



**Universidad de Matanzas  
Facultad Ciencias Empresariales**

Tesis en opción al título de Master en Administración de Empresas.

Mención Dirección

# **ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO LOCAL EN EL TERRITORIO MATANCERO**

**Autora:** Ing. Tania León Silveira

**Tutor:** Dr. C. Mailé Salgado Cruz

**Matanzas**

**2019**

*Nota de Aceptación*

---

---

---

---

---

**Presidente**

---

**Miembro del Tribunal**

---

**Miembro del Tribunal**

*Ciudad y Fecha:* \_\_\_\_\_

*DECLARACIÓN DE AUTORIDAD*

Declaro que soy la única autora de este Trabajo, en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo con la finalidad que estime pertinente.

---

**Ing. Tania León Silveira**

## *Dedicatoria*

*A la Revolución que me dio la posibilidad de estudiar y consagrarme a su justa causa.*

*A mi eterno Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz por su ejemplo permanente.*

*A mis padres y a todos los compañeros y compañeras que me han acompañado y estimulado a introducirme en el mundo de la investigación.*

*Agradecimientos.*

*A mi esposo Jorge Alejandro Peralta Vanegas, por su ayuda, perseverancia y por ser fuente de inspiración.*

*A mi tutora Dr.C Maílé Salgado Cruz que no permitió que la complejidad de la tarea que desempeño obstaculizara el camino de este importante objetivo.*

*Gracias*

## Índice.

<b>Resumen</b>	<b>7</b>
<b>Introducción</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo 1. Elementos teóricos metodológicos sobre la administración pública y el desarrollo local</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Administración Pública</b>	<b>16</b>
<b>1.1.1 Evolución de la Administración Pública en Cuba</b>	<b>17</b>
<b>1.2 Desarrollo local</b>	<b>20</b>
1.2.1 Evolución del desarrollo local en Cuba	21
<b>1.3 Administración Pública y Desarrollo Local</b>	<b>26</b>
<b>1.4 Estrategias para el desarrollo local. Conceptualidades y fundamentos</b>	<b>28</b>
<b>Capítulo 2. Métodos y técnicas empleados en la investigación. Caracterización del Consejo de Administración Provincial</b>	<b>32</b>
<b>2.1 Métodos empleados durante la investigación</b>	<b>32</b>
<b>2.2 Caracterización del Consejo de Administración Provincial de Matanzas</b>	<b>39</b>
<b>Conclusiones del capítulo</b>	<b>47</b>
<b>Capítulo 3. Estrategia para el desarrollo local en el territorio matancero</b>	<b>48</b>
<b>3.1 Resultados de la aplicación de los métodos</b>	<b>48</b>
<b>3.2 Estrategia para el desarrollo local en el territorio matancero</b>	<b>55</b>
<b>3.3 Propuesta metodológica para la implementación de la estrategia</b>	<b>68</b>
<b>3.4. Resultados parciales de la investigación</b>	<b>69</b>
<b>Conclusiones del capítulo</b>	<b>72</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>73</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>74</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>1</b>

## **Resumen**

La presente investigación se titula “Estrategia para el desarrollo local en el territorio matancero” y tiene como objetivo diseñar una estrategia para el desarrollo local en los municipios de la provincia de Matanzas a partir de confeccionar el marco teórico referencial sobre la administración pública y el desarrollo local, diagnosticar las potencialidades de los municipios y los posibles proyectos a materializar a partir de las fuentes de financiamiento; se realizó un procedimiento para determinar las posibilidades de cada municipio para el desarrollo de iniciativas y proyectos.

Se emplearon técnicas y herramientas encaminadas a viabilizar la obtención y análisis de los resultados, tales como: el análisis documental, la encuesta, entrevista a informantes claves, sistémico, la modelación, diferencial semántico. Para analizar los resultados obtenidos se empleó el Microsoft Excel, perteneciente al paquete Microsoft Office.

Como principales resultados se elaboró un procedimiento para determinar las potencialidades de cada municipio para fomentar las iniciativas y proyectos de desarrollo local, lo que permitió elaborar una estrategia para fomentar el desarrollo local en el territorio matancero, sustentada en las funciones de la dirección a ejecutar por el grupo de desarrollo provincial.

## **Introducción**

Las condiciones histórico-concretas en que vive el mundo desde finales del siglo XX e inicios del siglo XXI, caracterizado por la globalización y un vertiginoso desarrollo científico-técnico, que impone complejos procesos de cambios y continuas transformaciones ha incrementado las desigualdades entre las diferentes regiones, países y localidades.

El siglo XX estuvo marcado por grandes acontecimientos que propiciaron cambios en la balanza de los sistemas sociopolíticos. En el 1917, triunfa la primera Revolución Socialista de Octubre, la cual constituyó un motor impulsor en la creación del bloque socialista; y lideró el proceso de lograr un desarrollo equitativo entre sus diferentes territorios y entre los países que integraban el campo socialista. Se crearon organizaciones como, el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME) que contribuyeron a minimizar las desigualdades existentes en el desarrollo entre los diferentes países.

En enero de 1959, triunfa la Revolución Cubana, el nuevo gobierno hereda un país con una desigualdad en el desarrollo territorial marcada, alto nivel de analfabetismo, baja atención médica, un fondo habitacional muy depauperado, con una industria azucarera muy fuerte, pero con grandes carencias en otros sectores; además de una marcada diferencia entre la ciudad y el campo; entre otros elementos que marcan la situación del país en ese entonces.

A partir del triunfo revolucionario se materializa una estrategia para atender las diferencias territoriales, que de acuerdo con Alonso (2013) tuvo como prioridad las inversiones para afianzar la infraestructura vial, la industrialización y fomentar las producciones para el sector de la construcción y agropecuario.

La inclusión de Cuba en los países pertenecientes al CAME permitió que se avanzara en diversos sectores del país, en particular en la educación, la salud, la

industria, entre otros; lo que posibilitó minimizar las diferencias entre los diferentes territorios; y fortaleció los esfuerzos del gobierno por atender la dimensión territorial del desarrollo.

La caída del campo socialista en 1991, tuvo una gran repercusión en diversos países y hasta cierto punto truncó los planes de desarrollo que se fomentaban a partir de los intercambios que se realizaban.

En el conjunto de la economía internacional son los países subdesarrollados los más urgidos de soluciones efectivas a los problemas del desarrollo territorial. En ellos, durante años, se viene reproduciendo y acentuando el desequilibrio, la deformación estructural y la dependencia, que garantizan el desarrollo de un número reducido de países. A esto habría que incorporar hoy los efectos del proceso de globalización y del proyecto político neoliberal, el cual ha redefinido el papel de muchas economías subdesarrolladas y de sus territorios en un contexto capitalista.

En las últimas tres décadas se han desarrollado muchos estudios, tanto en el plano teórico como práctico, acerca del desarrollo territorial en condiciones de globalización; (Martínez, 1991); (Maillat, 1995); (Albuquerque, 2004), (Alonso, 2012, 2013), (Fonseca,2018); pero ninguno constituye una receta única pues cada territorio es diferente: potencial endógeno, agentes de cambio y en la forma de gestión.

Cuba, como país subdesarrollado, tiene ante sí un largo camino que recorrer para cumplir los objetivos que definen a la nueva sociedad que aspira construir. Desde hace algunos años se viene trabajando en los aspectos vinculados al desarrollo territorial a escala local y se han obtenido resultados (Yaguajay, Jatibonico, Pinar del Río) que evidencian la factibilidad de extender este proceso a lo largo del país. La actualización del modelo económico cubano exige profundizar en los problemas del desarrollo desde su dimensión territorial, lo cual constituye uno de

los ejes fundamentales de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y así se expresa en el Lineamiento 17: Impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios, como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económica-productiva y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades.

En este sentido se realizan estudios y experimentaciones a nivel de país y juega un papel importante en la rectoría de una propuesta metodológica el Ministerio de Economía y Planificación con la denominada Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL), a la que se incorporan las enseñanzas de dichas experiencias a partir de los resultados que se ha obtenido en o diferentes territorios. (Alonso y Bell, 2013)

La provincia de Matanzas se encuentra en la zona occidental del país, es la pionera en la creación de los órganos locales del Poder Popular en Cuba. Su base productiva fundamental es el turismo, la industria con énfasis en el petróleo y sus derivados; la agricultura. Por su posición geográfica se encuentra en el corredor aéreo de Girón, lo que trae consigo gran afluencia de personas hacia las diferentes localidades del territorio matancero.

Como parte la actualización del modelo económico cubano y en correspondencia con los Lineamientos de la Política Económica y Social del PCC y la Revolución; esta provincia se ha orientado en fomentar un desarrollo local que permita dar respuesta a las necesidades identificadas a partir de las potencialidades de cada localidad. En el accionar para dar cumplimiento a esta actividad y como resultado de la revisión bibliográfica y de los controles realizados se han detectado un conjunto de insuficiencias que no han permitido obtener los resultados esperados; tales como:

- Los actores del desarrollo local no están preparados para asumir esta actividad; por lo que no se identifican los proyectos de iniciativa municipal para el desarrollo local (IMDL) y proyectos de desarrollo local como una fortaleza para dar respuesta a las necesidades del municipio y en muchas ocasiones se desconocen las posibles fuentes de financiamiento para la materialización de los mismos.
- Falta de perspectiva de poder solucionar los problemas identificados y los planteamientos por la vía del desarrollo local (el 97% de los proyectos identificados responden a la dimensión sociocultural solamente).
- No en todos los municipios identifican sus prioridades y potencialidades para conformar proyectos y en ocasiones no se conoce la metodología para su elaboración, lo que trae consigo que se fomenten proyectos espontáneamente y que no se dé seguimiento al cumplimiento de todas sus etapas.
- Existe una disparidad entre los diferentes municipios en las IMDL y en los proyectos de desarrollo local.
- Insuficiencias en el trabajo de los grupos de desarrollo local en las diferentes instancias (provincia y municipios), sistematicidad en su funcionamiento y en su accionar de supervisión y control.
- Falta de comunicación e información entre los diferentes actores que intervienen en el proceso de desarrollo local; no se aprovechan las potencialidades del territorio: la universidad, filiales universitarias, asociación de economistas de Cuba.
- No se trabaja el desarrollo local con enfoque sistémico y proactivo.

De ahí que se manifieste el siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir al desarrollo local en el territorio matancero?

Para solucionar el problema se desarrolla la investigación que tiene como:

## **Objetivo general**

Diseñar una estrategia para el desarrollo local en el territorio matancero.

## **Objetivos específicos**

- Sistematizar los elementos teóricos sobre la administración pública y el desarrollo local.
- Diagnosticar el estado actual del desarrollo local en el territorio matancero.
- Elaborar una estrategia para el desarrollo local en el territorio matancero.

El objetivo permite enmarcar como **objeto de estudio** la administración pública y como **campo de acción**: el desarrollo local.

Esta investigación basa su **hipótesis** como solución adelantada al problema: si se elabora una estrategia para el desarrollo local del territorio matancero, es posible contribuir a satisfacer las necesidades de los municipios y su población.

En ella se observa como variable independiente una estrategia para el desarrollo local del territorio matancero y como variable dependiente la satisfacción de necesidades en los municipios y su población.

Para el desarrollo de la investigación bajo una concepción dialéctico materialista se combinaron métodos teóricos y empíricos; tales como:

- Análisis-Síntesis: para el estudio del desarrollo del proceso y la formación del marco teórico referencial.
- Sistémico: permite observar las estructuras que impactan en el desarrollo local del territorio matancero y las relaciones que permiten la mejora del proceso.
- Histórico-lógico: para estudiar la evolución de la administración pública y el desarrollo local en el contexto cubano.
- Observación, análisis documental, entrevista grupal no estructurada, entrevista a informantes claves, encuesta, diferencial semántico, para constatar el estado actual del problema y determinar la objetividad de la propuesta.

- Modelación científica: permitirá conformar la estrategia para el desarrollo local en territorio de Matanzas, el Sistema de Capacitación de los docentes y cuadros, para la conformación de la misma se tendrá en cuenta la búsqueda bibliográfica realizada, los criterios de los expertos que se consultarán, los criterios de la investigadora en relación con el desarrollo local.

En la actualidad es conveniente estudiar este problema ya que es una prioridad para el país impulsar el desarrollo de los territorios con el objetivo de obtener una sólida base económica productiva que permita reducir las principales desproporciones entre los municipios y se contribuya a la construcción de una sociedad próspera y sostenible.

Como contribución a la teoría la investigación recogerá de forma sistematizada los principales análisis de la evolución del desarrollo local en Cuba y las particularidades en el territorio matancero, lo cual podrá servir de material de estudio a otros investigadores interesados en el tema y expondrá los fundamentos teóricos que serán los pilares de la aplicación de la estrategia para el desarrollo local en el territorio matancero, lo que permitirá el diseño de estrategias en cada municipio en correspondencia con las potencialidades y las características de cada uno de ellos.

Como contribución práctica se diseña la estrategia para fomentar el desarrollo local en el territorio matancero a partir de las potencialidades de cada municipio y de las fuentes de financiamiento que propicien este.

La concepción dialéctico-materialista de los clásicos del Marxismo-Leninismo, aplicada a la Dirección, sirven como fundamento filosófico para el desarrollo de esta investigación. El estudio de la categoría "sistema" facilitó identificar estructura, jerarquía y relaciones a observar en la estrategia. La aplicación de los atributos del concepto de dirección y sus principios expuestos por la psicóloga

soviética (Talízina,1989) determinó que la estrategia debe estar centrada en las necesidades del territorio y las potencialidades existentes.

La tesis consta de la introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el primer capítulo se realiza un análisis histórico - lógico de la evolución la administración pública y del desarrollo local en Cuba, así como se enuncian los fundamentos para la estrategia de desarrollo local en el territorio matancero.

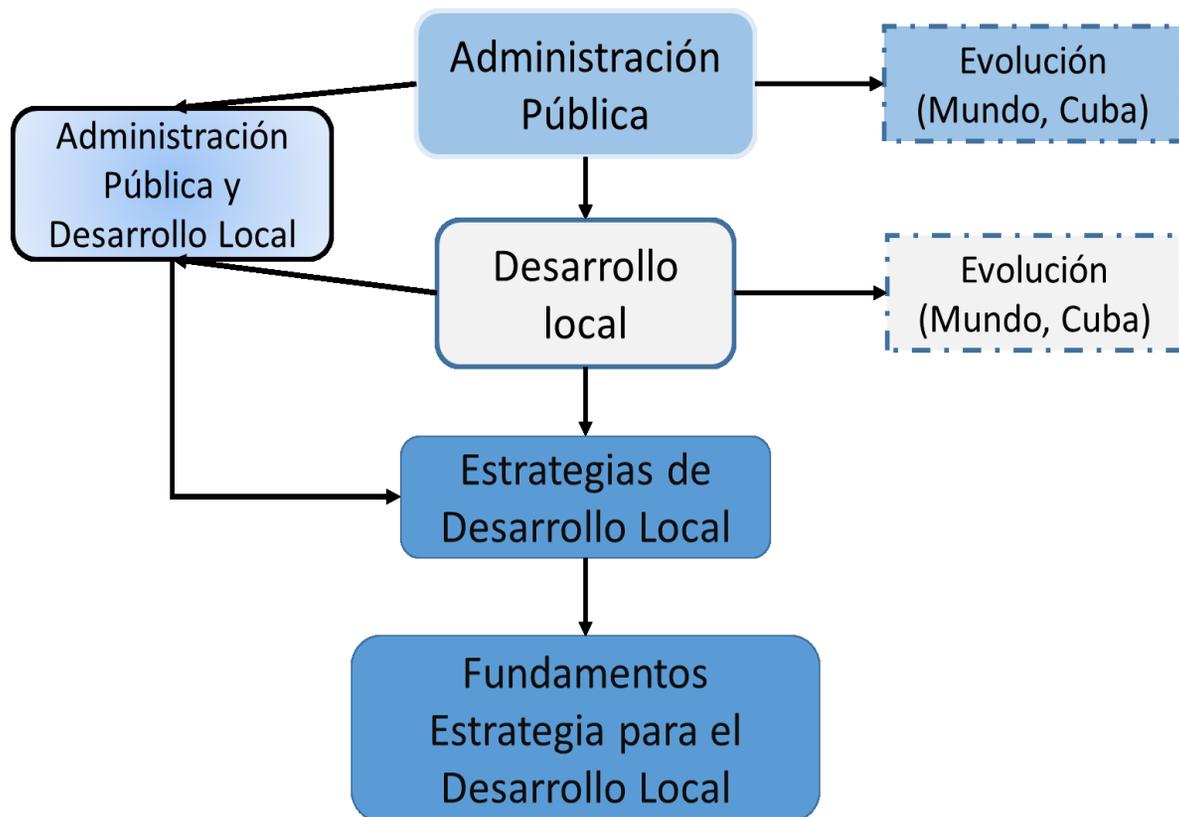
En el segundo, se describen las técnicas empleadas para diagnosticar el estado del desarrollo local en el territorio matancero y sustentar la propuesta de estrategia para el desarrollo local en el territorio matancero.

