



**Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Economía**

**TÍTULO: Desarrollo Local Municipal. Caso estudio Empresa Acopio
y Beneficio Tabaco Matanzas.**

Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Economía

**Autor: MelissaLaffitteTorriente
Tutores: MSc. Mariledy Quintana González
MSc. Magaly Reyes Roldán.**

Matanzas, 2021

Declaración de Autoridad

Yo, Melissa LaffitteTorriente, declaro ser la única autora de este trabajo de diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas para hacer uso de la misma cuando y como estime necesario.

Firma del autor

MATANZAS, 2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

MATANZAS, 2021

Pensamiento

No podemos emprender ningún proyecto, actividad o tarea, si antes no hemos sido capaces de preparar bien cada detalle, incluidas las personas encargadas de materializarlas...”

Raúl Castro Ruz

Dedicatoria

Dedico este trabajo de diploma a todas aquellas personas que me han apoyado a través de estos cinco años de estudio, especialmente:

A mis padres que han sido mi mayor motivación y apoyo incondicional en este largo trayecto.

A la memoria de mi abuela Nana que se hubiese puesto muy feliz con este logro

A mi hermano y mi abuelo por estar siempre para mí

A todas las personas que en algún momento me han extendido su mano para llegar hasta el final.

Agradecimientos

Primero que nada, agradezco a mis padres por ser los motores de mis sueños y metas, por no dejar que me rindiera y ser siempre tan cariñosos y comprensibles conmigo. Gracias mamá y papá sin ustedes no lo hubiera logrado. Los quiero mucho.

A mi hermano por siempre estar al pendiente de mis estudios y alentarme en los momentos difíciles.

A mis abuelos Eugenio y Sonia que se están al pendiente de cada paso y progreso que me propongo.

A los profesores que a lo largo de la carrera nos brindaron sus conocimientos con entrega y dedicación.

A mis tutoras Mariledy Quintana González y Magaly Reyes Roldán por su infinita paciencia, compromiso y consagración, ya que gracias a ellas se pudo llevar a cabo la realización de este trabajo.

A mis compañeros de aula que se convirtieron en una familia para mí, ustedes hicieron que esta travesía fuera más emocionante y divertida. Los quiero mucho.

A mis amigas de siempre por estar atentas a mis estudios y resultados, ustedes también desempeñaron un papel importante en esta aventura. Gracias chicas.

A todas aquellas personas que de una forma u otra colaboraron con esta investigación.

¡A todos y cada uno, muchísimas gracias!

Resumen

El presente trabajo investigativo titulado desarrollo local municipal. Caso de estudio: La transversalización de la Empresa Acopio y Beneficio de Tabaco de Pedro Betancourt, responde a una de las iniciativas señaladas por el país, lograr impulsar el autoabastecimiento municipal atemperado a la estrategia de desarrollo local, social y el articulado al Plan de soberanía alimentaria nutricional, el mismo tiene como objetivo: proponer un procedimiento de desarrollo local a partir de la transversalización en la Empresa Acopio y Beneficio Tabaco Matanzas, para ello se emplearon los métodos del materialismo dialéctico análisis-síntesis, histórico-lógico, deducción e inducción, utilizándose además las técnicas: entrevistas individuales, Método de expertos, Matriz DAFO y la observación, en la obtención de información sobre experiencias y el acercamiento al tema tratado. El procedimiento diseñado, proponela realización de un diagnóstico con un equipo de trabajo capacitado, y que se propongan acciones a partir de las deficiencias que sean detectadas en el diagnóstico realizado.

Palabras Clave: desarrollo Local, autoabastecimiento municipal.

Summary

The present investigative work titled Municipal Local Development. Case study: The mainstreaming of the Pedro Betancourt Tobacco Collection and Benefit Company responds to one of the initiatives indicated by the country, to promote municipal self-sufficiency in accordance with the Local and Social Development strategy and the one articulated to the Sovereignty Plan nutritional food, it aims to: propose a procedure of Local Development from the mainstreaming in the Matanzas Tobacco Collection and Benefit Company, for this, the methods of dialectical materialism analysis-synthesis, historical-logical, deduction and induction were used, Also using the techniques: individual interviews, Expert method, SWOT matrix and observation, in obtaining information on experiences and approaching the subject matter. The designed procedure proposes the realization of a diagnosis with a trained work team, and that actions are proposed based on the deficiencies that are detected in the diagnosis made.

Keywords: Local Development, municipal self-sufficiency.

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Fundamentos teóricos que sustentan el desarrollo local.....	6
1.1 Conceptualización del término Desarrollo.	7
1.2. Conceptualización del término desarrollo endógeno.....	8
1.3 Conceptualización del término desarrollo sustentable.....	10
1.4. Conceptualización del término desarrollo sostenible.....	11
1.5. Conceptualización del término de desarrollo local.....	12
1.5.1 Aspectos característicos y principios que orientan las acciones del desarrollo local...	14
1.5.2 Objetivos del desarrollo local.....	15
1.6. Desarrollo Local en Cuba.....	16
1.6.1. Etapas del desarrollo local en Cuba.....	17
1.6.2. Principios del desarrollo local en Cuba.....	21
1.6.3. El papel de los gobiernos en Cuba y el desarrollo local.	21
1.6.4. El desarrollo local en los municipios de Cuba	25
1.7 Las empresas creativas.....	25
1.8. Plan de Soberanía Alimentaria y Nutricional (SAN) en Cuba.....	27
Capítulo II. Procedimiento para el desarrollo local en Pedro Betancourt a partir de la transversalización en la Empresa Acopio y Beneficio Tabaco Matanzas.	29
2.1. Caracterización de la Empresa.	29
2.2. Antecedentes del procedimiento metodológico.....	32
2.3. Procedimiento metodológico.....	35
2.4. Métodos y técnicas empleados en la investigación.	44
Conclusiones.....	51
Recomendaciones.....	52
Bibliografía.....	53
Anexos	

