del concepto de desarrollo local, las características que asume en América Latina y en Cuba, en particular.
- Se realizó un diagnóstico exhaustivo de las principales indicadores micro económicos con los que cuenta el municipio para evaluar las potencialidades del mismo, con vista a detectar vulnerabilidades a resolver en el marco territorial, para lo cual se aplicaron diversas técnicas y herramientas.
- Se elaboró una plan de acción para la mejora del desarrollo local en la Ciudad a partir de los resultados arrojados por las diferentes técnicas aplicadas y teniendo en cuenta las prioridades del territorio.

## **Recomendaciones**

1. Someter a la consideración del Consejo de la Administración Municipal de Cárdenas, la propuesta de plan de acción para la mejora del desarrollo local para la Ciudad de Cárdenas.
2. Incluir en el Plan Anual Municipal para el año 2019 y sucesivos mediante tareas concretas, el plan de acción para la mejora y que se garantice su cumplimiento.
3. Realizar estudios posteriores para evaluar los resultados en la implementación de este plan.

## **Bibliografía**

1. ANECA (2002). Herramienta de trabajo. Plan de Acciones para la Mejora. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, Madrid, España. Julio, 2002.
2. Antón Cutilla, M. A. (2006). "Plan General de Ordenamiento Territorial y Urbanismo 2006 – 2012. Diagnóstico. Plaza de la Revolución". Ciudad de la Habana, 2006.
3. Alburquerque, F. (2001). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Revista de la CEPAL, 82, 157-171.
4. Alburquerque, Francisco (2002). Desarrollo Económico local y Distribución del Proceso Técnico. Cuadernos de ILPES # 43, ILPES, Santiago de Chile, Chile, 2002.
5. Alburquerque, Francisco (1999). Manual del Agente del Desarrollo Local (1º ed.). Santiago de Chile: Ediciones SUR.
6. Alonso Freyre, J. (2003). El discurso comunitario en la práctica interventiva. Centro de Estudios Comunitarios. Santa Clara: Universidad Central de las Villas.
7. Alonso, J. R. (2011). Desarrollo local en la construcción del socialismo y su investigación. Fundamentos y metodología. Cienfuegos: Universo sur.
8. Arocena, José (1995). El desarrollo local como desafío contemporáneo. CLAEH-Nueva Sociedad, Montevideo, Argentina, 1995.
9. Arocena José (1997) "Lo global y lo local en la transición contemporánea", en Cuadernos del CLAEH, # 78-79, Montevideo, Uruguay, 1997.
10. Becerra Lois, F. Á. (2003). Evolución del concepto de desarrollo y sus implicaciones en el ámbito territorial: experiencia desde Cuba. Tesis Doctoral en Ciencias Económicas. Cuba.
11. Benavides, M. (2000): Estudio de caso a nivel local: el Programa Municipal de Desarrollo Empresarial y la experiencia de la Municipalidad de Ilo, Perú, LC/R.2015, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
12. Benavides, M. y G. Manrique (2000): Parque Industrial del distrito Villa El Salvador: una iniciativa para el desarrollo económico local en Perú, LC/R.2016,

- Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
13. Blanco Álvarez, Ernesto (2008). Cárdenas: Prehistoria de una ciudad. Asociación Hispano- Cubana Paz y Amistad. España 2008.
  14. Boffil Vega, Sinaí (2010) Modelo general para contribuir al desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yaguajay. Tesis Doctoral. UMCC, Matanzas, diciembre, 2010, 113p.
  15. Boisier, Sergio (1999). Desarrollo Local “De que estamos hablando”. Instituciones y políticas de desarrollo local pp. 48-74. Editorial Homo-Sapiens, Rosario, Argentina. Revista Persona y Sociedad.
  16. Cáceres, L. y N. Figueroa (2000): Sistematización Ranquil, Chile: una experiencia sobre la generación de condiciones para el desarrollo económico local, LC/R.2019, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
  17. Casanova, 2004. Desarrollo local, tejido productivo y formación: abordajes alternativos para la formación y el trabajo de los jóvenes. Montevideo, Argentina pp. 161-163 ISBN: 92-9088-162-3.
  18. Castro, Raúl (1974). Discurso en la clausura del Seminario a los delegados del Poder popular electos, al iniciarse la experiencia del Poder Popular en la Provincia de Matanzas, 22 de agosto de 1974. Cuba.
  19. CITMA (2017). Estrategia Ambiental Provincial. Proyecto VIDA. Delegación Provincial del CITMA, Matanzas, 2017.
  20. Coelho, F. Dias (2000): Desenvolvimento econômico local no Brasil: as experiências recentes num contexto de descentralização, LC/R.1972, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
  21. Coelho, F. Dias (2000): Consorcios regionais de desenvolvimento: os mercados regionais no Estado do Rio de Janeiro, LC/R, 1982, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
  22. Colectivo de autores. Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas. Editorial Academia, La Habana, 2006.