En el tercer capítulo se constata el estado actual del desarrollo local y se elabora la estrategia para fomentar el desarrollo local en el territorio matancero a partir de las prioridades y líneas estratégicas y las fuentes de financiamiento que se identifiquen.

*“Un violinista solo se dirige el mismo,  
pero una orquesta necesita un director”  
Carlos Marx. El Capital...*

## Capítulo 1. Elementos teóricos metodológicos sobre la administración pública y el desarrollo local

El presente capítulo centra la atención en el análisis de la administración pública y el desarrollo local en Cuba, con este fin, se expone el análisis histórico-lógico de la evolución de estos procesos y relación existente entre ellos, los fundamentos de la estrategia, los conceptos necesarios para el desarrollo de la investigación. En la figura 1, se muestra el hilo conductor.



**Figura 1. Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación**

**Fuente:** elaboración propia

## **1.1 Administración Pública**

La conceptualización de la administración pública, constituye hoy un reto para los investigadores, sobre todo si se tienen en cuenta las valiosas opiniones referentes a este tema; y en muchas ocasiones estas conceptualizaciones están asociadas al proyecto político, económico y social del investigador o autor.

Esta investigadora considera necesario de acuerdo a nuestro proyecto social socialista, en el contexto de actualización del modelo económico y a los efectos de esta investigación, realizar un análisis de estas conceptualizaciones y tomar posición.

En la bibliografía consultada es asociado este término a los conceptos de Estado y de Gobierno, en ocasiones se coloca la administración dentro del Estado y el Gobierno indistintamente, la misma ha sido presentada como el Estado en acción (Von Stein, 1865), en otras ocasiones se identifica como el gobierno en acción, fundamentado en lo que debe hacer éste y como debe hacerlo con la máxima eficiencia y el mínimo de costo posible. Se considera este concepto con limitaciones porque no identifica como un elemento fundamental el público y la satisfacción de sus necesidades.

La administración pública es visualizada también, en sentido amplio, como el conjunto de las actividades directamente preordenadas para la concreción de las tareas y fines que se estimen de interés público o común en un ordenamiento estatal o colectivo social (Tabares, 2017). En este concepto se asume la necesidad de gestionar la administración para dar respuesta a los intereses públicos, lo cual se asume en esta investigación.

Esta misma autora identifica como los principios que rigen la actuación y organización pública los siguientes: prevalencia del interés público, legalidad, control, responsabilidad, autotutela, objetividad, proporcionalidad, eficiencia,

eficacia, razonabilidad, jerarquía, coordinación, centralización, descentralización, concentración y desconcentración, participación ciudadana y doble subordinación. Es de destacar que la prevalencia del interés público como principio determina el actuar y la estructuración de la administración pública, para el logro de su finalidad, que se traduce en la satisfacción de las necesidades e intereses de la colectividad (población, electores). En el contexto cubano para dar respuesta a los cambios que se producen en el contexto socioeconómico, la administración pública ha de dar cumplimiento a un conjunto de objetivos fundamentales, entre los que se encuentran: alcanzar el desarrollo económico de la sociedad, elevar la calidad de vida de los ciudadanos, mantener su seguridad y el orden social y defender la soberanía de la nación.

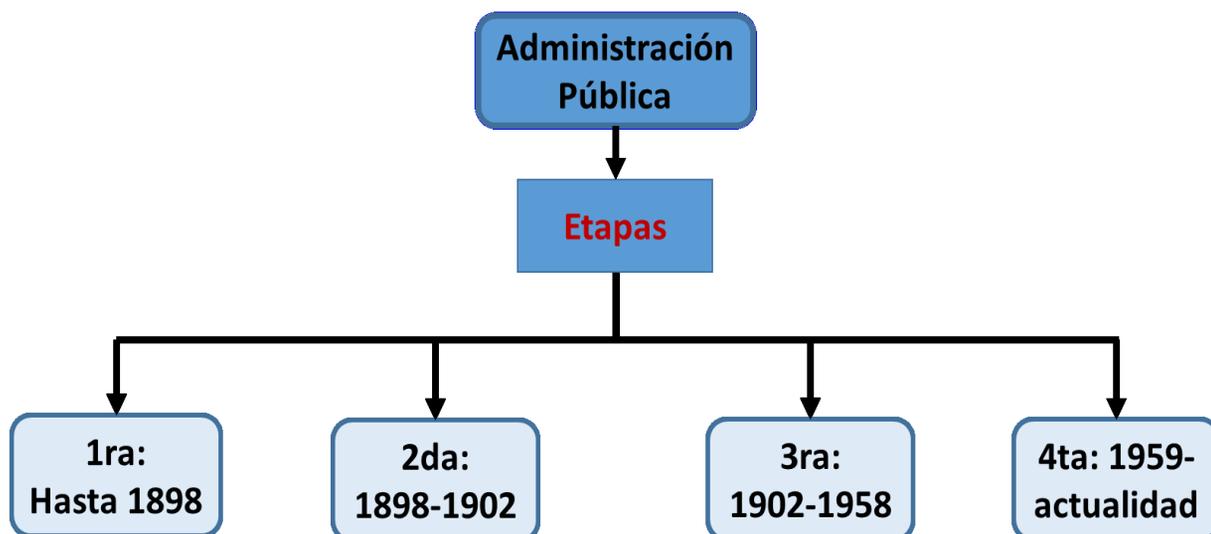
A los efectos de esta investigación es importante estudiar cual ha sido la evolución de la administración pública en Cuba y cuáles son los principales rasgos que la caracterizan.

### **1.1.1 Evolución de la Administración Pública en Cuba**

En su trabajo la Administración Pública, (Tabares 2017) hace una caracterización de la evolución de la Administración Pública en Cuba y refiere "... ha estado singularizado por vertiginosos cambios e interesantes. Todo ese proceso de vida ha tenido su lógico reflejo en los distintos planos que ha abarcado el desarrollo de la sociedad cubana..."<sup>1</sup> e identifica cuatro etapas (Figura 2), que tienen como punto de corte los diferentes enfoques que se han asumido en el derecho público.

---

<sup>1</sup> TABARES Neyra, Lourdes. Administración Pública. Ruth Casa Editorial. Panamá. (2017) pp. 28



**Figura 2. Etapas de la evolución de la Administración Pública en Cuba.**

**Fuente:** elaboración propia.

Las tres primeras etapas son anteriores al triunfo revolucionario del 1 enero de 1959 y otra que incluye todo el proceso revolucionario hasta nuestros días.

La primera etapa o etapa colonial (hasta 1898), estuvo caracterizada por un estatus neocolonial del país, bajo intervenciones directas (militares) e indirectas (económicas-diplomáticas) donde primó una relación y deuda con la metrópoli española, creándose grandes desigualdades sociales y económicas.

La etapa de la ocupación militar (1898-1902), segunda etapa, estuvo marcada por cambios estructurales que afectaron la organización de los poderes públicos, se crean organizaciones públicas, como el Tribunal Supremo en 1899, el cual continuaba ordenando sobre la base de la ley española.

La tercera etapa (conocida como republicana prerrevolucionaria) -1902 a 1958- se establece la Constitución donde aparecen normas como leyes de municipios, del poder ejecutivo, del servicio civil. Con posterioridad se modifica la Constitución en 1940. En esta etapa hay una total dependencia de los gobiernos constitucionales para con los Estados Unidos, se explotan las riquezas del país y se incrementa la pobreza y las desigualdades sociales y territoriales.

La etapa revolucionaria (desde 1959 hasta la actualidad) con la concepción del modelo de construcción socialista y nuevo enfoque integral de la administración pública que ha transido hasta la fecha por varios períodos:

- 1963 el Che señala como una las principales dificultades el burocratismo caracterizado por: la falta de interés por rendir un servicio al Estado, la falta de organización y de conocimientos.
- En 1965 Fidel conceptualiza y dirige la lucha contra el burocratismo (se organiza la vida local, la administración local y el poder local).
- Entre 1975 y 1990 ocurre una centralización institucional, hay ausencia de confrontación de alternativas, pobre desarrollo de los poderes locales y se da la creación constitucional del Poder Popular desde el nivel central del Estado hasta la base.
- En 1992 se produce una reforma constitucional con la eliminación de los comités ejecutivos que absorbían funciones de las asambleas, la creación de los Consejos de la Administración y de los Consejos Populares.
- A inicios de este siglo se implementa el Decreto Ley 301 del 2012 del Consejo de Ministros, que organiza un experimento de reorganización de los poderes locales del Estado en las provincias de Mayabeque y Artemisa, con el objetivo fundamental de separar las funciones administrativa – que deben cumplir las administraciones- de la políticas estratégicas- que deben cumplir las asambleas a los diferentes niveles.
- En el año 2018 se realizan modificaciones a la Constitución de la República de Cuba, en la cual se proponen cambios en la estructura del Estado, a la organización territorial del Estado y a los órganos locales del Poder Popular.

A criterio de la autora de la investigación en estos periodos ha habido una constante que se repite: la atención más precisa o el abandono institucional

municipal, lo cual ha caracterizado los diferentes momentos de la administración pública en Cuba, desde etapas de una fuerte organización, actuación y teorización municipal, hasta etapas de un relativo abandono y profundo burocratismo que dificultaba la administración pública; todo lo cual ha influido de forma permanente en el desarrollo local.

## **1.2 Desarrollo local**

Resulta interesante conocer la evolución y el progreso que ha ido alcanzando el desarrollo local en el proceso de evolución de la sociedad en general. Mucho se ha escrito o hablado en los últimos tiempo de esta temática, por lo cual la autora de este trabajo considera necesario definir y asumir conceptualizaciones.

El investigador (Albuquerque, 2001) define que el desarrollo local es un proceso de transformación de la economía y la sociedad de un determinado territorio, orientado a superar las dificultades y exigencias del cambio estructural en el actual contexto de creciente competitividad y globalización económica, así como de mayor valorización de la sostenibilidad ambiental, a fin de mejorar las condiciones de vida de la población de ese territorio. Este autor no enmarca cuál es la dimensión del territorio, lo cuál puede tener un alcance de país o hasta región.

Otro mirada de este concepto es la que da (Lazo, 2007) que describe el desarrollo local como un proceso activador de la economía y dinamizador de la sociedad local, que mediante el aprovechamiento de los recursos existentes en un determinado territorio , se pone en capacidad de estimular y fomentar el desarrollo económico y social, garantizando la sostenibilidad de los procesos, creando empleo y riquezas, y poniendo estas en función de mejorar la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades siempre crecientes de las comunidades locales. Este autor agrega un elemento distintivo al proceso: aprovechamiento de los recursos naturales.

Para (Alonso A. y Alodia M., 2013) el desarrollo local se debe entender como una estrategia que persigue satisfacer las necesidades y demandas de una población local a través de la participación activa de la comunidad en los procesos de crecimiento para el desarrollo, pero sin restar importancia al progreso de la posición del sistema productivo local en la división internacional o nacional del trabajo. Estos autores en su conceptualización no enmarcan con claridad cuáles son los límites del desarrollo local, ni refieren la importancia del aprovechamiento de los recursos de la localidad.

En este sentido (Tabares, 2017) refiere que "... el desarrollo local puede entenderse también como una estrategia de cambio que requiere la concertación de una agenda de trabajo entre diferentes actores con capacidad de transformación en el corto, mediano y largo plazo, con el objetivo de alcanzar los estándares de calidad de vida deseado por un grupo humano consustancial a una escala territorial determinada". Este investigador añade nuevos elementos de suma importancia a criterio de esta investigadora: el cambio y la necesidad de la planificación; por lo a los efectos de esta investigación se asume este concepto.

El comportamiento del desarrollo local en el tiempo ha estado estrechamente ligado a los cambios que se han producido en la administración pública; por lo cual resulta necesario a los efectos de esta investigación realizar dicho análisis.

### **1.2.1 Evolución del desarrollo local en Cuba**

La evolución del desarrollo local en Cuba está estrechamente relacionada con la evolución y desarrollo de la Administración Pública. La desproporcionalidad y las desigualdades territoriales se fueron configurando desde los propios orígenes de la época colonial. Estas tendencias continuaron desarrollándose a lo largo de la República y conformaron una peculiar estructura productiva que descansaba básicamente en unos pocos productos primarios orientados a la exportación (azúcar, tabaco, café y algunos minerales).

Como consecuencia de esta distribución territorial de las principales actividades económicas, se originaron importantes desigualdades territoriales. Esta situación se concreta en la distribución desigual de las fuerzas productivas, de las fuentes de empleo, de la infraestructura técnico-vial, ferroviaria, hidráulica, eléctrica, del equipamiento médico asistencial, educacional, cultural, recreativo, entre otros.

Al triunfo de la Revolución, en Cuba existía una estructura económica donde predomina la actividad agropecuaria, con un gran peso en la industria azucarera, la cual en todo su conjunto representaba el 38% de la producción material. Muchos poblados y ciudades se formaron en torno a los centrales azucareros.

El proceso de transformación económica, según (Alonso, 2013) se caracterizó por el reordenamiento de las fuerzas productivas y el inicio de nuevas relaciones de producción, basadas en el predominio de la propiedad social sobre los medios de producción, bajo la forma de propiedad estatal.

En oposición a la ley del desarrollo económico y político desigual heredado por la revolución, se concentraron las facultades legislativas, ejecutivas y administrativas; lo que permitió que a pesar de que no existían organizaciones de gobierno consolidadas, se pudiera efectuar una reestructuración profunda en la economía. Se comenzó a trabajar para eliminar las desigualdades entre las zonas rurales y urbanas; en eliminar los nodos o centros existentes, en torno al cual giraban el flujo productivo, comercial y de servicios. Para ello, se emplea la planificación como principal instrumento de política económica para cumplir los objetivos trazados por la Revolución y en la década de 1960, se crean organizaciones que jugaron un papel rector en esta actividad (la Junta Central de Planificación, la Junta de Coordinación e Inspección, el Poder Local). Se realizan los primeros intentos de descentralización.

La década de los sesenta y setenta del siglo pasado estuvo caracterizada por el desarrollo de la infraestructura, los servicios educacionales, la salud, la elevación

del nivel de vida, la creación de fuentes de empleo. Se crean en las provincias los sectores económicos globales. Con el I Congreso del PCC en el 1975, se constituyen las condiciones organizativas y económicas que han permitido incorporar e integrar la planificación territorial en la búsqueda por alcanzar niveles superiores de desarrollo. Esta etapa estuvo marcada por el empleo de métodos que fueron copia y traslados mecánicos de las experiencias acumuladas, hasta ese entonces, por los países del campo socialista europeo; donde primaba un enfoque sectorial-ramal en el tratamiento a los problemas económicos.