Introducción

El proceso de globalización ha creado un ambiente de competencia intensa en los mercados, lo cual desarrolla nuevas demandas y necesidades locales para poder ajustarse a este nuevo entorno, entonces tiene a la globalización como un fenómeno relacionado estrechamente al territorio, no solo porque afecta los países, sino porque condiciona la dinámica económica de las ciudades, la cual depende de las decisiones de los actores económicos, que atiende a los atractivos de cada territorio (León, 2013).

La propuesta de desarrollo local asumida por el país va mucho más allá de la concepción estrecha de desarrollo, incluye como dimensiones relevantes la participación y el empoderamiento de instituciones y actores en los diferentes niveles de la toma de decisión, bajo la dirección de los gobiernos municipales que implementan procedimientos para promover el desarrollo sostenible. Este tema a nivel local ha devenido eje central del trabajo de los órganos de dirección desde el año 2011, que con el decursar del tiempo se convierten en procesos que legitiman el trabajo de las empresas lo que conlleva a un salto cualitativo en la gestión institucional.

El desarrollo económico local se manifiesta como un nuevo modelo de análisis que incluye a las empresas locales, la capacidad de innovación y el aprovechamiento del potencial de desarrollo existente en las regiones, lo cual es algo más que un simple proceso de crecimiento de la renta per cápita o de la producción. En este caso, el desarrollo económico se asimila a la noción de “crecimiento” con “cambio estructural”, es decir, a cambios (o diferencias cualitativas) y productividad; pero también implica (para los participantes en el desarrollo económico local) un cambio de actitudes y valoraciones, una eficaz reasignación sectorial de los recursos y una más adecuada conservación de la naturaleza y del medio ambiente (Noguera, Pitarch y Esparcia, 2009).

El desarrollo local ocupa un lugar relevante en la actualización del modelo de desarrollo económico y social de Cuba. El Lineamiento 17 de la Política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016 – 2021, (Partido Comunista de Cuba [PCC], 2017), expresa:

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 económico productiva, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades. Elaborar el marco jurídico correspondiente.

En Cuba existe hoy una necesidad apremiante de movilizar potenciales productivos, urgencia de utilizar el potencial humano, de conocimientos y de una diversificación de las formas productivas en momentos en los que lo local está presente en los Lineamientos de la Política Económica y Social actualizados en el VII Congreso del PCC, la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos. Se produce un paulatino proceso de descentralización de decisiones y recursos a todos los niveles como alternativas para alcanzar niveles superiores de desarrollo (Alfonso, 2019).

El desarrollo territorial ha tenido una expresión en los documentos rectores de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

El Artículo 168 de la Constitución de la República de Cuba que define que: “el municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad política – administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales...”.Pág. 135.

El decreto 33 regula lo relativo a la implementación de las estrategias de desarrollo territorial y la gestión de los proyectos de desarrollo local, con el objetivo de impulsar el desarrollo territorial, en función del aprovechamiento de los recursos y posibilidades locales.

Entre tanto, la resolución 29 del Ministerio de Economía y Planificación pauta que la estrategia de desarrollo municipal se ejecuta dentro de los límites políticos territoriales que a su efecto establece la división político-administrativa vigente; mientras que la estrategia provincial tiene un enfoque interterritorial dirigido a los principales polos productivos y cadenas de valor intermunicipales. Las mismas contribuirán al fortalecimiento integral y sostenible de los territorios, aprovechando sus potencialidades sobre la base de una mayor autonomía institucional.

La resolución 147 del Banco Central de Cuba estipula el procedimiento bancario para la gestión del financiamiento de los proyectos de desarrollo local, mientras que la resolución 114 de Finanzas y Precios norma el procedimiento presupuestario del desarrollo territorial y el tratamiento tributario y financiero, de precios y contable a los proyectos de desarrollo local.

“Este proceso tendrá mayor éxito no solo cuando involucramos a todos los actores socioeconómicos sino también a la población. Aunque tenemos una experiencia acumulada, sin una estrategia no es posible alcanzar los objetivos propuestos”.

“El desarrollo local no es una utopía, sino una posibilidad real, objetiva y necesaria para que la empresa tenga una base económica-productiva sólida, con autonomía y capaz de aprovechar los recursos endógenos para incidir en el aumento de la calidad de vida de la población”. Donde es de gran importancia conectar cada iniciativa con las medidas para perfeccionar la Empresa Estatal Socialista y el desarrollo de la agricultura.

Por ello, es vital que se desarrollen las empresas como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentable y con una sólida base económica-productiva.

En medio de un panorama económico mundial profundamente impactado por los efectos de la COVID-19, Cuba insiste en potenciar sus propias reservas para producir alimentos y disminuir, tanto como sea posible, las importaciones de productos, que no solo requieren cuantiosas sumas de dinero, sino que también frenan el desarrollo de la nación.