23. De Dios, Ana (2015). Propuesta instrumental para medir la correspondencia entre los objetivos estratégicos del territorio y el potencial de desarrollo a nivel municipal. (Tesis doctoral). Universidad de Camagüey, Camagüey.
24. Duverger Irina. (2012). Procedimiento para la elaboración del Plan de Desarrollo Integral del municipio (Documento Preliminar). Cuba: Instituto de Planificación Física (IPF).
25. De Nicolo (2012). Diagnostico en el área de desarrollo de la Gestión Pública Local del Municipio Lagunillas del Estado Zulia. Revista venezolana de Gestión Pública. Año 3 Nro. 3. Enero-Diciembre 2012, pp. 111-143.
26. Ecured (2017). Cárdenas (Cuba). [en línea]. Disponible en: <https://www.ecured.cu/Cárdenas> (Cuba).
27. EP (2017). Situación Económica- Financiera del Municipio de Cárdenas. Dirección Municipal de Economía y Planificación. Cárdenas, 2017.
28. Fleitman, Jack. (1997) Evaluación Integral. Manual para el Diagnóstico y solución de Problemas de Productividad, Calidad y Competitividad. Editorial McGraw-Hill. Primera Edición. México, 1997.
29. Gaj Luis. (1993). Administración Estratégica. Sao Paulo, Brasil: Ed. Ática S.A.
30. Gerens Escuela de Postgrado (2017). Características del desarrollo económico local. Publicada mayo 9, 2017 · Actualizado diciembre 27, 2017. [en línea]. Disponible en: <https://gerens.pe/blog/caracteristicas-desarrollo-economico-local/>
31. Girón (2015). Avanzan proyectos de iniciativas de desarrollo local. [en línea] Disponible en: <http://giron.cu/es/noticia/econom%C3%ADa/inauguran-proyectos-de-desarrollo-local-en-mart%C3%AD>
32. Girón (2015). Inauguran Proyectos de Desarrollo Local en Martí. [en línea] Disponible en: <http://giron.cu/es/noticia/econom%C3%ADa/avanzan-proyectos-de-iniciativa-municipal-de-desarrollo-local>
33. González Ramón. (2002). La gestión del desarrollo regional en Cuba. Un enfoque desde la endogeneidad. Economía Sociedad y Territorio, 3 (12), 593-620.
34. González R. (2007). La gestión del desarrollo local con un enfoque integrador. Retos de la Dirección, 1 (1), 45-62.

35. Guzón, A. y otros (2011). Cataurito de herramientas para el desarrollo local. Editorial Caminos, La Habana, 2011.
36. Hernández, V.M. (2006). Metodología para la realización del plan de desarrollo territorial. Canaria: Canaria Emplea. España (2006).
37. Hernández Nariño, A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas doctorado. Matanzas, 2010.
38. Hernández Nariño, A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero Resumen de la tesis presentada en opción grado de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas, 2010.
39. Hernández Nariño, A. (2010). Procedimiento general para la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias Tesis doctoral en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas.
40. IPF (2017). Departamento de Planeamiento y Urbanismo, Dirección Municipal de Planificación Física, Municipio de Cárdenas. (2017).
41. ILPES-CEPAL (2012). Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. [en línea] Disponible en: <https://www.cepal.org/es>. Santiago de Chile, Chile (2012).
42. Kaplan R. y Norton D. (2000). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia (The strategy focused organization). C. Ganzinelli y A. de Gispert, trads.). España: Ediciones Gestión.
43. Leite, M. de Paula (2000): Desenvolvimento econômico local e descentralização em América Latina: a experiência da Câmara regional do Grande ABC no Brasil, LC/R.1980, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
44. Limia David, M. (2004) Experiencias de desarrollo local en Cuba. Conferencia en Taller Internacional "Desarrollo local en municipios de ecosistemas frágiles", 22 sept., Santiago de Cuba.
45. Lloren, Juan Luis (2002). Estudio de casos de desarrollo económico local en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo, abril 2002.