De acuerdo con los estudios de (Marquetti, 2016), criterios con los coincide la autora de esta investigación; en la década de los 70 se incrementa el proceso de industrialización, mitigándose las diferencias históricas que se acumulaban entre los diferentes territorios. La provincia de Matanzas se destaca como una de la mayor industrialización: 1975 (5.2%), 1985 (6.5%), 1989 (6%). En este período se produce una nueva división político-administrativa que implicó el incremento de provincias, cambio en las delimitaciones geográficas históricas y la eliminación del eslabón regional como estructura organizativa.

En esta etapa se incluye la planificación territorial, la cual contribuyó a elevar la calidad en las decisiones industriales y de carácter socioeconómico.

En los años ochenta se realizó un proceso de máxima vigencia en la planificación territorial en Cuba (Alonso, 2013) con énfasis en la liquidación de las desigualdades territoriales con un enfoque centralista a partir de decisiones e iniciativas nacionales, se vincula a la existencia de recursos relativamente abundantes mediante las relaciones con el campo socialista.

Al iniciarse la década de 1990, con el derrumbe del campo socialista, se quebraron las bases de reproducción social y comienza una caída sostenida de la actividad económica; se hizo necesario tomar decisiones; definir prioridades tanto en el orden interno (exportaciones tradicionales, no tradicionales y de servicios)

como externo (alimentario, energético, piezas de repuesto y tecnología de avanzada). Cuando llega este momento, existen diferencias entre el desarrollo territorial en el país; el occidente tiene un crecimiento superior al resto de las regiones. En este sentido el redimensionamiento del sector azucarero contribuyó a que se produjeran regresiones en los ámbitos tecnológicos y productivos a escala territorial.

Se hace necesario desarrollar una política económica coherente con la situación, por lo que se toman nuevas acciones como: la aceleración del proceso de apertura a la inversión extranjera en busca de capital, tecnología y mercado; la reestructuración del comercio exterior, la búsqueda de nuevas vías de negociación de la deuda externa, la legalización de la divisa, la creación de unidades básicas de producción cooperativa, el reconocimiento del trabajo por cuenta propia, la reorganización de la administración central del estado; entre otras. Todo esto trajo consigo la territorialización de las decisiones y la necesidad de validar las potencialidades de cada territorio.

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) quedó establecido que la economía territorial "... deberá asumir un papel cada vez más activo en la búsqueda e instrumentación de soluciones relacionadas con el desarrollo local, en particular a partir de los recursos, la cultura y la tradición de cada territorio. Por lo que tiene que complementar las actividades nacionales con la base de esas premisas...". Esta idea se reafirma en los documentos del VI y VII Congreso del PCC y en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

En la actualidad varios son los desafíos del desarrollo local en Cuba. Después de una mirada a múltiples trabajos hechos de dirección, se puede resumir en los siguientes:

- La centralización y falta de autonomía.

- La falta de un diagnóstico de potencialidades de donde partir y, por consiguiente, la carencia de estrategias de desarrollo local actualizadas al contexto.
- Las condiciones reales de los municipios para desarrollar iniciativas y proyectos que potencien y aprovechen las bondades locales. Ello lleva a la necesidad de generar capacidades para el desarrollo local.
- Las insuficientes fuentes de financiamiento y la necesidad de resolver las trabas que existen con relación al índice de retorno del dinero.
- Las numerosas barreras existentes en el orden jurídico.
- El complejo proceso de armonizar una propuesta de desarrollo local, con el Plan de la Economía Nacional.
- El tratamiento similar que se les da a todos los territorios en su esfuerzo por promover proyectos de desarrollo local.
- La dudosa capacidad que tiene los proyectos de desarrollo local para darle cobertura a los planteamientos de la población y lograr con ello, un mayor impacto comunitario.
- La posibilidad de establecer vínculos entre los proyectos de desarrollo local y la solución de los principales problemas sociales acumulados (vivienda, alimentación, servicios, etc.).
- El sectorialismo imperante en el ámbito empresarial.
- El aprovechamiento limitado de los conocimientos, tecnologías e innovaciones locales.
- La necesidad de la inserción más amplia de formas no estatales de gestión en el desarrollo local, con apoyo de financiamiento estatal.

Para lograr este desafío es importante visualizar la relación que existe entre la administración pública y el desarrollo local.

### **1.3 Administración Pública y Desarrollo Local**

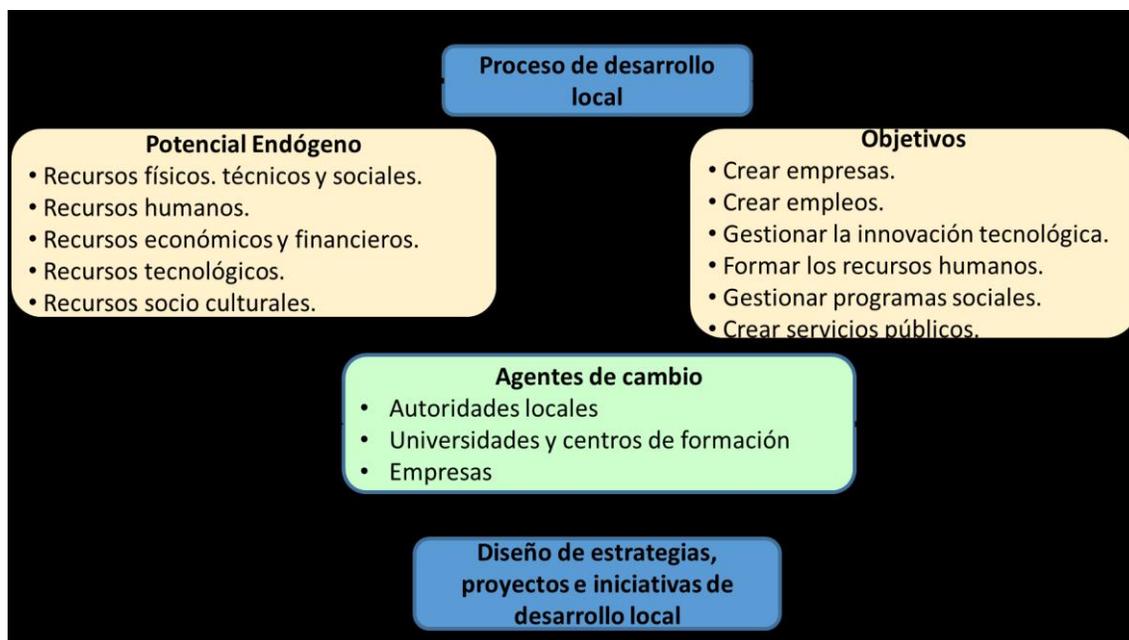
Cuba con su inclusión en el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), tenía basada su economía en un alto nivel de garantía de los suministros, mediante un intercambio ventajoso, por lo que podía darse el lujo de planificar el desarrollo armónico de todo su territorio, sin temor a la incertidumbre. De aquí que las proporciones territoriales se suplieran con amplios planes de desarrollo agropecuario e industrial y se desconcentrara de la capital, las diferencias heredadas del capitalismo.

Sin embargo, con la caída del campo socialista, se truncó este enfoque y se hizo necesario atenuar las desventajas entre los territorios, atender las situaciones que existían y estimular acciones innovadoras para dar respuesta a las diferencias y problemas existentes. Esta etapa impactó fundamentalmente en aspectos de la vida económica, social y ambiental del país, pero con mayor énfasis, en los municipios.

Los espacios locales se han convertido en el marco adecuado para promover interesantes iniciativas de solución de conflictos y problemáticas sociales, involucrando para ello, a los diferentes actores que tributan a la comunidad. En dicho proceso, se ha puesto de manifiesto la necesidad de desarrollar la participación popular, como base para promover iniciativas que contribuyan al desarrollo local, de aquí la importancia de la gestión de los gobiernos municipales. De manera que puedan promover acciones integradas y coherentes, que sobre una base objetiva, interrelacionen las posibilidades reales, los recursos y las demandas.

En el proceso de desarrollo local se orientan los actores de desarrollo local (gobiernos, universidades, entidades, población) mediante acciones de transformación del territorio, hacia una dirección deseada y debe ser de naturaleza

continúa con el empleo de los recursos y potencialidades existentes. A su vez se necesita de recursos y potencialidades con los que se cuenta. (Figura 3).



**Figura 3. Relación entre la administración pública y el desarrollo local**

**Fuente:** elaboración propia

Como resultado del proceso, se generan en la localidad nuevos negocios; que pueden constituirse en alianzas entre el sector estatal y no estatal, todo ello, genera nuevos empleos, tecnologías y contribuyen a la formación de los recursos humanos; con la gran finalidad de satisfacer las necesidades de la población y mejorar la oferta de productos que se brindan y la calidad de los servicios.

Este proceso constituye hoy una prioridad en Cuba, es por ello, que en la elaboración del plan de desarrollo económico y social hasta 2030 se fijan los ejes:

- Gobierno socialista, eficaz, eficiente y de integración social.
- Transformación productiva e inserción social.
- Infraestructura.
- Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación.
- Recursos naturales y medio ambiente.
- Desarrollo humano, equidad y justicia social.

- Sectores estratégicos para la transformación productiva.

Se define que la administración pública tiene la responsabilidad de agregar valor en el logro de los objetivos más generales de su misión:

1. Elevar la calidad de vida de la sociedad y los ciudadanos.
2. Incrementar el desarrollo económico.
3. Garantizar la seguridad ciudadana.
4. Preservar la soberanía.

Esta actividad se materializa en los territorios a partir de las estrategias, proyectos e iniciativas de desarrollo local tomando como punto de partida la identificación de potencialidades, recursos de todo tipo y necesidades. Todo este proceso demanda de una gestión adecuada para lo lograr los resultados esperados, de ahí la necesidad de trazar las pautas para fomentar el desarrollo local en el territorio matancero.

#### **1.4 Estrategias para el desarrollo local. Conceptualidades y fundamentos**

Estrategia es quizás, una de los términos de los que más se abusa en el entorno organizacional actual. En el período que comprende los últimos 20 a 25 años, una avalancha de estrategias ha invadido el lenguaje de los directivos, sobresaturándolo y trayendo como consecuencia, la inevitable vulgarización del término.

De pronto, a criterio de esta investigadora: todo es estratégico, al más elemental y operativo plan se le engarza, para otorgarle importancia, el adjetivo de estratégico. Nada más lejano del verdadero significado de esta palabra y de las propuestas que en ocasiones se realizan.

La estrategia, como concepto, surge en China en el Siglo IV, durante el período de los Reinos Combatientes (481-221 a.n.e), su creador fue el general chino Sun Tzu (544 – 496 a.n.e), quien en su libro “El Arte de la Guerra”, definió la importancia de un plan de cobertura total y de la previsión para enfrentar exitosamente los

conflictos. Dato interesante resulta el hecho de que este texto es aún el libro de estrategia más consultado en el mundo, reconocido por cantidad de visitas registradas de acuerdo con la revisión bibliográfica realizada por la investigadora.

De esta forma, la estrategia se origina en el campo militar y se entiende como: los lineamientos a seguir para alcanzar el éxito en una contienda.

En el campo empresarial, la estrategia es introducida en 1944 por Von Neuman y Morgenstern con su teoría de juegos, de ese momento a la actualidad, su uso se ha extendido al entorno empresarial y académico, concentrando la atención de los más importantes especialistas de las ciencias económicas.

De manera general, a criterio de esta investigadora, puede decirse que las estrategias son principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una organización pretende llegar a esos objetivos.

Según (Gárciga, 2001), la estrategia da una visión de futuro, con un carácter activo y anticipante; y aporta un marco para la dirección unificada de la organización, en función de sus metas principales. Orienta los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas, indica la necesidad de adaptación sistemática al entorno, enfatizando en encontrar posiciones más favorables. Enmarca las acciones futuras, considerando diversos y probables escenarios y tiene un impacto final importante.

Como se aprecia en las publicaciones y documentos consultados, no se da una definición única del concepto de estrategia. No obstante, en todas se observan rasgos comunes que permiten identificar atributos del concepto, tales como:

- Son planes, acciones, vías.
- Persigue un fin determinado, el logro de los objetivos y metas propuestos para la organización.

A los efectos de esta investigación, la autora considera una estrategia como un sistema de acciones, planes, vías, para dar cumplimiento a las necesidades identificadas en el territorio, a partir de fomentar el desarrollo local.

Para declarar una estrategia que fomente el desarrollo local en el territorio matancero, deben identificarse los pilares que posibilitan determinar cada paso de manera objetiva, sobre la base de un fundamento científico que refleje las propiedades, relaciones y dinámica del objeto estudiado.

La estrategia de desarrollo local, tiene que ser concebida como un proceso de construcción permanente, sustentado en el desarrollo de relaciones sociales, colectivas y solidarias que promuevan la generación y movilización de recursos propios, de forma real y eficiente, para dar respuesta a las necesidades identificadas.

El proyecto de desarrollo local, es por tanto, un proceso, que orienta los actores locales, mediante acciones de transformación del territorio hacia una dirección deseada y debe ser de naturaleza continua. A su vez, se necesita de recursos y potencialidades que en principio existen en el lugar, como son: ubicación geográfica, características demográficas y culturales, suelos, vegetación, infraestructura, instituciones, locales, recursos humanos, capacidad de pensar y también fuentes de recursos financieros con los que contar.

Vista así, una estrategia para el desarrollo local demanda de un proceso de gestión permanente, donde y se planifique, organice, ejecuten y controlen las acciones y actividades en función de lograr el bienestar y la satisfacción de necesidades; de acuerdo con las condiciones concretas en cada momento; cambios en el contexto hacia lo interno y externo; elementos que constituyen los fundamentos de la dirección.

Como parte del análisis del contexto, es importante como cambia la base legal, en el municipio, provincia, país y en el mundo; qué flexibilidad y qué posibilidades

pueden existir o se suprimen; así como cuáles son las prioridades del país, la provincia y en el municipio; elementos que constituyen los fundamentos normativos. Para la elaboración de la estrategia es vital visualizar los nexos y relaciones que se establecen entre las diferentes estructuras organizativas y actores del territorio relacionados con el desarrollo local; así como determinar las posibles fuentes de desarrollo de las iniciativas y proyectos.

### **Conclusiones del capítulo**

- La administración pública y el desarrollo local en Cuba han transitado por cuatro etapas marcadas en lo fundamental por cambios políticos y sociales.
- El desarrollo local es un proceso que promueve el cambio gestionado por los actores locales, con un óptimo empleo de los recursos existentes, para dar respuesta a las necesidades, generando nuevas fuentes de empleo, de servicios, de productos y en particular, potenciando el desarrollo humano.
- Una estrategia que fomente el desarrollo local en el territorio permitirá minimizar las diferencias entre las diferentes localidades y posibilita dar respuesta a las necesidades identificadas.

## Capítulo 2. Métodos y técnicas empleados en la investigación.

### Caracterización del Consejo de Administración Provincial

En este capítulo se describen los métodos, técnicas y herramientas empleados para la constatación del estado actual del desarrollo local en el territorio matancero; para identificar las potencialidades, prioridades, barreras del desarrollo local en el territorio que sustentan la propuesta de estrategia a realizar para fomentar esta actividad.

#### 2.1 Métodos empleados durante la investigación

El caudal de información acerca de los métodos y técnicas de investigación es muy amplio y diverso, cada autor al tratar la temática le imprime un sello personal; por ello, para seleccionar los métodos y técnicas se tomó como punto de partida, los objetivos que se perseguían con la investigación, figura 4.



Figura 4. Métodos de investigación empleados para elaborar la estrategia

Fuente: elaboración propia

El método empleado sistemáticamente es el análisis documental que tiene como objetivo "...el análisis de cualquier objeto físico que constituya el registro de conocimiento..."<sup>2</sup>, y se utilizó con el fin de determinar los aspectos y concepciones que permitieron desarrollar el marco teórico conceptual; la constatación del estado actual, la selección propiamente de los métodos y técnicas a emplear y la obtención de los datos que posibilitaron la caracterización del territorio en lo referido al desarrollo local.