La Empresa Acopio y Beneficio de Tabaco Matanzas y sus Unidades Económicas de Base [UEB] no han estado exentas de las transformaciones y cambios de la concepción y estrategia relacionada con el desarrollo local fundamentalmente en la producción de alimentos.

Específicamente en la Empresa Acopio y Beneficio del Tabaco Matanzas se presenta la siguiente **situación problemática**:

La Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Matanzas ha sido objeto de análisis en el territorio, la misma por su impacto territorial ha tenido la necesidad de incorporar la seguridad alimentaria a la dinámica en el desarrollo local, siendo esta una de las problemáticas para lograr transformaciones en este sector, manifestándose niveles de insatisfacción en directivos y trabajadores, insuficiente participación ciudadana en los procesos de gestión del desarrollo local; insuficientes capacidades en el gobierno y del sistema empresarial para la gestión estratégica del desarrollo local; no se cuenta con sistemas locales de innovación que articulen actores estatales, no estatales, sector educacional, gobiernos, entre otros.

La dirección de la empresa unido al Consejo de la Administración Municipal (CAM) se ha interesado en la realización de un estudio para garantizar la soberanía alimentaria de forma sostenible y dar acceso a toda la población a una alimentación suficiente, diversa, balanceada, nutritiva, inocua y saludable.

Problema de investigación:

En la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Matanzas a partir de su transversalización no se cuenta con un procedimiento que permita diagnosticar el estado actual y posicionamiento de las formas productivas asociadas al desarrollo local.

Objetivo general:

Proponer un procedimiento de desarrollo local a partir de la transversalización en la Empresa Acopio y Beneficio Tabaco Matanzas.

Objetivos específicos:

Sistematizar el estado de arte referente al desarrollo local.

Diseñar un procedimiento de desarrollo local en Pedro Betancourt a partir de la transversalización en la Empresa Acopio y Beneficio Tabaco Matanzas

Objeto de estudio:

Proceso de desarrollo local.

Campo de acción:

Desarrollo Local del municipio Pedro Betancourt con el tributo de la Empresa Acopio y Beneficio Tabaco Matanzas

Métodos y técnicas de la investigación:

Los métodos y técnicas utilizados en la investigación son:

Del materialismo-dialéctico:

Análisis-síntesis, el histórico-lógico, deducción - inducción.

Técnicas y herramientas:

Entrevistas individuales, Método Delphi, Tormenta de ideas, Diagrama Causa- Efecto y la observación, en la obtención de información sobre experiencias y el acercamiento al tema tratados. La investigación está estructurada en 2 capítulos:

Capítulo I. En él se realiza una amplia búsqueda bibliográfica referente a los antecedentes teóricos sobre el desarrollo local municipal, la empresa y formas productivas.

Capítulo II. Se realiza la caracterización de la entidad objeto de estudio, el procedimiento para el desarrollo local en Pedro Betancourt a partir de la transversalización en la Empresa Acopio y Beneficio Tabaco Matanzas y la descripción de las técnicas y métodos utilizados.

Conclusiones.

Recomendaciones.

Bibliografía consultada.

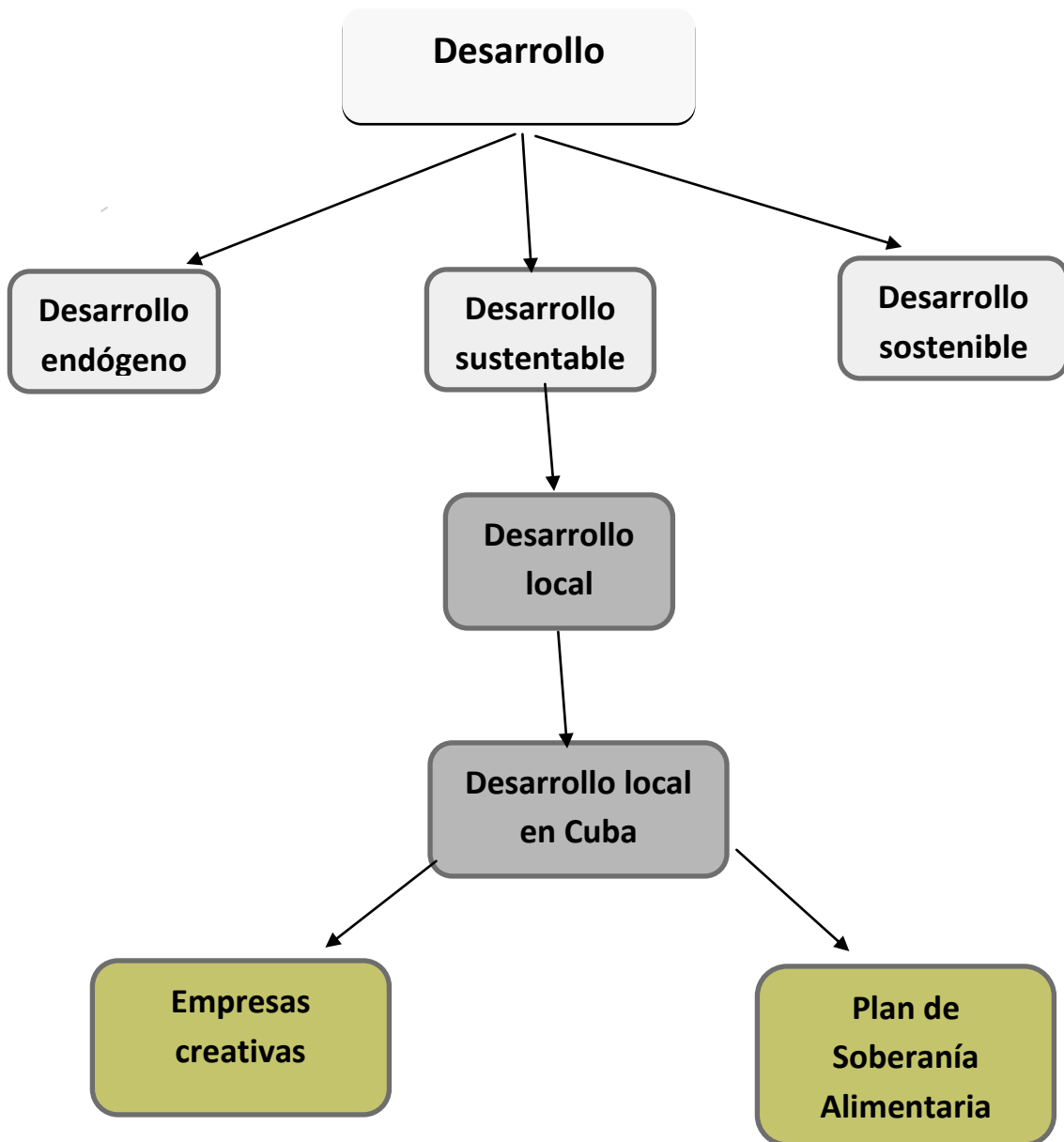
Anexos.