46. Maldonado, A. (2000): Descentralización y desarrollo económico local. Una visión general del caso de Colombia, LC/R.1968, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
47. Maldonado, A. (2000): La experiencia de desarrollo económico local del municipio de Pensilvania, Colombia, LC/R.1979, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
48. Madruga, A. y González, R. (2015). Aglomeraciones productivas como base para los sistemas productivos locales. (Tesis doctoral). Universidad de Camagüey, Camagüey, 2015.
49. Martínez Pérez, Y., Machado Trelles, Y., & Díaz Machado, K. (2016). Estrategias de desarrollo local en el contexto territorial de la provincia de Cienfuegos. Revista Conrado [en línea], 12 (56), pp. 103-111. Disponible en: <http://conrado.ucf.edu.cu/>.
50. Martínez Chávez, Víctor Manuel (1998). Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, Procesos y Reingeniería. Editorial Trillas. México. 1998
51. Mendez, Elier (2000). Desarrollo territorial y local en Cuba. Revista Comercio Exterior Vol. 50 Nro. 3, Cuba, Marzo del 2000.
52. Mejía Cubillos, Javier. (2014). El auge económico antioqueño del siglo XIX desde un enfoque de desarrollo económico local. Candidato a PhD en Economía, Universidad de los Andes, Bogotá. [j.mejia10@uniandes.edu.co](mailto:j.mejia10@uniandes.edu.co).
53. MINTUR (2017). Compendio Informativo sobre actividad turística al cierre 2017. Delegación Territorial del MINTUR, Varadero, 2017.
54. ONEI (2017). Oficina Nacional de Estadísticas- Cárdenas. Resumen resultado de indicadores seleccionados al cierre del 2017. [en línea]. Disponible en <http://www.onei.cu>.
55. PCC (2016). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el Período del 2016-2020. Cuba: VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, Cuba.
56. Prieto Espina, Mayra (2010): Desarrollo desigual y políticas sociales. Publicaciones Acuario, La Habana 2010.

57. Roffman Adriana, Villar Alejandro (2007). "Metodología: diagnóstico y mapa de autores". Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Argentina. Mayo de 2007.
58. Silva Lira, Iván (2003). "Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local". Publicación de las Naciones Unidas. Isbn: 92-1-322297-1. Santiago de Chile, Chile. Noviembre del 2003.
59. Silva, I. (2003). Disparidades, competitividad territorial y desarrollo local y regional en América latina, ILPES, Santiago de Chile, abril del 2003.
60. Stoner, James (1998). Administración. 1998 Editorial Prentice Hall, 6a, edición.
61. Tello, Mario D. (2010). Del desarrollo económico nacional al desarrollo local: aspectos teóricos. Revista CEPAL. Diciembre, 2010. [en línea]. Disponible en: <http://home.ufam.edu.br/valparente/DESEN.LOCAL.CEPAL>. Del desa econ. nac Des econ. local.pdf
62. Thibaut, Jean Pierre (1994). Manual de Diagnóstico en la Empresa. Guía Práctica para la Evaluación de todas las áreas de la Empresa. Editorial Paraninfo. Primera Edición. Madrid, 1994.
63. Vázquez- Barquero A. (1988). Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo. Editorial Pirámide. Madrid, España (1988).
64. Vázquez- Barquero A. (1993). Política económica local. La respuesta de las ciudades a los desafíos de ajuste productivo. Editorial Pirámide. Madrid, España (1988).
65. Vázquez- Barquero A. (1999). Sobre las raíces teóricas del desarrollo económico local. Cuadernos del CENDES, 16 (40), 1-20. Madrid, España, 1999.
66. Vidal Aristizabal, Elizabeth. (2004) Diagnóstico Organizacional: Evaluación Sistema de Desempeño Empresarial en la era Digital. Segunda Edición. Ecoe Ediciones. Bogotá, mayo de 2004.