En todos los casos se seleccionaron los temas a evaluar y se determinaron los indicadores para el análisis, se localizaron las principales fuentes y se realizó una búsqueda exploratoria que posibilitó discriminar las fuentes que no aportaban datos relevantes.

Con posterioridad se confeccionó la guía temática para la recogida de la información que incluye:

- Misión, visión y objetivos estratégicos de la institución
- Estructuras relacionadas con el desarrollo local en el territorio.
- Funciones referidas al proceso de desarrollo local.
- Actores para el desarrollo local en el territorio.
- Vías para el desarrollo local en los territorios. Objetivo y características.
- Estrategias de desarrollo local, su estructura y contenido.
- Proyectos de desarrollo local, estructura y contenido.
- Iniciativas municipales para el desarrollo local, su estructura y contenido.
- Estructura y funcionamiento de los grupos de trabajo para el desarrollo local a los diferentes niveles.

Por último, se analizaron, interpretaron y organizaron los datos atendiendo a su carácter cuantitativo o cualitativo y el tipo de información que aportaban.

---

<sup>2</sup> ALONSO, M. y SALADRIGAS, H. (2002) citado en Juan Carvajal, D. (2007) Un modelo pedagógico de las escuelas provinciales de preparación para la defensa-brigadas de infantería, tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias pedagógicas. Academia de las FAR. Ciudad de la Habana. pp.182

Para la constatación del problema se emplearon además la encuesta, la entrevista grupal no estructurada y el diferencial semántico.

La encuesta "... es el método de obtención de información primaria sociológica basada en el planteamiento de preguntas orales o escritas (...). El contenido de estas preguntas constituye el problema de la investigación al nivel empírico"<sup>3</sup>. La encuesta puede ser por entrevista o cuestionario.

"Una encuesta consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir "<sup>4</sup>. Se diseñó sobre la base de preguntas cerradas, para lo cual se identificaron posibles alternativas de respuestas de acuerdo con los indicadores que se medían.

Para conformar la entrevista se identificaron las instrucciones que indican cómo contestar, el objeto de análisis de cada pregunta y los datos sociodemográficos para caracterizar el encuestado.

Para la entrevista grupal no estructurada, se tomó como referencia la técnica "Grupo de discusión" según las autoras (Alonso y Saladrigas, 2002)<sup>5</sup>, que la definen como una dinámica de grupo que incluye un número pequeño de participantes centrado en un tema focal y guiados por un moderador.

A partir de la recopilación de información hecha acerca del objeto de estudio, se determinó el objetivo del empleo de la técnica: diagnosticar la materialización del desarrollo local en el territorio matancero; las temáticas a discutir en el grupo: estrategias de desarrollo local e iniciativas municipales para el desarrollo local, fuentes de financiamiento, preparación de los actores para gestionar el desarrollo

---

<sup>3</sup> ALONSO M. y SALADRIGAS H. Para investigar en comunicación social. Guía didáctica. Editorial Félix Varela. La Habana. (2002). pp. 43

<sup>4</sup> S/A. Metodología de la Investigación II Parte. Impreso en la empresa grafica Haydee Santa María. Palma Soriano, Santiago de Cuba. (S/F). pp. 276

<sup>5</sup> ALONSO M. y SALADRIGAS H. Para investigar en comunicación social. Guía didáctica. Editorial Félix Varela. La Habana. (2002). pp. 4

local y desarrollo del proceso en el territorio matancero. Al tratarse de una entrevista no estructurada no se formularon preguntas específicas.

La composición del grupo debe ser: homogéneo, de manera que permita la discusión entre iguales; en este caso actores del territorio vinculados al desarrollo local con experiencia. La cifra de participantes se tomó de acuerdo con la dimensión del grupo recomendada por estas autoras <sup>6</sup>.

El diferencial semántico, que de acuerdo con Bizquerra, R (s/f)<sup>7</sup> se tiene un concepto y se pide al sujeto que lo puntúe en función de varios criterios, se empleó con el objetivo de autovalorar la preparación de los actores del territorio implicados para gestionar el desarrollo local. A partir del análisis realizado se identificaron cinco direcciones: el diagnóstico (I3, I4, II); la planificación (I7, II, III1, III2, III3); la organización (II, III4, III5); la ejecución (I8, II, II6) y el control (I9, II); para cada una se elaboraron escalas bipolares, relacionadas con el reconocimiento de de indicadores teóricos y prácticos que permitan visualizar cómo se gestiona el desarrollo local.

En la pregunta IV de la encuesta se verifican los conocimientos generales que deben poseer los gestores del desarrollo local y cuál es su apreciación; con el fin de identificar cuáles son las mayores dificultades presente, sobre la base de las exigencias dadas en la documentación establecida.

Con la aplicación de estos métodos se comprobará la correspondencia de la preparación de los actores del desarrollo local con respecto a las exigencias del contexto actual en el territorio y en el país.

La entrevista a informantes claves de acuerdo con (Rojas ,1989; Álvarez y Ramos, 2003); se define como aquel método "... en el que el informante clave es aquel que se encuentra en una posición (económica, social o cultural) dentro de su

---

<sup>6</sup> ALONSO M. y SALADRIGAS H. Para investigar en comunicación social. Guía didáctica. Editorial Félix Varela. La Habana. (2002). pp. 4

<sup>7</sup> BIZQUERRA, R. Métodos de Investigación Educativa. Guía Práctica, Ediciones CEAC, Perú . (s/f).

comunidad o grupo social que les permita proporcionar información que otras personas desconocen o darían incompletas...”.

Un buen informante clave es alguien que:

- Conoce la información.
- Está dispuesto a proporcionarla.
- Es capaz de darla.

Para realizar la entrevista, se organiza una guía de preguntas abiertas o temas a tratar de acuerdo con los indicadores seleccionados.

### **Guía entrevista a informantes claves.**

#### **Criterio de selección a informantes claves.**

- Posición en el territorio con respecto al proceso de desarrollo local.
- Tres años o más de permanencia en el puesto de trabajo vinculado con el proceso de desarrollo local.

#### **Temáticas a debatir.**

- Existencia de documentos normativos y orientativos para el desarrollo local.
- Identificación de las líneas estratégicas para el desarrollo local en el territorio.
- Preparación de los actores para gestionar el desarrollo local.
- Definición de las prioridades para gestionar los proyectos de desarrollo local en el largo, mediano y corto plazo.
- Principales barreras para el desarrollo local en el territorio.
- Identificación de fuentes de financiamiento para el desarrollo local.
- Relaciones y responsabilidades entre los diferentes actores para el desarrollo local en el territorio.

A los efectos de esta investigación se consideran informantes claves:

- Vicepresidente del Consejo de Administración Provincial (1).

- Especialista del Consejo de Administración Provincial (1).
- Vicepresidentes del Consejo de Administración Municipal (13).
- Dirección de Economía y Planificación del Consejo de Administración Provincial (2)
- Profesores de la Universidad (5)
- Profesores de las Filiales Universitarias Municipales (13).
- Otros actores del territorio: ANEC (1), Dirección Provincial del Trabajo (1)
- Jefes de proyecto de desarrollo local (4).

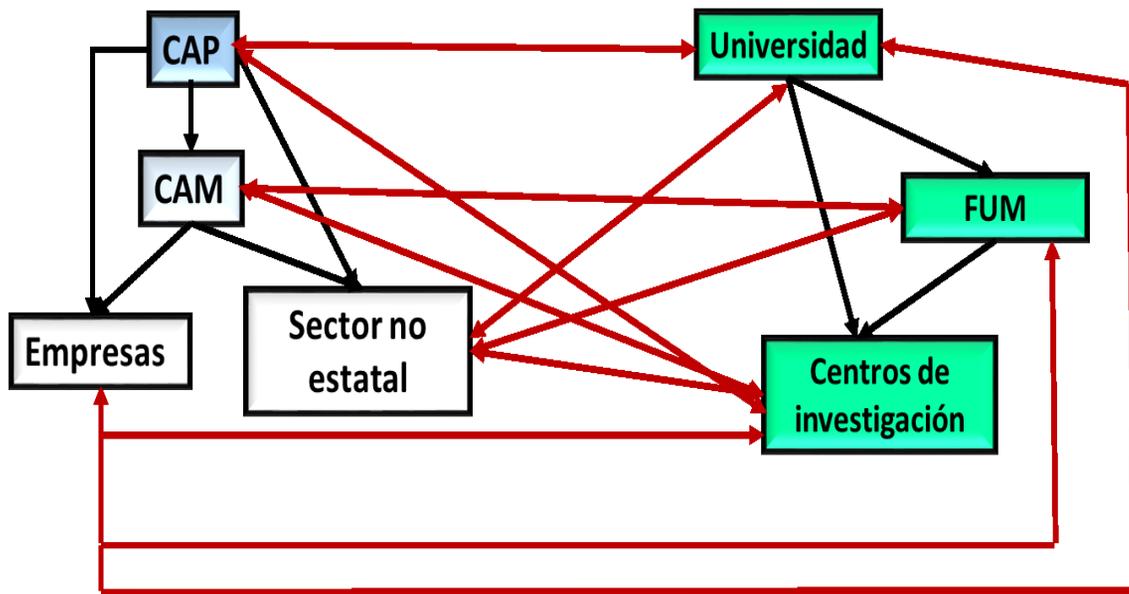
La observación (Saladrigas, 2002) es un método de recopilación de información social mediante la percepción directa de los elementos del objeto estudiado, significativos para los objetivos de la investigación. Consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento del objeto. Para la aplicación de este método se recomiendan los pasos siguientes:

1. Determinación del objeto específico de la observación, de los aspectos, eventos o conductas por observar.
2. Elección de los indicadores y unidades de observación.
3. Extraer una muestra representativa de los aspectos, eventos o conductas a observar.
4. Establecer y definir las categorías y subcategorías de observación.
5. Elaborar la guía de observación.

En la investigación este método se combinó con la entrevista a informantes claves.

Para la determinación de la estructura, niveles, funciones y relaciones generales que se insertan en el proceso de desarrollo local en el territorio matancero, se emplearon el organigrama estructural y funcional que permitió identificar diferentes actores con incidencia en el proceso, así como visualizar las responsabilidades y funciones de cada uno, figura 5.

## DESARROLLO LOCAL



**Figura 5. Relaciones entre los actores del territorio para el desarrollo local**

**Fuente:** elaboración propia

Como se puede observar en la figura el entramado de relaciones que se establece entre los diferentes actores del territorio para el desarrollo local es bien complejo, por lo que demanda de que se gestione el proceso en función de cumplir con lo establecido en la base legal para esta actividad y de desarrollar las potencialidades que permitan dar respuesta a las necesidades identificadas potenciando el desarrollo de la sociedad matancera. Importante papel en esta actividad, juegan los grupos de desarrollo local, en cada instancia de dirección, elemento que se incluyen dentro de la propuesta de estrategia que se realiza como resultado de la investigación.

El método sistémico facilitó obtener la información sobre las relaciones entre los componentes de la estructura referente desarrollo local, el modo en que se interaccionan, lo que propició identificar los posibles acciones y actividades para potenciar el desarrollo local en el territorio matancero.

La modelación científica, como método general de la investigación, permitió identificar el modelo actuante del desarrollo local en el territorio; visualizar las

entidades participantes, las funciones a cumplir por cada una, las actividades y acciones que se realizan, así como los momentos en los que se conciben y ejecutan, el control; con un enfoque de sistema.

## **2.2 Caracterización del Consejo de Administración Provincial de Matanzas**

Para realizar la caracterización del Consejo de Administración Provincial se tomaron como indicadores: la misión, la visión, valores organizacionales, los objetivos, la ubicación y su capital humano vinculado con la gestión del desarrollo local.

### **Misión, visión y objetivos estratégicos del Consejo de Administración Provincial de Matanzas**

El Consejo de la Administración Provincial de Matanzas fue el primero en su constitución en el país, su función primordial es promover el desarrollo económico, social y sustentable del territorio de Matanzas. Dirige la actividad a él subordinada y controla la de las entidades de su territorio, independientemente del nivel de subordinación.

El Consejo de Administración Provincial (CAP) de Matanzas, se encuentra ubicado en la calle Ayuntamiento entre Milanés y Contreras, en el centro histórico de la ciudad de Matanzas.

A partir de la División Política y Administrativa, realizada, en el año 1976, el territorio cuenta con 14 municipios, concentrándose en 5 de ellos, la mayor parte de la población (Matanzas, Cárdenas, Colón, Jagüey Grande y Jovellanos). De igual modo, más del 85% de la producción mercantil se concentra en 4 de sus municipios (Matanzas, Varadero, Jagüey Grande y Cárdenas). El año 2011, se realiza una nueva reestructuración y la provincia queda con 13 municipios. El CAP cuenta con 13 Consejos de Administración Municipal y 22 Direcciones Provinciales organizadas para la realización de las actividades administrativas, económicas, de

producción y servicios, educacionales, de salud, culturales, deportivas, de protección del medio ambiente, trabajo y seguridad social, planificación y finanzas.

Su misión es:

Cumplir las funciones de carácter estatal asignadas para el ejercicio del gobierno, así como dirigir las entidades económicas de producción de servicios de su nivel de subordinación; con el propósito de satisfacer las necesidades económicas, de salud y otras de carácter asistencial, educacional, cultural, deportivas, recreativas y de otros servicios de la colectividad.

Para cumplir con esta misión se han determinado los valores organizacionales – tabla 1-, los cuales se exponen a continuación:

**Tabla 1. Valores del Consejo de Administración de Matanzas**

**Fuente:** elaboración propia

Valor	Concepto	Modos de Actuación
<b>Honestidad</b>	Significa el modo de actuar con sinceridad, modestia, decoro, dignidad y respeto ante sí y los demás individuos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respetar a las personas que necesitan de nuestra atención.</li> <li>• Ser sincero, no ocultar la verdad ni tergiversarla.</li> <li>• Ser modesto, sencillo, asequible.</li> <li>• Ser digno.</li> <li>• Darse a respetar.</li> <li>• Considerar a los demás.</li> </ul>
	anteponiendo los	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el colectivismo, el trabajo en equipo.</li> <li>• Comportarse humanamente con todos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Colocar al hombre en el centro de la organización.</li><li>• Anteponer los intereses sociales a los individuales.</li><li>• Brindar ayuda desinteresada a los demás.</li><li>• Ayudar a todas las personas que lo requieran, así como a las organizaciones.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser leal con la organización que se representa y con los líderes de la misma.</li><li>• Leal a los principios del Socialismo y a los valores que sustenta.</li><li>• Ser objetivo y racional en los análisis.</li><li>• Manifestar sentido de pertenencia a la organización, brindando todo el esfuerzo requerido para materializar los resultados.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amar el trabajo.</li><li>• Consagrarse para cumplimentar las acciones encomendadas.</li></ul>

- Ser responsable más allá del trabajo.
- Manifestar disciplina, cumpliendo con los plazos establecidos.
- Perseverar en los empeños para conseguir resultados con calidad.
- Sacrificarse para conseguir los objetivos trazados y negociados con todos.

- Ser imparcial al tomar decisiones.
- Ser recto y hacer cumplir y observar las normativas, orientaciones y disposiciones vigentes.
- Ejercer la crítica constructiva y promover la autocrítica.
- Defender los deberes y derechos personales y de la organización o grupo.
- Amar a la historia y tradiciones de la organización.

- Sentirse orgulloso de ser cubano.
- Disposición plena a defender a la patria.
- Contribuir con sus acciones a desarrollar el país.
- Luchar si es preciso por conservar el Socialismo.
- Participar activamente en actividades patrióticas.

el desarrollo.

Esta investigadora considera que estos valores deben ser actualizados en correspondencia con la base jurídica que se está perfeccionando en el país (Constitución de la República de Cuba, decretos, entre otros) para dar respuesta a la materialización de estos en la práctica.