Capítulo I. Fundamentos teóricos que sustentan el desarrollo local.

Introducción

En el presente capítulo se realiza un análisis de los diferentes criterios de autores que han analizado el desarrollo local, el desarrollo endógeno, el desarrollo sostenible y sustentable, las empresas creativas y el innovador Plan de Soberanía Alimentaria y Nutricional (SAN).

Diagrama 1.1. Hilo conductor del capítulo I



Fuente: Elaboración propia.

1.1. Conceptualización del término Desarrollo.

El concepto de desarrollo ha evolucionado durante varias etapas del desarrollo social. La discusión sobre temas de desarrollo es el punto más significativo en cualquier propuesta de políticas o gestión del cambio.

El concepto ha sido abordado desde diversas perspectivas, por lo que las distintas áreas y autores complican el consenso sobre su definición. Se ha visto como “proceso de transformación y promoción social, económica o cultural” o como “la mejora de los procesos de comunicación para lograr una mayor inteligencia social” (Llobera, 2001). Se asume que existe una relación estrecha con otros procesos. Esta conexión genera problemas cuando desarrollo se entiende como una asimilación de los términos “progreso” y “evolución” e incluye, además, algunos sinónimos (“adelanto”, “crecimiento”, “ampliación” o “mejora”) que complican su descripción.

El desarrollo viene marcado por su contexto histórico (Arocena, 2002). Fue (Touraine, 1995) el que extendió la noción de desarrollo para aplicarlo a la historia y lo utilizó como categoría de análisis válida, en ese caso, para los procesos de industrialización. “Desenvolverse” o “desarrollarse” significó recorrer un camino predeterminado gracias a un conjunto de leyes naturales, que contrastaba con la “reconstrucción” que las potencias avanzadas, tenían que realizar después de la II Guerra Mundial, y que dejaba diseñado, de alguna manera, la nueva manera de organizar el espacio en el mundo. Para algunos autores, como Arocena, (2002), la connotación salida de la II Guerra Mundial y la diferenciación entre desarrollo y reconstrucción ha estado ligada hasta ahora a su definición y a su implantación.

Según Cambra (1999), en todas las propuestas encontramos, aunque con distintos grados, cinco nexos comunes e interrelacionados.

a) La connotación biológica que equipara la evolución social y la orgánica, y confunde la mejora tecnológica con el desarrollo social o psicológico.

b) La concepción lineal de los procesos, según la cual parece que tienen que pasar necesariamente por unos estadios sucesivos, con el consiguiente determinismo histórico que relega el papel del sujeto humano a mero títere, y que toma el estadio científico-técnico como el punto más evolucionado, desterrando a las demás naciones o sociedades a niveles inferiores.

c) El carácter gradual, continuo y ordenado de las transformaciones, que excluye todo cambio revolucionario.

d) La autoperpetuación, consecuencia del alejamiento constante de la meta final.

e) El componente sistemático introducido en un juicio de valor acerca de la historia: el presente es mejor que el pasado y el futuro será mejor que el presente.

Un concepto de desarrollo ampliamente difundido es aquel que indica que: es una condición social, en la cual las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. La utilización de los recursos estaría basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos. Todos los grupos sociales tendrían acceso a las organizaciones y a servicios básicos como educación, vivienda, salud, nutrición y que sus culturas y tradiciones sean respetadas (Albuquerque, 2006).

Algunos han quedado al margen de las iniciativas de mejora, por eso ciertos autores hablan del desarrollo como “consecuencia de unos efectivos procesos de comunicación interna entre los diferentes actores de un espacio local” para poder hablar de un proceso global (Llobera, 2001). En este punto, lo local entra a formar parte del Desarrollo.

La idea de progreso es una de las cuestiones complejas del pensamiento social occidental moderno y contemporáneo. Este concepto sigue siendo utilizado de forma frecuente bajo alguno de los preceptos anteriores, lo que conlleva conclusiones erróneas, pues los puntos descritos por Cambra, aunque reflejan generalmente la realidad, no se cumplen en todas las ocasiones. De ahí que el mal entendido progreso no haya conducido siempre a la mejora en todos los ámbitos humanos ni de todos los territorios (Juárez, 2013).