**Anexo 1: Entrevista sobre Desarrollo Local a Ejecutivos de la Ciudad de Cárdenas.**

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

Buenos días, se está realizando una entrevista y usted ha sido seleccionado para participar en la misma con el objetivo obtener información acerca del tema de Desarrollo Local en la Ciudad. Esperamos que sus respuestas sean claras y objetivas y binde mucha información.

1- ¿Tiene conocimiento acerca del tema sobre desarrollo local?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

a) Diga donde los adquirió.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2- En caso de respuesta afirmativa en la pregunta anterior, diga para su criterio cuáles son las mejores oportunidades. Enuméralas según su orden de importancia.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3- ¿Cuáles son las potencialidades que la ciudad no aprovecha eficientemente? Enuméralas en orden decreciente de importancia.



7- ¿Cuántos proyectos locales se desarrollan en la ciudad?

---

8- ¿Cómo contribuye el desarrollo local del municipio al desarrollo de la provincia?

---

---

---

---

---

---

---

---

9- Enumere en orden decreciente de importancia las barreras que se interponen al desarrollo local en la ciudad.

---

---

---

---

---

---

---

---

**¡Gracias por su atención!**

**Anexo 2 Comportamiento de los principales indicadores globales de la economía en el municipio al cierre del año 2017.**

<b>Indicadores</b>	<b>U/M</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>
Producción mercantil	P	173122704.85	180071384.59	104
Ventas netas de bienes y servicio	P	107665.49	45349.60	42
Ingresos totales.	MP	847815.70	161981.46	103.2
Gastos totales	MP	669771.94	95643.75	95.2
Utilidades	MP	0.3243	0.3929	124.4
Valor Agregado Bruto	MP	658610.38	109568.33	109.2
Promedio de Trabajadores Total	U	11582	11433	99
Productividad	P	9076.20	9971.53	110
Salario medio acumulado	P	1704.19	1787.93	105
Coeficiente Salario/ Productividad	Coef.	0.187765	0.179303	95.5

**Fuente:** elaboración propia

**Comportamiento de la ejecución del presupuesto municipal.**

<b>Unidad Presupuestadas</b>	<b>U/M</b>	<b>Plan Acumulado</b>	<b>Real Acumulado</b>	<b>% cump.</b>
Hospital	MP	110450.78	111896.50	101.3
Educación	MP	225849.63	234729.41	103.9
Salud	MP	312065.98	311129.84	99.70
Deporte	MP	24465.30	22372.50	91.45
<b>Total General</b>	<b>MP</b>	<b>672831.69</b>	<b>680128.25</b>	<b>101.09</b>

**Fuente:** elaboración propia

**Anexo 3: Matriz DAFO de la Ciudad de Cárdenas.**

<b>factores internos</b>		<b>factores externos</b>	
<b>F1</b>	Distancias cortas en cualquier punto de la ciudad.	<b>O1</b>	Se encuentra ubicada en el corredor turístico más importante del país
<b>F2</b>	Oferta ocio-cultural y educativa. Lugares históricos.	<b>O2</b>	Existencia de normativa reguladora de la actividad comercial cuenta propista
<b>F3</b>	Existencia de un puerto marítimo	<b>O3</b>	Existencia de una diversa oferta de atractivo turístico en la ciudad
<b>F4</b>	Unificación de los territorios de Cárdenas y Varadero.	<b>O4</b>	Facilidades de acceso a créditos para reparar y construir viviendas.
<b>F5</b>	Oferta de formación universitaria, jóvenes con mejor preparación	<b>O5</b>	Desarrollo y disponibilidad de las tecnologías de la información
<b>D1</b>	Escasez de espacios cívicos: zonas verdes, ludotecas.	<b>A1</b>	Presencia de industrias altamente contaminantes para el medio ambiente
<b>D2</b>	Deficiencia en el funcionamiento de los servicios comunales	<b>A2</b>	Incremento extensivo y vertiginoso de la población
<b>D3</b>	Ausencia de estrategia de desarrollo local	<b>A3</b>	Descenso de la natalidad en la localidad.
<b>D4</b>	Falta de conocimientos en los funcionarios del gobierno.	<b>A4</b>	Paulatino retroceso de la industria en la economía cardenense
<b>D5</b>	Escasez de calles peatonales en el centro de la ciudad.	<b>A5</b>	Competencia turística internacional

**Fuente:** elaboración propia