El CAP de Matanzas tiene como **visión**: ser reconocidos como el máximo órgano del Estado en Matanzas con un eficaz funcionamiento de sus estructuras y comisiones de trabajo, que refuerce la confianza y reconocimiento de la ciudadanía de su gestión a partir del intercambio permanente con sus delegados. Capaz de atender a los planteamientos del pueblo a través de debates, acuerdos, estudios y acciones de fiscalización y control; apoyar efectivamente al proceso de implementación de los Lineamientos Económicos y Sociales del Partido y la Revolución.

Para lograr satisfactoriamente la misión que tienen el CAP de Matanzas, se han definido, en análisis estratégico actualizado en diciembre del 2017, doce áreas de resultado clave las cuales son: Desarrollo Social. (Justicia, Recursos Hidráulicos, Deporte, Relaciones Internacionales, Educación), Salud e Higiene, Producción de

Alimentos, Industria, Turismo, Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, Gestión del Capital Humano, Legalidad y Control, Defensa, Energía, Programas Constructivos y de Servicios a la Vivienda, Gestión Económica Financiera.

Entre sus principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (DAFO) se encuentran las siguientes:

**Tabla 2. Matriz DAFO del Consejo de Administración Provincial de Matanzas**

Fuente: elaboración propia

<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>	<b><u>AMENAZAS</u></b>
1. Favorable situación política nacional.	1. Política agresiva de los EE.UU. y sus principales aliados.
2. Política estatal para el perfeccionamiento de la gestión económica.	2. Influencia de los fenómenos climatológicos.
3. Existencia de una estrategia y programas para el desarrollo económico y social en el ámbito de país.	3. Desbalance financiero externo y sus consecuencias.
4. Consolidación de la tendencia a la recuperación de la economía nacional y territorial.	4. Impacto de la Globalización Neoliberal.
5. Desarrollo de la cultura del conocimiento en la sociedad.	5. La existencia de una doble moneda en el país.
6. Implementación de la separación de funciones y de una nueva estructura.	
7. Proceso de aprobación de la nueva Constitución de la República de	

Cuba y actualización de la base legislativa.	
<p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con un pueblo revolucionario, laborioso y culto.</li> <li>2. Alta calificación del capital humano,</li> <li>3. Existencia de una infraestructura y red institucional.</li> <li>4. Amplia gama de recursos naturales y valores socioculturales.</li> </ol>	<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Déficit de capital humano en importantes sectores de la economía.</li> <li>2. Insuficiente competitividad de las producciones que se realizan en el territorio tanto para el mercado interno como para las exportaciones.</li> <li>3. Manifestaciones de ilegalidad, corrupción e indisciplina social.</li> <li>4. Inestabilidad en el cumplimiento de la política de cuadros.</li> <li>5. Incumplimiento del ciclo administrativo en las organizaciones.</li> </ol>

Se definen como objetivos estratégicos para el trabajo del Consejo de Administración Provincial de Matanzas:

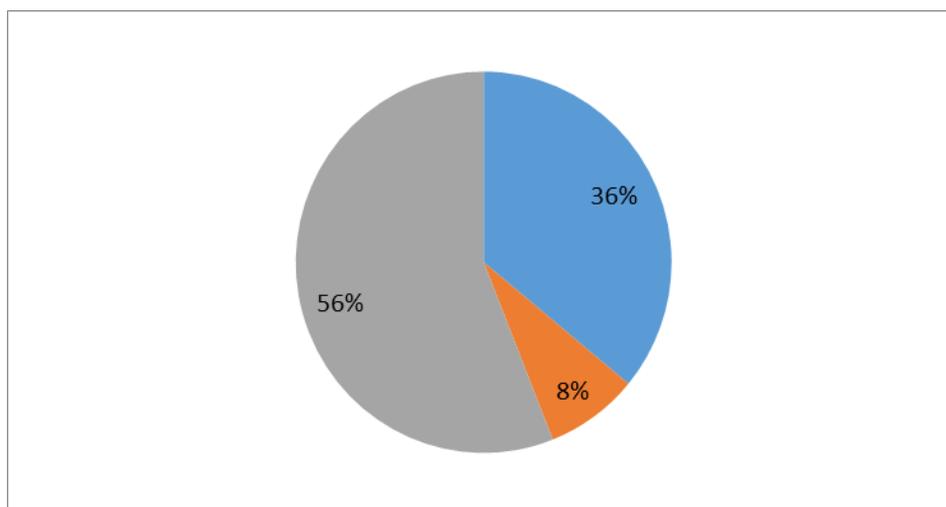
1. Exigir el cumplimiento de los planes de producción que garantizan el Balance Nacional y el consumo de los productos alimenticios y su comercialización.
2. Fiscalizar la mejora de los servicios públicos y la calidad de vida.
3. Fiscalizar el cumplimiento del Plan de la Economía y la ejecución del presupuesto del Estado.

4. Exigir las iniciativas municipales de desarrollo local y los proyectos de desarrollo local integral de los municipios, contribuyendo a la sustitución de importaciones.
5. Exigir el uso de los portadores energéticos, la eficiencia energética en los portadores de energía eléctrica y combustible e incorporando las fuentes de energía renovable.
6. Asegurar el número necesario de trabajadores con idoneidad demostrada de acuerdo a las exigencias de cada puesto de trabajo.
7. Exigir el cumplimiento de las tareas de preparación para la defensa teniendo en cuenta las perspectivas del desarrollo económico y social.

### **Caracterización del capital humano**

El Consejo de Administración Provincial de Matanzas debe tener 25 miembros (Lage, 2007), y posee un completamiento del 100%; elemento que posibilita el cumplimiento de sus funciones. Excepcionalmente puede ser superior, para lo cual se requiere la aprobación de la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

Su composición está distribuida de la manera siguiente:



**Figura 6. Composición del Consejo de la Administración Provincial de Matanzas, según categoría de los miembros**

**Fuente:** elaboración propia

En la figura 6, se muestra que el Consejo de Administración Provincial de Matanzas, posee nueve miembros profesionales (36%), dos vicepresidentes (8%) no profesionales y 14 miembros (56%). Todos estos miembros son cuadros.

Excepto el Presidente y el Primer Vicepresidente, todos los demás miembros del Consejo de la Administración son designados por la respectiva Asamblea del Poder Popular, a propuesta del Presidente. El número total de miembros del Consejo es de 25 personas.

### **Conclusiones del capítulo**

1. La aplicación de los métodos y técnicas en la investigación permitió identificar la diversidad de relaciones que se establecen entre los diferentes actores del territorio en función del desarrollo local.
2. La caracterización del Consejo de Administración Provincial de Matanzas permitió identificar que el desarrollo local está identificado como una prioridad a trabajar en la provincia.

*“No hay faena más complicada y sutil que la del gobierno,  
ni cosa que requiera más práctica del mundo, sumisión y ciencia”  
José Martí (1885)*

### **Capítulo 3. Estrategia para el desarrollo local en el territorio matancero**

En este capítulo se exponen los resultados de la aplicación de los métodos, donde se muestra el estado actual del desarrollo local en el territorio matancero y sobre esta base, se elabora una estrategia para fomentar el desarrollo local.

#### **3.1 Resultados de la aplicación de los métodos**

La combinación de los métodos y técnicas aplicadas permitieron realizar la constatación del estado actual, identificar prioridades y líneas estratégicas para el desarrollo del territorio matancero a partir de las potencialidades existentes.

#### **Constatación del estado actual**

Para comprobar el estado actual del desarrollo local en el territorio matancero se tomó una muestra de directivos que representa el 80% y de acuerdo con (Suanes, 2004) para una población menor de 300, si se desconoce su distribución de probabilidad, debe corresponder entre 30-35%<sup>8</sup>; por lo que la muestra escogida es representativa.

El diseño de la constatación del problema se elaboró a partir de la variable independiente (VI): desarrollo local en el territorio matancero, la cual se analizó a partir de los indicadores: existencia y actualidad de las estrategias de desarrollo local, proyectos de desarrollo local (existentes, por municipios, que aportan a la economía, correspondencia con las líneas estratégicas o prioridades), grupos de desarrollo local.

---

<sup>8</sup> SUANES Canet, H. Métodos estadísticos para las investigaciones pedagógicas. Academia de las FAR. La Habana. (2004). pp 35

#### **a.- Existencia y actualidad de las estrategias de desarrollo local.**

Se analizaron las 13 estrategias de desarrollo local correspondientes a los municipios con que cuenta la provincia; por lo que se puede afirmar que el 100% de los consejos de administración municipal cuentan con este documento.

Sin embargo, cuando se analiza el nivel de actualización de las mismas, solo el 23% están actualizadas y se trabaja en la proyección de los proyectos de desarrollo local. En el resto no se actualizan las potencialidades, problemas existentes y no se trabaja en la elaboración de los proyectos planificados, ni en la búsqueda de financiamiento para nuevos proyectos.

Como resultado de la encuesta (I1) –anexo 1-, el 40% de los directivos manifiestan que la estrategia de desarrollo local se conoce ocasionalmente (M=3), de igual forma ocurre con su actualización (I2); lo que permite valorar que no siempre existe una orientación real en función del desarrollo local en el municipio. Lo cual se corresponde con el nivel que señalan (M=3) de preparación por parte de los actores del territorio para gestionar esta actividad. (Anexo 1)

#### **b.- Proyectos de desarrollo local.**

En la revisión documental realizada acerca del comportamiento de los proyectos de desarrollo local en el territorio matancero en los últimos cinco años (figura 7) se pudo valorar lo siguiente:



**Figura 7. Cantidad de proyectos aprobados en cinco años**

**Fuente:** elaboración propia

- En el primer año (2014) solo se aprobaron por el Ministerio de Economía y Planificación dos proyectos (Dulces finos y el Palmar de Junco).
- En 2015, se valora un avance, al contar con ocho proyectos aprobados.
- Entre los años 2015 y 2016, no se registra la aprobación de nuevos proyectos de desarrollo local.
- En el año 2017, se reconocen aprobados 17 proyectos, de lo que se infiere que en esos años se concentraron los esfuerzos en la definición y elaboración de nuevos proyectos, lo cuales son aprobados en este año.
- Al cierre del primer trimestre del año 2018, se pudo constatar que en la provincia existen 18 proyectos de desarrollo local, los cuales se relacionan en la tabla 3.

**Tabla 3. Proyectos de desarrollo local en el territorio matancero**

**Fuente:** elaboración propia

No.	Nombre del proyecto	Entidad Responsable	Municipio
1	Producción dulces finos	Empresa Alimentos	Matanzas

No.	Nombre del proyecto	Entidad Responsable	Municipio
2	Maravillas de la Infancia	Cultura	Matanzas
3	Ateneo de la Rumba	Cultura	Matanzas
4	Palmar de Junco	Inder	Matanzas
5	Flores finas	Comunales	Martí
6	Comercialización de carbón vegetal	Comunales	Jagüey Grande
7	Tratamiento de residuales en producción porcina (biodigestor)	Porcino	Martí
8	Alimentos no convencionales para producción porcina (pienso)	Pecuaria	Martí
9	Gestión turística del patrimonio cultural afro-cubano	Cultura	Colón
10	Elaboración y conservación de productos agrícolas.	Agricultura	Unión de Reyes
11	Museo de la memoria escénica.	Artes escénicas	Matanzas
12	Regeneración de toner y cartucho.	DEMOS	Matanzas
13	Confecciones de uniformes corporativos.	UNYMODA	Matanzas
14	Confecciones de ropa típica tradicional cubana.	UNYMODA	Cárdenas
15	Producción de pintura de base esmalte.	LAMAS	Cárdenas
16	Tapicerías y toldos para el turismo.	GAVAS	Cárdenas

No.	Nombre del proyecto	Entidad Responsable	Municipio
17	Producción de elementos de carpintería.	ADECOR	Colón
18	Korimakao	Cultura	Ciénaga de Zapata

En la tabla anterior se puede visualizar que solo un proyecto Producción dulces finos de la empresa de alimentos, está en correspondencia con las líneas estratégicas; en este caso producción de alimentos para la población.

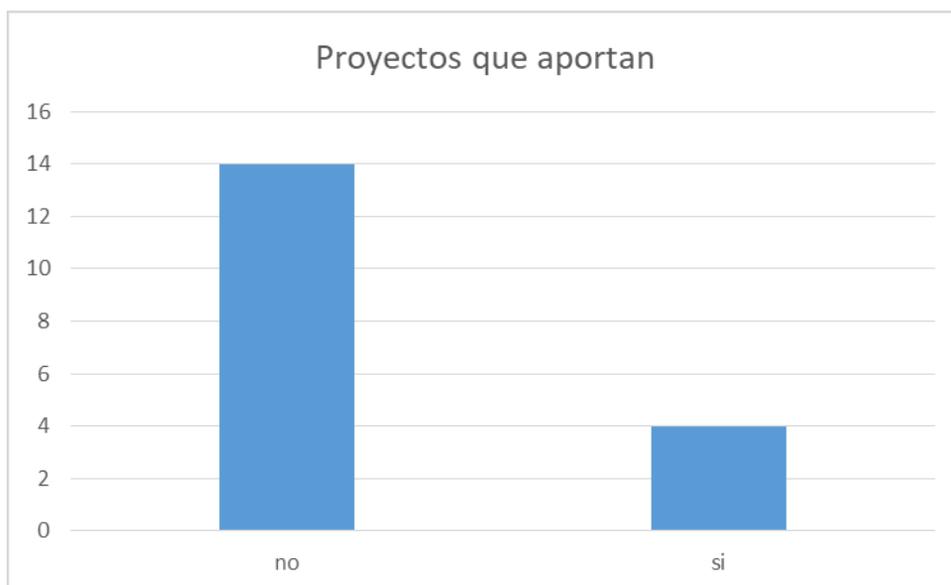
Al analizar la cantidad de proyectos de desarrollo local por municipios, figura 8, se puede concluir que existe una mayor presencia en Matanzas (7), Cárdenas y Martí (3 cada uno), Colón (2), Unión de Reyes, Ciénaga de Zapata, Jagüey Grande (1 en cada uno), existen seis municipios: Limonar, Jovellanos, Calimete, Perico, Pedro Betancourt y Los Arabos, que no cuentan con ningún proyecto de desarrollo local, lo que muestra un desequilibrio a nivel de provincia y una falta de proyección de los gestores, al no visualizar estos con una posible vía de solución a los problemas del municipio.



**Figura 8. Proyectos de desarrollo local por municipios**  
Fuente: elaboración propia

### c.- Proyectos de desarrollo local que aportan a la economía

Como resultado de la documentación documental (actas del Consejo de Administración Provincial y actas de la comisión territorial de la economía) se pudo constatar, que de los proyectos de desarrollo local aprobados y en funcionamiento, solo el 28.5% aportan (cuatro proyectos), el resto (16 proyectos) por diversas razones, no han comenzado su aporte. (Figura 9).



**Figura 9. Proyecto de desarrollo local que aportan a la economía**

**Fuente:** elaboracion propia

Los proyectos de desarrollo local que hoy aportan a la economía de la provincia y que además permiten el financiamiento de los proyectos ya existentes y de otros son: producción de dulces finos, ateneo de la rumba, regeneración de toner y cartuchos y producción de pinturas de base esmalte. Al cierre del primer trimestre de 2018, ingresaron en la cuenta de desarrollo local 144.999,03 CUC.

### d.- Grupos de desarrollo local a los diferentes niveles.

Como resultado de la revisión documental y mediante entrevista a informantes claves se pudo constatar que los grupos de desarrollo local a los diferentes niveles (provincia y municipio) están constituidos; pero no existe consenso en cuanto a su

estructura y sistematicidad en su funcionamiento, lo cual se evidencia en los resultados del trabajo en cada uno de los municipios del territorio matancero.