1.2. Conceptualización del término desarrollo endógeno.

La teoría del desarrollo endógeno es una interpretación que se apoya en las contribuciones que han hecho los economistas clásicos y los contemporáneos. Recupera, en particular, las aportaciones de Schumpeter (1934) y Kuznets (1966) sobre formación de capital, cambio tecnológico y aumento de la productividad; las de Marshall (1890, 1919) y Rosenstein-Rodan (1943) sobre organización de la producción y rendimientos crecientes; las de Perroux (1955) y Hoover (1948) sobre

polos de crecimiento, desarrollo urbano y economías de aglomeración; las de Coase (1937) y North (1990) sobre el desarrollo de las instituciones y la reducción de los costes de transacción. Y desde esta perspectiva hace un esfuerzo por situar la discusión del crecimiento sostenido de la productividad en el ámbito del progreso económico y social.

Boiser, (2003), señala que la endogeneidad, en lo esencial, consiste en la capacidad del territorio para ahorrar e invertir los beneficios en el propio territorio e impulsar el progreso tecnológico del tejido productivo a partir del sistema territorial de innovación. El enfoque evolutivo del desarrollo endógeno argumenta, además, que las transformaciones económicas, sociales e institucionales son posibles si los recursos que se utilizan en los proyectos de inversión inciden sobre las fuerzas del desarrollo favoreciendo la aparición de rendimientos crecientes.

Según Arocena (2001), se describe el desarrollo endógeno como un proceso que combina la sostenibilidad económica con la social, ya que los actores públicos y privados toman las decisiones de inversión no sólo con la finalidad de mejorar la productividad y la competitividad de las empresas, sino también con el fin de resolver los problemas y mejorar el bienestar de la sociedad.

En este mismo sentido Rodríguez (2019), afirma que el desarrollo endógeno apunta al desarrollo desde dentro, a partir de los propios recursos del territorio. Supone la utilización de los diferentes factores (económicos, institucionales, políticos, etc.) existentes en un territorio determinado para conseguir un proceso de crecimiento económico y cambio estructural. Bajo esta concepción también tiene cabida cierto nivel de planificación a nivel supraterritorial (políticas de planificación económica), pero se entiende que es el territorio (y sus recursos) los principales factores del proceso de cambio.

El desarrollo endógeno debe concebirse como un proceso continuo de cambio estructural y desarrollo comunitario, en el cual los lineamientos y normativas aplicadas en actividades productivas, la colaboración social, son factores que orientan el proceso de cambio en la localidad.

1.3. Conceptualización del término desarrollo sustentable.

En 1987, se instauró por primera vez la definición de “desarrollo sustentable” en el “Informe Brundtland”, elaborado por las Naciones Unidas y la Comisión Mundial de Medio Ambiente. El desarrollo sustentable se conceptualiza como aquella tendencia que satisface las necesidades del presente sin involucrar los recursos y sin atrofiar el hogar donde se desarrollarán generaciones futuras y que tengan la capacidad de satisfacer las necesidades de su entorno. Arregui (2010).

Partiendo de la década de los ochenta, es más perceptible la aparición de un nuevo concepto que no solo engloba el problema del medio ambiente, sino que además incluye otros problemas vinculados al desarrollo, tales como: lo social, lo financiero, lo político, lo ecológico; quiere decir que se trata de sostenibilidad, concepto que cubre todas las actividades que realiza el hombre en su dinámica de vida. (Sartori, Latrónico, Campos, 2014)

El desarrollo sustentable principalmente se explica mediante factores socioeconómicos que tratan sobre el crecimiento económico y los niveles de sustentabilidad. Además, el desarrollo sustentable no puede ser considerado como un bien físico, es algo intangible ya que sus metas y objetivos se los pueden alcanzar a largo plazo y en cualquier etapa. Refiriéndose a tener un mejor equilibrio entre factores que permitan alcanzar el objetivo deseado. (Álvarez & Vargas, Hernández, 2012).

El deterioro generado de la naturaleza, el aumento de virus que afectan a la salud de la población, la escasez de alimentos, agua, materia prima y un aumento en la incidencia de desastres naturales ha aumentado la preocupación por los problemas medio ambientales en todos los países del mundo. (Alaña, Capa, Sotomayor, 2017).

La eliminación total o parcial de la pobreza sigue siendo uno de los principales problemas a nivel mundial, por lo que se considera condición suficiente para dar inicio al desarrollo sustentable. Así mismo, se destaca la necesidad de avanzar hacia una “economía verde”; de tal forma la economía verde y la reducción de los índices de pobreza constituyen los elementos esenciales para el logro de un desarrollo sustentable.

Este tipo de economía está en condiciones de generar nuevas oportunidades de empleo, posibilitando así el bienestar y el buen vivir de las poblaciones al tiempo que se fomenta la conservación de los ecosistemas naturales. (Organización de las Naciones Unidas, 2014).

1.4. Conceptualización del término desarrollo sostenible.

La definición de desarrollo sostenible se ha ido ajustando gradualmente al irse incrementando condiciones sociales en donde el ser humano es parte de un sistema y no dueño del mismo, en un proceso que armonice el crecimiento económico, la preservación de los recursos naturales, la reducción del deterioro ambiental, la equidad social, todo en un contexto de gobernabilidad política en todos los niveles, local, regional, nacional y global.

El término en cuestión hace referencia a un crecimiento económico susceptible de satisfacer necesidades de la sociedad en términos de bienestar, acorto, medio y largo plazo. Por otra parte, establece la hipótesis que el desarrollo debe responder a las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras.

Cuando se habla de desarrollo sostenible inevitablemente se está abordando un tema de gran amplitud ya que de la forma como es considerado se establece que está dirigido a responder a una gran diversidad de componentes que interactúan entre sí que según la teoría de los sistemas complejos analizados por (Tarride ,1995).

En términos prácticos dicho funcionamiento se ha desarrollado con ciertas debilidades que no han permitido su aplicación en toda su extensión, según, establece Arribas. (Arribas,2007); el desarrollo sostenible se enmarca dentro de una visión “prometeica” que ha desdibujado los alcances normativos en los que se enmarca el concepto y que ha sido uno de los factores que ha ocasionado la poca credibilidad del mismo en la comunidad científica.

Para Leal (2016) el desarrollo sostenible se define como “aquel que mejora la calidad de vida humana sin rebasar la capacidad de carga de los ecosistemas que los

sustentan” lo que denota la falta de autonomía dado a que el hombre se ve obligado a explotar los ecosistemas en la búsqueda de la supervivencia.

Este concepto ha llevado a realizar un análisis de las implicaciones que este posee en términos de su aplicabilidad y de ser capaz de responder a las condiciones actuales tanto económicas, ecológicas y sociales, así mismo, no establece ¿cómo se alcanzará ese desarrollo? y esto es muy importante porque existen particularidades en cada región del mundo que dificultan o posibilitan con mayor facilidad el alcance de dicho concepto, así mismo, permite denotar un fuerte enfoque antropocéntrico ya que se basa en asegurar la continuidad de los recursos en pro de mantener y asegurar las condiciones de vida de la humanidad.

1.5. Conceptualización del término de desarrollo local.

La definición aportada por (Vázquez, 1988), relaciona varias dimensiones a tener en cuenta para lograr el desarrollo integral de las localidades: “Proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local, en el que se pueden identificar tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso desarrollo; y, finalmente, una dimensión político-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local”.

Es el desarrollo local un proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local orientado a propiciar crecimiento económico, generar fuentes de empleo y mejorar la calidad de vida de la localidad, todo ello sobre la base del aprovechamiento de los recursos endógenos existentes (Boisier, 1998).

Lazo (2002) coincide con este planteamiento e incorpora en el análisis la importancia de estimular el desarrollo de las fuerzas productivas e incentivando el desarrollo social y natural, así como el avance de las infraestructuras, introduciendo el enfoque de sostenibilidad.

Albuquerque (2003), define al desarrollo local como “aquello que debe tender a elevar las condiciones de vida de la población utilizando eficientemente los recursos

locales, y paralelamente, promover la creación de nuevas empresas y empleos. Aprovechando las tecnologías de información y comunicación como la reorganización del proceso productivo para elaborar productos que satisfagan de una mejor manera las necesidades del mercado; paralelamente se deben crear servicios de apoyo a las nuevas necesidades industriales para que sean cubiertas adecuadamente”.

Urgellés (2010), reconoce que el desarrollo local es un proceso que permite organizar el futuro de un territorio a través de procesos de planificación llevados a cabo por diferentes actores locales que tienen incidencia en el proceso con el objetivo de aprovechar los recursos humanos y materiales de un determinado territorio.

Cuando se hace referencia al desarrollo local, se puede definir como: "proceso por el que se organiza el futuro de un territorio, como resultado de la planeación llevada a cabo por los diferentes agentes locales que intervienen en el proceso, con el fin de aprovechar los recursos humanos y materiales de un determinado territorio, manteniendo una negociación o diálogo con los agentes económicos, sociales y políticos del mismo". Pues el desarrollo implica entonces: “la búsqueda del bienestar social y la mejora de la calidad de vida de la Comunidad Local y concierne a múltiples factores, tanto públicos como privados que deben movilizar los numerosos factores, para responder a la estrategia de Desarrollo previamente consensuada" (Padillas, 2003).

En un análisis realizado por (Torres, 2015), sobre disímiles definiciones comúnmente aceptadas, plantea que “la mayoría de los autores e instituciones que se refieren a la definición de desarrollo local, parten del reconocimiento de que es un proceso con fines de desarrollo económico social, liderado por la comunidad local con la participación de actores del propio territorio”.

El desarrollo local es un proceso donde las localidades a partir de él se pueden desarrollar tanto económicamente como socialmente buscando el bienestar de toda la comunidad (Sánchez, 2019).

Para Pérez (2019), el desarrollo local es un proceso del desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y

privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a partir del aprovechamiento de los recursos y ventajas competitivas locales, en el contexto actual de la globalización, con el objetivo final de estimular la actividad económica y la creación de empleo e ingreso.

La autora considera al analizar los diferentes criterios, que el aspecto más importante a destacar en esta categoría es la participación de todos los factores y fuerzas sociales del territorio en la búsqueda de soluciones para lograr el desarrollo deseado, principalmente a partir de las potencialidades internas (desarrollo endógeno ysustentable) permite un mejor aprovechamiento de los recursos naturales, financieros y humanos, así como mejorar la calidad de vida de las personas.