Con el objetivo de conocer nivel de preparación tienen los actores principales para el desarrollo local en el territorio para gestionar el proceso, se empleó el diferencial semántico (pregunta dos de la encuesta), la calificación que se otorgan los directivos en las cinco dimensiones para gestionar el proceso (diagnosticar, planificar, organizar, ejecutar y controlar) está entre 2 y 3 y la moda es 3, de donde se deduce que existen dificultades en la preparación para la gestión del desarrollo local.

La entrevista a informantes claves permitió obtener información respecto a las preguntas de la guía y a los indicadores referidos con anterioridad; la misma se relaciona a continuación:

- Existen documentos normativos para la gestión del desarrollo local, así como resultados de investigaciones que muestran buenas prácticas.
- Se identifican diferentes líneas estratégicas y prioridades en los municipios, que en ocasiones no se corresponden con los problemas y planteamientos de la población.
- Coinciden los informantes claves, en que no siempre se establecen las relaciones necesarias entre los diferentes actores implicados en el proceso de desarrollo local y que en ocasiones, se manifiesta falta de preparación en las temáticas a tratar y en la toma de decisión.
- Se identifican diversas fuentes de financiamiento para el desarrollo local: el plan, el 1% del presupuesto, otros proyectos de desarrollo local, programas y proyectos nacionales e internacionales; entre otros.

Del análisis cuantitativo realizado, a partir de las calificaciones otorgadas en cada uno de los indicadores, se puede apreciar que existen dificultades en la gestión del desarrollo local en el territorio matancero. Para dar respuesta a esta problemática

se elabora una estrategia para el desarrollo local en el territorio matancero la cual se expone a continuación.

### **3.2 Estrategia para el desarrollo local en el territorio matancero**

La estrategia que se presenta (anexo 2), respalda en el territorio matancero el cumplimiento del Lineamiento 17 de la Política Económica y Social del Partido y el Estado, en el refiere:

“Impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económica-productiva, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades. Elaborando el marco jurídico”.

La estrategia para el desarrollo local en el territorio matancero tiene la siguiente estructura:

- Introducción
- Contenido.
- Acciones a cumplir y plazos.

En la introducción se declara la importancia de la estrategia, los objetivos, la base legal sobre la que se sustenta la misma, los principios para el desarrollo local, barreras, así como las exigencias a incluir en la estrategia.

Los contenidos abarcan dimensiones del proceso de desarrollo local referentes a: el diagnóstico, la planificación, organización, ejecución y el control.

A partir de la estructura para el desarrollo local en el territorio se declaran los niveles (CAP, CAM, empresas y entidades) (Universidad, FUM-CUM, Centros de Investigación); de las potencialidades y prioridades se declaran las acciones y plazos, donde se describen las actividades que tributan a fomentar el desarrollo local de acuerdo con las dimensiones que se determinaron en la investigación.

La estrategia para el desarrollo local en el territorio matancero es parte integrante del sistema de administración pública y tiene como finalidad lograr el desarrollo en los municipios matanceros; lo que contribuye, de forma sistemática, a dar respuesta a las necesidades de la población, generar nuevos empleos, producciones y servicios para crear bienestar.

Tiene como objetivo gestionar, por los diferentes actores y niveles de dirección, el desarrollo local, para garantizar que este sea armónico en todos los municipios del territorio matancero, de acuerdo con las características de cada uno, las potencialidades existentes y las prioridades que se demandan; en cumplimiento de la política del partido, el estado y el gobierno.

#### **Base Legal.**

- Constitución de la República de Cuba.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y el Estado.
- Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista.
- Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de visión de la nación y sectores estratégicos.
- Documentos que se elaboran por los diferentes niveles de dirección referidos al desarrollo local.

#### **Principios para el desarrollo local.**

- Enfoque integral y sistémico del desarrollo, mediante la actuación armónica sobre las dimensiones económica-productiva, ambiental, institucional y sociocultural.
- Fortalecimiento de la institucionalidad, aprovechando y potenciando las estructuras existentes en el Poder Popular, como legítimo centro del proceso.
- Fomento de la participación autogestionaria, que representa la integración de los diferentes factores, aprovechando canales y espacios existentes, involucrando a

la población con acciones de desarrollo, incentivando el ejercicio de responsabilidad ciudadana en el barrio y en las actividades de prevención.

- Desarrollo de capacidades y herramientas para la información adecuada a la particularidad de cada territorio.
- Gestión del conocimiento, innovación y transferencia de tecnologías en busca de soluciones apropiadas, estableciendo vínculos con centros de investigación, universidades y otras organizaciones en apoyo a propuestas de soluciones.
- Identificación y movilización de los potenciales productivos locales, como fuentes de ingresos y productos manejables en esa escala, que contribuyan al desarrollo de la economía local y a la satisfacción de las necesidades de la población.

**Barreras identificadas:**

- No se cuenta con toda la preparación y conocimiento de los diferentes actores que intervienen en el proceso.
- Insuficiente integración, falta visión estratégica de gobierno en esa escala.
- No existe una concepción única, más integradora que abarque todas las visitas al desarrollo local.
- Falta claridad por parte de los gobiernos municipales y las estructuras que intervienen en la elaboración de sus estrategias de desarrollo.
- No se tiene desde los gobiernos municipales una concepción integradora y una visión más clara sobre las estrategias de desarrollo local, no lo ven como un proceso, sino como un fenómeno.
- No se logra que se conciben a las estrategias de desarrollo local desde el municipio, más que una herramienta, constituyan un producto, una salida y una solución a sus problemáticas a través de la formulación de proyectos.
- No se comprende, que el desarrollo local como proceso, tiene que tener un sentido territorial.

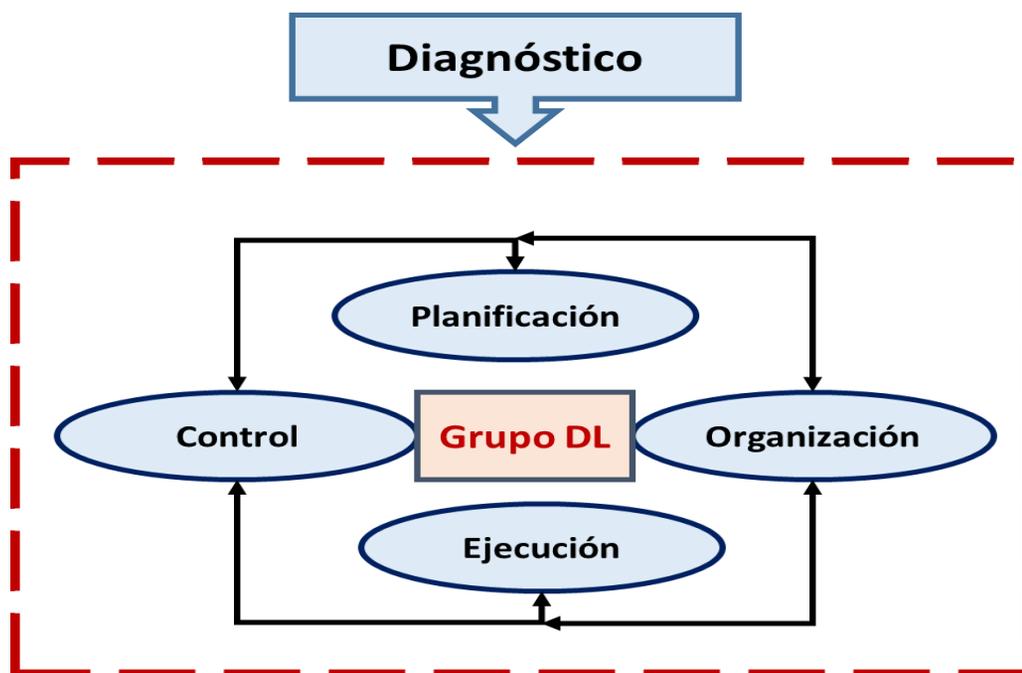
- Falta integración, no solo en la concepción, conceptualización, sino en la participación y accionar de diferentes actores.
- No se logra un funcionamiento estable de los órganos técnicos, como órgano asesor de los Consejos de Administración Municipales.
- Falta preparación en los diferentes actores para la realización de estudios de factibilidad.
- Los ingresos de los proyectos de Iniciativas Municipales para el Desarrollo Local (IMDL), según su metodología son en divisa para pagar sus créditos, lo que hace que los estudios de factibilidad y mercado se hagan más complejos.
- Los proyectos de IMDL se hacen muy morosos y se dilata mucho el trámite desde su presentación hasta su aprobación, dado por los diferentes niveles con implicación en esta decisión.
- Los proyectos de IMDL una vez aprobado, se dilata la asignación del financiamiento y la ejecución del mismo.
- Existen debilidades fundamentalmente para realizar los estudios de factibilidad, no aprovechando las potencialidades que tenemos con la Universidad, la Asociación Nacional de Economistas de Cuba, Consultoría de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba y los especialistas de cada territorio.
- Cuando se presentan las propuestas de proyectos, no hay sistematicidad para solucionar con rapidez los señalamientos.

**Exigencias:**

- Priorizar el desarrollo de la localidad.
- Determinación de las responsabilidades que competen a cada instancia (consejos de administración, empresas y entidades del territorio) en su implementación.

- Determinación de las prioridades de cada municipio para el desarrollo local, a partir de las potencialidades del territorio y de las fuentes de financiamiento identificadas.
- Existencia de las estrategias de desarrollo local municipales, de obligatorio cumplimiento y controladas por los grupos de desarrollo local a las diferentes instancias.
- Evaluación del impacto del desarrollo local, a partir del cumplimiento de las estrategias municipales, de la respuesta a las problemáticas identificadas, de los resultados que se obtienen en las diferentes dimensiones del desarrollo local y del aporte al territorio.

La propuesta de estrategia para fomentar el desarrollo local en el territorio matancero, a partir de su gestión, estará centrada en el funcionamiento de los grupos de desarrollo local a los diferentes niveles (provincial y municipal) y en la materialización práctica, a partir del diagnóstico de las funciones generales de la dirección (planificación, organización, ejecución y control), Figura 10.

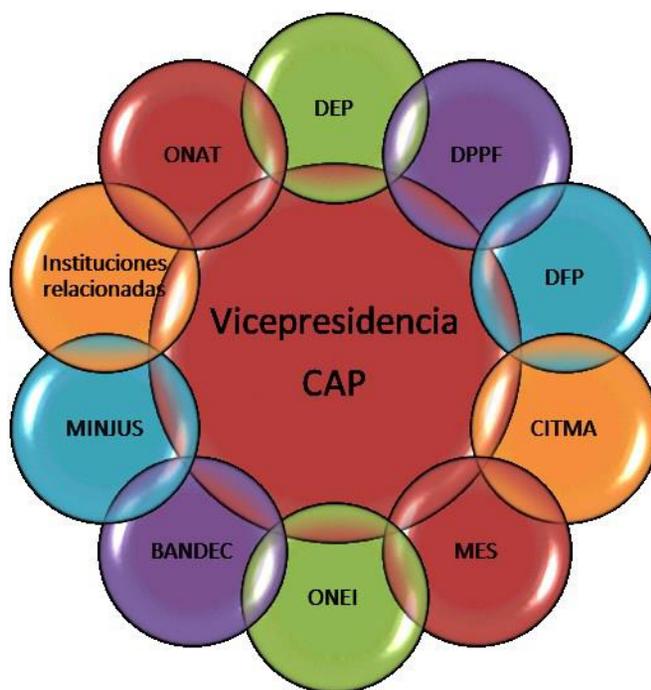


**Figura 10. Gestión del desarrollo local en el territorio**

Fuente: elaboración propia

## Propuesta de organización del grupo para el desarrollo local

A partir de la revisión bibliográfica realizada y de la experiencias de otros territorios con resultados en esta actividad, se propone un grupo de trabajo provincial de desarrollo local, dirigido por el Vice Presidente del CAP, e integrado por: las Direcciones de Planificación y Economía, Finanzas y Precios, Planificación Física, Trabajo y Seguridad Social; Oficina Nacional de Administración Tributaria, Estadísticas, Banco, Dirección Ciencia Innovación, Tecnología y Medio Ambiente, representación en la provincia del Ministerio de Justicia, universidad y empresas que se relacionen con el proyecto que se presente (Figura 11).



**Figura 11. Propuesta para el grupo de Desarrollo Local Sostenible Provincial**

**Fuente:** elaboración propia

Se recomienda valorar la composición del mismo, en la medida a partir de funcionamiento y de los resultados que se obtengan, y ajustar los integrantes, de ser necesarios; así como valorar la composición en los niveles municipales para garantizar en la práctica el fomento del desarrollo local.

Estos grupos cumplirán como función general: coordinar a los actores provinciales y municipales, involucrados en el desarrollo local para la gestión del proceso.

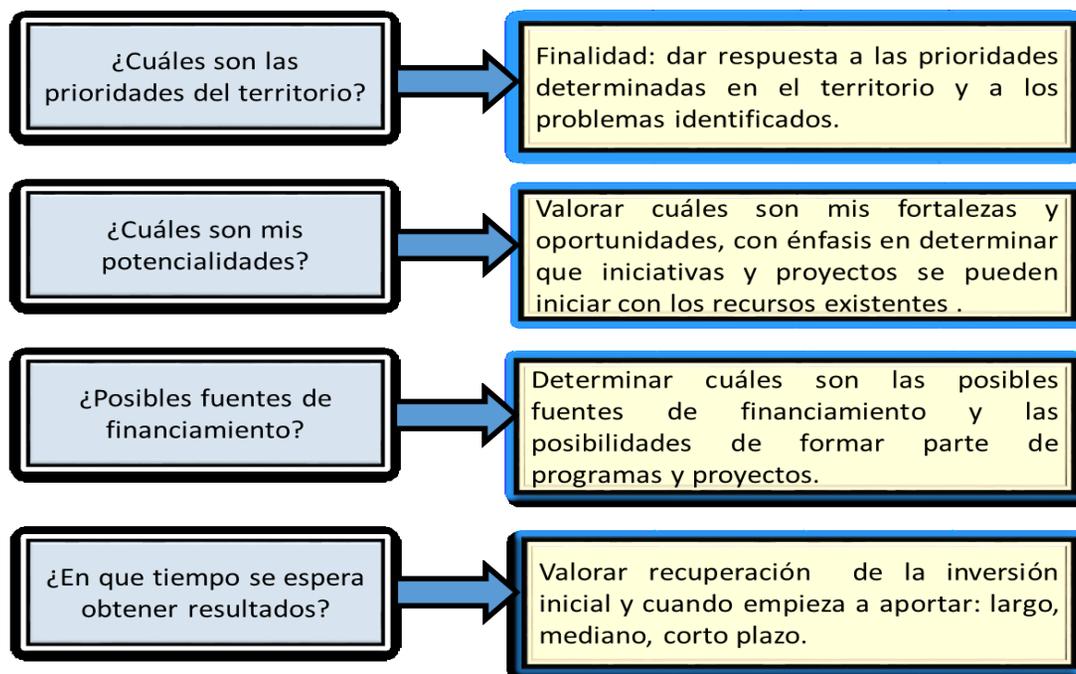
### **Funciones específicas:**

1. Avalar el diagnóstico de los municipios y de la provincia, velando que se corresponda con las condiciones históricas-concretas.
2. Definir y actualizar las prioridades y líneas estratégicas de la provincia y municipios.
3. Garantizar que los proyectos de desarrollo local, se correspondan con las estrategias de desarrollo municipal.
4. Dictaminar el estado técnico de los proyectos que se presenten.
5. Proponer el Consejo de Administración Provincial la aprobación de los proyectos de desarrollo local.
6. Velar por el cumplimiento de los procedimientos de trabajo del grupo.
7. Elaborar un diagnóstico de la provincia, teniendo en cuenta las características y potencialidades de cada municipio.
8. Consultar y solicitar el aval del organismo rector de la actividad del proyecto, incorporándole la decisión al mismo.
9. Controlar la ejecución de los proyectos según cronograma y velar por el cumplimiento de las disposiciones vigentes.
10. Evaluar periódicamente las experiencias desarrolladas, para proponer al Grupo de Trabajo Central del Ministerio de Economía y Planificación, qué aspectos rectificar y si fuera necesario, ajustar políticas y programas propuestos.
11. Entregar, a los organismos, un resumen o dictamen del resultado de los proyectos presentados.
12. Proponer la culminación o cierre de un proyecto sino cumple con la planificación realizada.