1.5.1. Aspectos característicos y principios que orientan las acciones del desarrollo local.

Algunos de los aspectos característicos del desarrollo local que plantea Silva, (2006) citado en Carbajal (2011), se asemejan a los de muchos de los autores antes mencionados, por lo que se percibe una coincidencia al caracterizar los procesos de desarrollo local, que se expresan a continuación:

1. Son procesos de naturaleza endógena.
2. Buscan su estrategia en una solidaridad con el territorio.
3. Responden a una voluntad de gestión partenarial o asociativa entre representantes públicos y privados.
4. Poseen liderazgo y animación del proceso.
5. La originalidad de las experiencias locales consiste en que permiten recoger y estimular todos los elementos endógenos y dinámicos desde una perspectiva integral.
6. Son difícilmente ajustables a modelos o estructuras de gestión muy rígidas o cerradas.
7. Poseen acciones que se pueden comprender y que se transforman en características específicas de estos procesos.

(Corvalan y Ferreira, 2003), citado en Carbajal (2011). Estos autores identifican ocho principios que orientan las acciones de desarrollo local:

1. El método es participativo, se construye en base a la cooperación entre pares y el diálogo entre los actores comprometidos.
2. Promueve las acciones a partir del autoconocimiento de la realidad local y de análisis crítico. Para esto es preciso hacer converger dos miradas, una mirada local y una mirada técnica donde todos aprenden. El técnico tiene una información amplia, maneja datos, sabe compararlos y organizarlos, confronta sus teorías con la realidad y las reajusta o las rectifica si es necesario.
3. La comunidad revela ámbitos desconocidos, informa sobre lo que los técnicos ignoran, aporta su visión concreta y vivida. Por otro lado, aprende a considerar nuevos horizontes. Las dos miradas se complementan, se reestructuran, se articulan para dar origen a un nuevo modo de ver las cosas.
4. El técnico escucha antes de orientar. No impone caminos, acompaña y enseña a caminar.
5. Identifica intereses comunes para acciones organizadas en el marco de un proyecto colectivo.
6. Fortalece a la comunidad, impulsando acciones organizadas y buscando relaciones con sus semejantes hasta la constitución de redes a diferentes niveles.
7. Se estructura en una lógica de intervención territorial y motiva al gobierno para ir cediendo espacios de poder al construir nuevas formas de relaciones con la población.
8. Es flexible, constata la necesidad de una continua adaptación a las diferentes realidades donde se darán las intervenciones.

1.5.2. Objetivos del desarrollo local.

León (2013) propuso una serie de objetivos genéricos de las políticas de desarrollo local entre los que se pueden identificar:

1. Crecimiento de la producción y empleo locales.
2. Mejora del nivel de vida de la población.
3. Transformación del sistema productivo local:
 - a) Diversificación de la base económica local.

b) Promoción del cambio estructural progresivo de los sectores dominantes (competitividad, innovación y capacidad de adaptación).

4. Desarrollo del potencial endógeno.

5. Aumento de la capacidad local de decisión.

6. Incremento de la capacidad territorial de atracción y el diálogo entre los actores.

7. Dinamización de la sectorialidad local:

a) Promoción de la cooperación, concertación y diálogo entre los actores.

b) Fomento de la cultura emprendedora.

c) Mejora de la calidad de los recursos humanos territoriales.

A pesar de que estos objetivos pueden considerarse como básicos en el proceso de desarrollo local, a medida que se implanten estas políticas en las diferentes localidades aparecerán nuevos objetivos, específicos para cada una, atendiendo por ejemplo a los recursos disponibles, los cuales deberán incluirse en la estrategia a trazar posteriormente.

La complejidad y amplitud de sus objetivos, tanto generales, como específicos, explica, que las políticas de desarrollo local deban ser necesariamente políticas de largo plazo, mediante las que se utilicen de manera productiva todos los recursos disponibles en la localidad y se controle el flujo de recursos del sistema local con el exterior en aras de una mayor eficiencia (León, 2013).

1.6. Desarrollo Local en Cuba.

El desarrollo local que se promueve en Cuba no se encamina en dirección a la privatización de los recursos, a la fragmentación de los sectores populares, ni a restablecer o hacer gobernable la acumulación capitalista (Lima, 2004); todo lo contrario, se sustenta en la ideología de la Revolución Cubana... Un desarrollo donde se integran las escalas, nacional y provincial con el contexto municipal, en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de la población; sin embargo, la dirección de los procesos de desarrollo en las localidades cubanas se hace compleja

teniendo en cuenta las interrelaciones entre los planes y estrategias independientes que existen y se ejecutan en los territorios, lo que provoca ineficiencias en el óptimo empleo de las potencialidades locales... (Lazo, 2007).

En Cuba el desarrollo local se enfoca más como el proceso mediante el cual se implementan las necesarias transformaciones en las dimensiones ambientales, económico-productivas y político social a partir de una proyección estratégica elaborada y un plan que se cambiará y evolucionará con la práctica de los propios gestores. Este desarrollo no es independiente sino interconectado con el entorno y formando parte de la lógica nacional.

Un elemento distintivo del desarrollo local en Cuba es que constituye un complemento a las políticas y objetivos nacionales.

El Estado, en Cuba como rector del proceso de desarrollo, diferencia los niveles de alcance de la sustentabilidad: individuo, organización o empresa, nación, provincia, municipio, localidad. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos del país es difícil lograr un desarrollo equilibrado de todos los municipios desde un nivel central.