## Definir los resultados esperados por el grupo

1. Los proyectos que se presentan son factibles económicamente para la provincia.
2. Promueve la integración de los actores involucrados en el proceso de desarrollo local.
3. Responde a las estrategias de los municipios.
4. Escalonamiento en el tiempo que facilite a la incorporación de los proyectos en el plan de la economía.
5. Formar capacidades en los municipios para gestionar los proyectos de desarrollo local.

Para la realización del **diagnóstico** del desarrollo local en el territorio matancero se definieron cuatro momentos: preparación para la realización del diagnóstico, identificación de posibles proyectos e iniciativas a partir de las potencialidades y de los resultados esperados (Figura 12).



**Figura 12. Elementos a tener en cuenta en el diagnóstico para el desarrollo local**  
Fuente: elaboración propia

En las condiciones actuales y las urgencias presentes, es necesario buscar aquellas ventajas absolutas de los municipios en relación con los demás y poner ahí el énfasis de las iniciativas locales que se deben desarrollar, a fin de utilizarlas como pivote para la generación de los recursos que requieren las urgencias sociales y los planteamientos de los ciudadanos, aspecto este de vital importancia, al tener en cuenta los nuevos actores que hoy se presentan en el territorio (sector no estatal) y que pueden, en primera instancia, llenar los espacios de servicios y producciones deficitarias en el territorio, lo que elevaría la calidad de vida de la población.

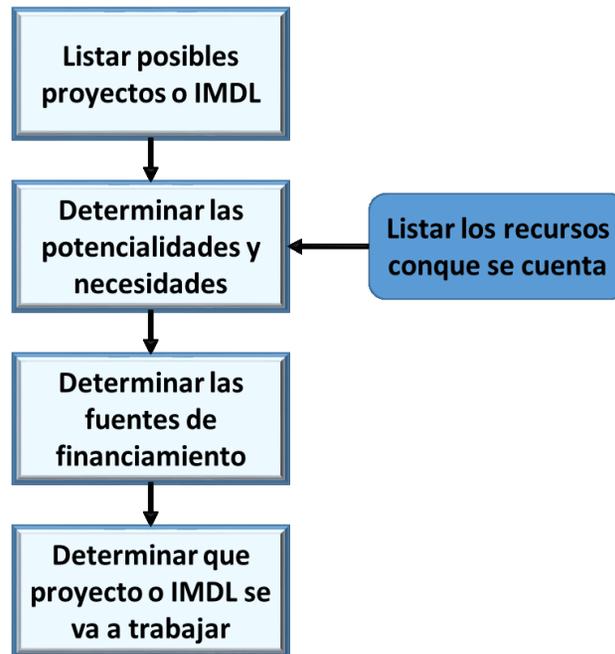
La **planificación** del desarrollo local en el territorio matancero, parte del diagnóstico, para identificar y elaborar los proyectos de desarrollo local e iniciativas municipales a largo, mediano y corto plazo; para lo cual los informantes claves recomiendan tener en cuenta los elementos siguientes:

1. Líneas estratégicas o prioridades del territorio o localidad.
2. Fuentes exportables para sostener el proyecto o iniciativa y generar nuevos proyectos.
3. Fomentar aquellos proyectos cuya recuperación sea en un corto tiempo y que genere aportes para nuevos proyectos.
4. Multiplicar el desarrollo económico de la localidad a partir del uso del 1%.
5. Que no generen importaciones.

Se definen como líneas estratégicas del territorio a partir de las identificadas por el país y de los problemas existentes en el territorio matancero las siguientes:

1. Producción de alimentos.
2. Transformación del hábitat.
3. Formación de capacidades (capital humano y capacidades productivas).
4. Sociocultural.
5. Medioambiental (incluye la producción de energías limpias).

La **organización** consiste en cumplir las misiones o el objetivo planteado con la máxima efectividad posible. (Cátedra Dirección y Sistemas, 2005). La complejidad de la organización para integrar, armonizar y emplear el potencial humano, técnico material, económico, constructivo, político, social y científico implica una secuencia de pasos (Figura 13) que toma como base los resultados del diagnóstico.



**Figura 13. Secuencia de organización para el desarrollo local**

**Fuente:** elaboración propia

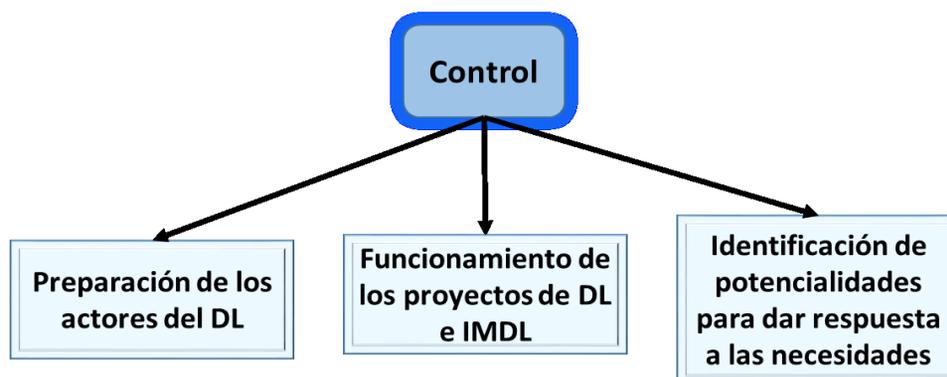
En la **ejecución** se materializa el cumplimiento de la **planificación y la organización**. Ella aparece cuando se van a materializar en la práctica las acciones de los proyectos de desarrollo local o las iniciativas municipales, por lo que es necesario tener en cuenta (Figura 14):



**Figura 14. Ejecución de desarrollo local**

**Fuente:** elaboración propia

El **control** permite determinar si existen desviaciones en el proceso, con el fin de tomar las medidas oportunas que garanticen el fomento del desarrollo local en el territorio y la materialización en la práctica con los resultados esperados de los proyectos de desarrollo local e iniciativas municipales para el desarrollo local. Tiene tres aristas generales (Figura 15): la capacitación de los actores para gestionar el desarrollo local, valorar el funcionamiento de los proyectos de desarrollo local y las iniciativas municipales para el desarrollo local e identificar nuevas potencialidades que den respuestas a las necesidades y problemas existentes.



**Figura 15: Control del desarrollo local**

**Fuente:** elaboración propia

Para el control del proceso se proponen como indicadores generales los siguientes:

- Cumplimiento de las actividades y acciones de capacitación planificadas para los actores del desarrollo local en el territorio.
- Desempeño de los actores locales en la gestión del desarrollo local a partir de la capacitación recibida.
- Empleo de los recursos humanos y materiales planificados en la ejecución de las actividades y acciones para el desarrollo local (proyectos e IMDL).
- Cumplimiento de los plazos previstos en los proyectos de DL e IMDL (inicio del aporte).
- Determinar qué proyectos e IMDL cumplen con el aporte de acuerdo a la planificación realizada para una posible toma de decisión.
- Identificar nuevas potencialidades para dar respuesta a las necesidades y problemas.

Cada grupo de trabajo deberá valorar sus resultados en la gestión del desarrollo local y determinar indicadores específicos que se ajusten a las particularidades y características de cada municipio.

**Acciones y actividades a realizar:**

Las acciones y actividades para fomentar el desarrollo local en el territorio matancero tienen un enfoque sistémico y están sustentadas en el sistema de trabajo de los órganos locales del Poder Popular del territorio matancero a los diferentes niveles; lo cual no implica crear paralelismo en el trabajo ni la generación de más visitas, controles y reuniones. A continuación (Tabla 4) se relacionan las mismas:

**Tabla 4. Acciones y actividades a realizar para el desarrollo local**

Fuente: elaboración propia

<b>Acciones o actividades</b>	<b>Plazo</b>	<b>Participantes</b>
<b>Acciones</b>		
Funcionamiento de los grupos municipales y provincial para el desarrollo local.	Permanente	Integrantes grupo desarrollo local
Universidades como asesoras metodológicas para el desarrollo local.	Permanente	Universidad-FUM-CUM
Generación de sistemas de innovación local.	Permanente	Univ-FUM-CUM, CAP-CAM, empresas y entidades
Diseño y gestión de proyectos de desarrollo local e IMDL.	Permanente	Grupos de DL
<b>Actividades</b>		
Reuniones mensuales de los CAP y CAM.	Mensual	Integrantes
Reuniones mensuales de los Presidentes de los CAM.	Mensual	Integrantes
Reunión de los grupos de desarrollo local y provinciales.	Mensual	Integrantes grupos de desarrollo local
Recorridos a los municipios.	Mensual	Designados de los grupos de desarrollo local
Chequeo a los programas	Mensual	Designados de

Acciones o actividades	Plazo	Participantes
priorizados.		los grupos de desarrollo local
Identificar programas de desarrollo.	Permanente	Grupos de desarrollo local

Para la implementación práctica de la estrategia para el desarrollo local en el territorio matancero se realiza una propuesta metodológica.

### 3.3 Propuesta metodológica para la implementación de la estrategia

La elaboración de la metodología, tiene como base el estudio de otras, que aunque no se aplican directamente a la gestión del desarrollo local, Carballal (2011), Juan (2009); Salgado (2016); tienen puntos de contacto en cuanto a los procedimientos de las diferentes etapas y fases que incluye la implementación de la estrategia. Consta de tres etapas, preparatoria, ejecutiva y control, donde se describe el objetivo y el proceder en cada una.

La **etapa preparatoria**, involucra a todos los integrantes de la organización y como líder del proceso, a la alta dirección con el objetivo de reconocer la necesidad del fomentar el desarrollo local en el territorio y la identificación de acciones que, como motor impulsor, facilitan alcanzar un elevado desempeño en el objetivo propuesto; o sea, movilizar, motivar y preparar a los actores del desarrollo local para la gestión del proceso. En ella, se caracteriza el proceso, se puntualizan las prioridades, líneas estratégicas, necesidades y problemas a resolver y se perfilan las acciones de capacitación a realizar con los actores que gestionaran el desarrollo local en el territorio matancero.

En la **etapa ejecutiva**, se implementa la estrategia para el desarrollo local, su punto de partida es el diagnóstico realizado y las estrategias de desarrollo local de los municipios; tiene un carácter permanente y su objetivo es involucrar a todos los

miembros de la organización con los actores del territorio con la finalidad de fomentar el desarrollo local, dar respuesta a las necesidades identificadas y solución a los problemas existentes.

Los resultados de esta etapa se manifiestan a largo plazo y demandan del compromiso de la alta dirección como líder del proceso de cambio.

La **etapa de control**, que también tiene un carácter permanente, tiene como objetivo constatar los resultados de la aplicación la estrategia y eliminar las desviaciones y/o barreras que se puedan producir durante el quehacer diario. Su punto de partida es el diseño realizado durante la primera etapa; tiene como premisa la periodicidad en la realización de los controles con el objetivo de comprobar resultados parciales que faciliten redireccionar la aplicación de la estrategia. El rol fundamental en esta etapa recae sobre los directivos de la organización, encargados de realizar el diseño y proyectar las correcciones necesarias de acuerdo con las condiciones concretas en que se desarrolle.

### **3.4. Resultados parciales de la investigación**

Al mismo tiempo que se realizaba la investigación se materializaron en la práctica acciones y actividades que contribuyen, en primer lugar, a la preparación de los actores para gestionar el desarrollo local; tales como:

- Visita para intercambiar experiencias y visualizar buenas prácticas a la provincia de Pinar del Río.
- Se realizó una reunión por miembros del Grupo de Desarrollo Local Provincial para analizar los proyectos que se trabajarán e implementarán en el 2019.
- Revisión y actualización de las estrategias municipales para el desarrollo local.
- Reunión con el grupo empresarial de comercio para valorar sus potenciales y desarrollar proyectos de desarrollo local en los municipios.
- Taller sobre desarrollo local de conjunto con Pinar del Río en la Ciénaga de Zapata.

- Taller de desarrollo local provincial donde se presentaron buenas prácticas para su generalización.

Como resultado de la actualización de las estrategias de desarrollo local municipales, se identificaron los posibles proyectos a trabajar en cada municipio y su relación las prioridades o líneas estratégicas –Tabla 3-.

**Tabla 4. Propuestas de proyectos de desarrollo local por municipios**

**Fuente:** elaboración propia

No.	Municipios	Proyectos	Prioridades o líneas estratégicas
1.	Cárdenas	Franchely, ornamentos de yeso	Transformación del hábitat
		Proyecto de madera	Transformación del hábitat
		Productos de la construcción a partir del reciclaje de materiales	Transformación del hábitat
		Camino verde hacia el futuro	Medioambiental
2.	Limonar	Colorido, belleza y variedades de flores finas	Medioambiental
		Min industria de producciones frutales	Producción de alimentos
		Materiales alternativos para la producción de áridos	Transformación del hábitat
3.	Pedro Betancourt	Mini industria Macori (Galletas)	Producción de alimentos
		Humo negro (Carbón)	Formación de capacidades (renglón

No.	Municipios	Proyectos	Prioridades o líneas estratégicas
			exportable)
4.	Calimete	Área para la construcción de materiales alternativos	Transformación del hábitat
		Mini industria para la conservación de frutas y vegetales	Producción de alimentos
5.	Unión de Reyes	Mini industria de conservación de productos agrícolas	Producción de alimentos
6.	Colón	Proyecto Vía Láctea	Producción de alimentos
		Innovación agraria local	Producción de alimentos
		Científico institucional para utilizar el potencial energético	Medioambiental
7.	Martí	Proyecto agro energía	Medioambiental
		Biomás-Cuba	Medioambiental
		Centro de Salud y Calidad de vida	Transformación del hábitat
8.	Jagüey Grande	Galletas finas	Producción de alimentos
		Ordenamiento urbanístico para cuenta propias	Transformación del hábitat

Nota: Los municipios Matanzas, Jovellanos, Perico, Ciénaga de Zapata y Los Arabos se encuentran en proceso de actualización de sus estrategias de desarrollo local.

Al analizar la tabla anterior y comparar con el diagnóstico inicial del desarrollo local en el territorio, se puede concluir, que el mayor porcentaje de los proyectos que se encuentran en desarrollo responden a la líneas estratégicas sociocultural y de formación de capacidades, no comportándose de igual forma en la proyección que estén orientados hacia la producción de alimentos y la transformación del hábitat; identificadas como las dos primeras líneas estratégicas o prioridades de la provincia.

### **Conclusiones del capítulo**

- El diagnóstico del estado actual del desarrollo local en el territorio posibilitó determinar que existen insuficiencias en la materialización práctica del proceso.
- Se propone una estrategia para fomentar el desarrollo local del territorio matancero centrada en el funcionamiento de los grupos de desarrollo local a los diferentes niveles y la gestión del proceso a partir de las funciones de la dirección.

## **Conclusiones**

Del desarrollo y culminación de este trabajo puede arribarse a las **conclusiones** siguientes:

1. El desarrollo local es una estrategia de cambio a largo, mediano y corto plazo que permite alcanzar estándares de calidad superiores. En la actualidad constituye unas de las vías para lograr equidad entre los territorios, eliminar desigualdades y dar respuesta a problemas de un territorio o localidad. Para Cuba constituye una apuesta viable con resultados positivos en algunos territorios.
2. Como resultado de los métodos y técnicas aplicados se confirmó el diagnóstico del estado actual del desarrollo local en el territorio matancero.
3. Se elaboró una estrategia para fomentar el desarrollo local en el territorio matancero centrada en la gestión del proceso a realizar por los grupos de desarrollo local en los diferentes niveles de dirección.
4. La aplicación parcial de la Estrategia para el desarrollo local en el territorio matancero permitió identificar: nuevos proyectos de desarrollo local a trabajar en correspondencia con las líneas estratégicas y prioridades del territorio; preparar a los actores del proceso a partir de buenas prácticas en otras provincias y localidades.

## **Recomendaciones**

Sobre la base de los resultados y conclusiones del presente trabajo, se proponen las **recomendaciones** siguientes:

1. Dar continuidad a la investigación e implementar de forma permanente la estrategia para evaluar los resultados del desarrollo local en cada municipio en función de dar respuesta a las necesidades y problemas identificados en el diagnóstico y los planteamientos de la población.
2. Contextualizar y generalizar a todo el territorio matancero, así como continuar evaluando periódicamente los resultados que se obtengan de los proyectos de desarrollo local y de las iniciativas municipales para el desarrollo local (IMDL).
3. Determinar los indicadores específicos para el trabajo de los grupos de desarrollo local en cada municipio para valorar la gestión del proceso.

## **Bibliografía**

1. ALBURQUERQUE, F. Desigualdades territoriales y desarrollo local. Consideraciones para Cuba. Economía y Desarrollo. Año XXXIV, Vol 36, edición especial. Pág. 150-168. La Habana. (2004)
2. ALBURQUERQUE, F. Lecciones aprendidas sobre mejores prácticas de desarrollo local. Conferencia PNUD. La Habana, 31 de octubre. (2003)
3. ALBURQUERQUE, F. Los sistemas productivos locales y la base productiva local. Ponencia por el 49 aniversario de los Estudios de Economía en Cuba, Facultad de Economía Universidad de La Habana. (2011)
4. ALONSO Alemán, Alodia y Bell Heredia, Rosa. Desarrollo Territorial a escala local. Editorial Universidad de La Habana. Cuba. ISBN: 978-959-7211-33-4. (2013)
5. ÁLONSO, A. M. Territorio y desarrollo. Ponencia por el 40 Aniversario de los Estudios Económicos en Cuba. Facultad de Economía. Universidad de La Habana. 2002
6. ALONSO, A. Territorio, descentralización y población. Ponencia presentada en el 50 aniversario de los estudios de economía en Cuba. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de La Habana. (2012)
7. ALONSO, María y SALADRIGAS Hilda.). Para investigar en comunicación social. Guía didáctica. Editorial Félix Varela. La Habana. (2002)
8. BIZQUERRA, R. Métodos de la investigación educativa. Guía práctica. Educación CEAC. Perú. (S/F).
9. CALVES Hernández, Silvio y otros. Problemas en la gestión de la administración pública. Editorial Félix Varela. La Habana. (2016).
10. CARBALLAL DEL RÍO, E. Las estructuras colaborativas. El tránsito de las estructuras jerárquicas a las estructuras colaborativas. La Habana, Editorial

- Félix Varela. ISBN: 978-959-07-1627-02011. (2011)
11. CARDENAS Travieso, Odalys y Tamayo Pineda Noris. Una mirada hacia los procesos de descentralización. Revista Digital del Programa RED, Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el desarrollo (GUCID). Año IV, No 43. La Habana. (2014)
  12. CÁTEDRA DIRECCIÓN Y SISTEMAS. Álbum de esquemas de teoría y técnicas de dirección. Documento de trabajo. La Habana, Academia de las FAR "General Máximo Gómez", (2003).
  13. CHIAVENATO, Idalberto. Administración. Teoría, proceso y práctica. Editora Lily Solano Arévalo. 3ra Edición. Colombia. ISBN: 978-958-41-0161-7. (2001)
  14. COLECTIVO de autores. Cataurito de herramientas para el desarrollo local. Editorial Caminos. La Habana. (2011)
  15. CONSEJO DE MINISTROS. Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular aprobado por acuerdo No 6176 del 13 de Noviembre. La Habana. (2017)
  16. CONSEJO DE MINISTROS. Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular aprobado por acuerdo No. 6176. La Habana. (2007)
  17. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA. Ediciones Pontón Caribe. La Habana. (2010)
  18. DIAZ, O y PÉREZ, L. Descentralización, autonomía municipal y desarrollo local en Cuba: consideraciones para un debate. Revista Iberoamericana de Derecho Público y Administrativo. No 12. Pág. 38-47. (2012)
  19. DUTRÉNIT, Gabriela y NÚÑEZ, Jover. Vinculación universidad-sector productivo para fortalecer los sistemas nacionales de innovación: experiencias de Cuba, México y Costa Rica. Editorial Universidad de La

- Habana. ISBN: 978-959-7251-02-6. (2017)
20. GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA. Decreto No 301 sobre las funciones estatales y de gobierno que se ejercen y cumplen en las provincias y municipios objeto del experimento autorizados a realizar en sus respectivos territorios. Edición Extraordinaria No. 47. La Habana. (2012)
  21. GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA. Reglamento de las Asambleas Municipales del Poder Popular aprobados por acuerdo del Consejo de Estado. Edición Extraordinaria No. 4. La Habana. (1995)
  22. GARCIA, A y NOVA, A. Food production an import substitution in the Cuban reform process. Editorial Spinger. Suiza (2012)
  23. GROSMAN, G y HELPMAN, E. Innovation and Growth in the Global Economy, MIT Press Cambridge. (1991)
  24. GUTIERREZ Castillo, Orlando. La contextualización de los modelos de la gestión pública, en Problemas de la gestión en la administración pública. Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno. La Habana. (2014)
  25. GUTIERREZ, O. La formación de directivos para la administración pública en el marco de la actualización del modelo económico cubano, II Encuentro Internacional de Administración Pública para el desarrollo. La Habana. Ponencia. (2012)
  26. HERNANDEZ, Gil y otros. Obstáculos al desarrollo local en Cuba. Análisis y propuestas desde la gestión universitaria del conocimiento y la innovación. En Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local. Editorial Félix Varela. La Habana. (2014)
  27. HERNÁNDEZ, R. Metodología de la Investigación, Tomos 1 y 2. Editorial Félix Varela. La Habana. (2004)
  28. HILLIER, Frederick y HILLIER, Mark. Métodos cuantitativos para

- administración. Editora Mc Graw Hill Interamericana. 3ra Edición. México. ISBN: 978-970-10-6532-7. (2008)
29. IGLESIAS, Antonio. Diferentes enfoques conceptuales sobre la administración pública. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección Universidad de La Habana. (2011)
  30. JUAN Carvajal, D. Dirección del proceso docente educativo en las EPPD, Escuelas-Brigadas, Regimientos de Estudios y Centros de Preparación. Documento de trabajo. La Habana, Academia de las FAR "General Máximo Gómez". (2009)
  31. <sup>2</sup> JUAN Carvajal, Dargen. Un modelo pedagógico de las escuelas provinciales de preparación para la defensa-brigadas de infantería; resumen de la tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias pedagógicas. Academia de las FAR. La Habana. (2007)
  32. ~~K~~ONSTATINO F. y otros. Fundamentos de la filosofía marxista-leninista. Parte 1 Materialismo dialéctico. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. (1978).
  33. LAGE Dávila, A. La economía del conocimiento y el socialismo. La Habana, Editorial Academia. ISBN: 978-959-270-286-8. (2013)
  34. LAGE Dávila, A. La economía del conocimiento y el socialismo. Preguntas y respuestas. La Habana, Editorial Academia. ISBN: 978-959-270-329-2. (2015)
  35. LAZO, C. Concepciones sobre desarrollo local. Experiencias en el sistema de dirección de Pinar del Río. Economía y desarrollo. Año XXXVIII, vol. 141, No 1. La Habana. (2007)
  36. <sup>3</sup> LERNER, A. Ya. Principios de la Cibernética, citado en Talizina, N. Psicología de la enseñanza, Ed. Progreso. Moscú. (1988).

37. MAILLANT, D. *Desarrollo territorial, Milieu y política regional*, GREMI, EDES, Neuchâtel. Suiza. (1995)
38. MAIETTA, O. *Determinants of university-firm R&D collaboration and its impact on innovation: A perspective from low-tech industry*. Reserch Policy. Vol. 44, No 7. (2015)
39. MARQUETTI Nodarse, Hiram. *Administración Pública y Derecho Local*. Editorial de la Universidad de La Habana. ISBN: 978-959-7251-03-3. La Habana. (2017)
40. MARTÍNEZ, O. *Desarrollo humano: la experiencia cubana*. Revista Cuba Económica, no 1, abril-mayo. Cuba. (1991)
41. MARX, C. *El Capital*. 188?
42. MORÁN, Gabriela y ALVARADO, Darío. *Métodos de investigación*. Edición Pearson. 1ra Edición. México. ISBN: 978-607-442-219-1. (2010)
43. NÚÑEZ Jover, Jorge y PÉREZ Sánchez, América. *Desarrollo local y educación superior. Experiencias desde la Universidad de La Habana*. Editorial Universidad de La Habana. ISBN: 978-959-7251-27-9. (2018)
44. NÚÑEZ Jover, Jorge. *Cinco tesis para dirigentes locales*. Folletos Gerenciales. Volumen XXII. No 1. ISSN: 1726-5851, RPNS: 0488. Ministerio de Educación Superior. Latindex. (2018)
45. NÚÑEZ Jover, Jorge. *Universidad, Conocimiento, innovación y desarrollo local*. Editorial Félix Varela. La Habana. (2014)
46. PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. *Actualización de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021*, en [www.cubadebate.cu](http://www.cubadebate.cu). (2016)
47. PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*, VII Congreso del PCC.

- La Habana (2016)
48. ~~P~~ARTIDO COMUNISTA DE CUBA. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. Editora Política. La Habana. ( 2011)
  49. ~~P~~ARTIDO COMUNISTA DE CUBA. Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos. VII Congreso del PCC. La Habana (2016)
  50. ROJAS SORIANO, R. Métodos para la investigación social. México, Plaza y Valdés. ISBN: 9688562696. (1989)
  51. ~~S~~/A. (S/F). Metodología de la investigación II parte. Impreso en la empresa gráfica Haydeé Santa María. Palma Soriano. Santiago de Cuba. (2005).
  52. ~~S~~ABINO, Carlos. El proceso de Investigación. Caracas. Editorial Panapo. Caracas. (1992)
  53. SALGADO Cruz, Mailé. Modelo de Gestión de la Capacitación para una Entidad en Aprendizaje Permanente. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnica. Universidad de Matanzas. Cuba. (2016)
  54. SANTANA, J. C; CASTILLO A.; González, M. Impacto social de la gestión del conocimiento en el desarrollo municipal, Triología Ciencia, Tecnología y Sociedad, Vol 9, No 16. (2017)
  55. SCHUBERT, C. Social Innovations. *Highly reflexive and multi-referential phenomena of today's innovation society. A report on analytical concepts and social science initiative.* Berlín. (2014)
  56. STONER, JA; Freeman RE y Gilbert Jr. Administración. 6ª ed. Prentice Hall. (1996).
  57. ~~S~~UANES Canet, H. Métodos estadísticos para las investigaciones pedagógicas. Centro de Investigaciones Pedagógicas. Academia de las FAR. La Habana. (2004).

58. SUN Tzu. El arte de la guerra. S/E. S/F
59. TABARES Neyra, Lourdes y CÁRDENAS Travieso, Odalys. Papel de la Administración Pública en el desarrollo local en Cuba. Folletos Gerenciales. Volumen XXII. No 1. ISSN: 1726-5851, RPNS: 0488. Ministerio de Educación Superior. Latindex. (2018)
60. TABARES Neyra, Lourdes. Administración Pública. Retos y realidades. ISBN: 978-9962-703-46-4. Ruth Casa Editorial. Panamá (2017)
61. TALÍZINA Nina. Psicología de la enseñanza. URSS. Editorial progreso. (1988)
62. UNIVERSIDAD Matanzas Camilo Cienfuegos. Metodología de la Investigación. Matanzas. (2004)
63. WON Stein, Lorenzo. La ciencia de la administración pública. Alemania. (1865).

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Encuesta sobre el desarrollo local en el territorio matancero.

Se está realizando una investigación sobre el desarrollo local en la provincia de Matanzas. En tal sentido sería interesante contar con su valoración, por lo que solicitamos su participación, agradecemos de antemano sus criterios.

#### Especificar a qué institución pertenece:

Consejo de Administración       Universidad

Otras instituciones del territorio

#### Tiempo en el puesto de trabajo:

Menos de 1 año       Entre 1 y 3 años

Entre 3 y 5 años       más de 5 años

I. Con el fin de conocer acerca del desarrollo local en la provincia de Matanzas, se le solicita marque con una X el lugar en que usted considera se encuentra este proceso.

<b>NO</b>	<b>Indicador</b>	<b>Siempre</b>	<b>siempre</b>	<b>Ocasio- nalmente</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
1	Se conoce la estrategia de desarrollo local del municipio.					
2	Esta elaborada y actualizada la estrategia de desarrollo local					
3	En el territorio se realiza el					

NO	Indicador	Siempre	siempre	Ocasio- nalmente	A veces	Nunca
	diagnóstico de potencialidades para el desarrollo local.					
4	Se identifican las barreras que frenan el desarrollo local.					
5	Se determinan las posibles fuentes de financiamiento para el desarrollo local.					
6	Se definen las principales líneas o prioridades para el desarrollo local					
7	Se conocen las principales líneas o prioridades para el desarrollo local.					
7	Se recibe asesoramiento del grupo de desarrollo local.					
8	Se controlan los programas y proyectos para el desarrollo local.					

II. Con el fin de conocer como usted se siente preparado para participar en el proceso vinculado con el desarrollo local en su puesto de trabajo, se le solicita que marque con una X, el lugar en que considera encontrarse.

	5	4	3	2	1	
<b>Para diagnosticar el proceso</b>						
Más preparado	-	-	-	-	-	Menos preparado
Mayor conocimiento						Menor conocimiento
Más habilidades						Menos habilidades
<b>Para la planificación del proceso</b>						
Más preparado						Menos preparado
Mayor conocimiento						Menor conocimiento

Más habilidades						Menos habilidades
<b>Para la organización del proceso</b>						
Más preparado						Menos preparado
Mayor conocimiento						Menor conocimiento
Más habilidades						Menos habilidades
<b>Para la ejecución del proceso</b>						
Más preparado	-	-	-	-	-	Menos preparado
Mayor conocimiento						Menor conocimiento
Más habilidades						Menos habilidades
<b>Para el control del proceso</b>						
Más preparado						Menos preparado
Mayor conocimiento						Menor conocimiento
Más habilidades						Menos habilidades

III. Para conocer en qué posición se encuentra usted con respecto a los indicadores que se relacionan referidos al desarrollo local, le solicitamos que marque con una X según su consideración.

<b>Puntuación</b>	<b>Indicador</b>
1	Si el indicador casi nunca puede cumplirse.
2	Si el indicador se cumple en ocasiones.
3	Si el indicador se cumple a veces.
4	Si el indicador se cumple casi siempre.
5	Si el indicador se cumple siempre.

<b>No</b>	<b>Indicador</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	Se conocen la metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local.					
2	Se conocen la metodología para la elaboración de proyectos de desarrollo local					
3	Se conocen la metodología para la elaboración de iniciativas municipales para el desarrollo local					
4	Cuando existen cambios en el contexto (interno y externo) se actualizan las estrategias de desarrollo local.					
5	Se conocen las vías de financiamiento para proyectos de desarrollo local.					

No	Indicador	5	4	3	2	1
6	Se realizan actividades y acciones para capacitar sobre desarrollo local a los actores del territorio.					

IV. De acuerdo a su experiencia marque con una X la posición que usted considere.

No	Indicador	5	4	3	2	1
1	Los actores del territorio para gestionar el desarrollo local deben conocer o poseer:					
	a) La base legal establecida referente al tema.					
	b) La estrategia para el desarrollo local					
	c) Las fuentes de financiamiento para el desarrollo local posibles a emplear					

Estrategia para el desarrollo local en el territorio matancero