1.6.1. Etapas del desarrollo local en Cuba.

Primera etapa: Comprendida entre los años 1959-1975

En 1959 las deformaciones de la economía cubana agravaban las desproporciones territoriales. Las relaciones de producción imperantes dificultaban el desarrollo de las fuerzas productivas. Además de las hondas diferencias socioeconómicas entre las regiones de la isla, las características del territorio y el sistema de asentamientos humanos correspondiente expresaban la forma en que se desarrollaron las fuerzas productivas en el capitalismo dependiente.

Tal etapa se caracteriza por el reordenamiento de las fuerzas productivas y el inicio de nuevas relaciones de producción, con el predominio de la propiedad estatal de los medios de producción.

Los principales problemas implicaban tres aspectos: la organización territorial de la actividad política y administrativa del partido y el Estado revolucionarios; la estructuración territorial de las unidades de producción agropecuaria estatal, y la racionalización y el fortalecimiento de las relaciones agroindustriales en el sector

azucarero. Pese a la ausencia de instituciones gubernamentales consolidadas, en ese tiempo se dieron pasos firmes hacia la reestructuración profunda de la economía. En esa etapa surgieron varios elementos que dieron un carácter propio a la actividad territorial, como la creación de granjas estatales, la ampliación de la red vial, la construcción de pueblos, la orientación de las inversiones industriales, y el equipamiento escolar. La planificación física desempeñó un papel importante en dos sentidos: contribuyó a transformar el entorno para la nueva vida social, proporcionando un poderoso instrumento de acción política e ideológica para la transmisión de los nuevos valores, y estableció en escala regional, por lo menos en términos funcionales, la coordinación y la convergencia de plan estatal y programas sectoriales para el desarrollo territorial.

Cabe destacar, sin embargo, el fortalecimiento de los organismos, las organizaciones de masas y la administración del Estado, lo cual abrió paso a un proceso de institucionalización que contribuyó al desenvolvimiento de la planificación territorial. Como ejemplo se puede citar la constitución de los Órganos del Poder Popular (OPP), aunque de modo experimental, en la provincia de Matanzas.

Segunda etapa: Comprendida entre los años 1975-1985

En esta fase se sentaron las bases para un desarrollo cualitativamente superior de la planificación territorial en Cuba, más acelerado y completo, con base en la nueva división político-administrativa, la instalación de los Órganos del Poder Popular (OPP) en todo el país y la implantación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE).

En el plan quinquenal 1976-1980, aprobado por el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), se incluyó un capítulo dedicado especialmente a la distribución territorial de las fuerzas productivas. El esfuerzo por orientar la economía a largo plazo fortaleció el papel de la planificación territorial.

Durante este período se profundizó en el contenido y los alcances de la planificación territorial, con base en un mayor orden económico en cada provincia y en la consolidación institucional de las estructuras administrativas. Enriquecer los mecanismos, métodos y procedimientos aplicados, sin embargo, resultaba fundamental para conjugar los objetivos en el corto, mediano y largo plazos. Para ello

se emprendieron estudios con miras a perfeccionar la metodología de la planificación territorial.

Si bien en esta segunda etapa se crearon la base organizativa y las condiciones necesarias para el desarrollo de la planificación territorial, no se alcanzaron todas las metas, pues el trabajo se limitó a organizar, planificar y controlar las tareas orientadas por los OPP en todos los niveles.

Apenas en 1982 se realizaron las primeras reuniones de análisis por territorios, en las que se discutieron las propuestas desde el punto de vista socioeconómico. Con estos encuentros se buscó evaluar los criterios territoriales para dar un uso más racional a los recursos, conforme a las prioridades y los volúmenes de producción previstos; asegurar el cumplimiento de las exportaciones; garantizar la documentación técnica y demás aspectos de ejecución del proceso inversionista; alcanzar la máxima eficiencia en la economía provincial; evaluar el aprovechamiento de las capacidades instaladas, como la tierra, los recursos hidráulicos, etcétera, y elevar la calidad de vida de la población.

Tercera etapa: Comprendida entre los años 1986-2012

Durante el quinquenio 1986-1990 la discusión del plan económico se trasladó a las Asambleas Municipales y Provinciales del Poder Popular, donde se analizaron los problemas de su competencia y se turnaron a organismos centrales los que exigían decisiones de otra instancia. No obstante, diversos factores impidieron la integración territorial del plan económico. Entre ellos sobresalió la falta de cooperación entre los organismos de un mismo territorio, lo cual dificultó un mejor aprovechamiento de los recursos y las potencialidades de cada zona; otro fue la ausencia tanto de un procedimiento y una organización estable en la elaboración de los planes cuanto de cifras y estadísticas adecuadas.

Otras deficiencias importantes fueron los métodos para formular, controlar y ejecutar los proyectos, que no garantizaron la participación de todos los organismos y los sectores respectivos; la falta de coordinación de los organismos responsables de elaborar el plan territorial con los OPP, y la falta de una evaluación rigurosa de la distribución territorial de los principales indicadores de la actividad con subordinación

nacional, lo que impidió conciliar de manera adecuada los intereses sectoriales y territoriales considerados en los planes .

La fase correspondiente al período especial obligó a adoptar un conjunto de medidas extraordinarias que repercutió en las economías territoriales. El esfuerzo principal se centró en frenar el descenso continuo de la economía desde 1989, objetivo que se logró en 1994.

Sin duda la profunda crisis económica cubana tuvo varias causas estructurales, pero sobresalen los efectos del derrumbe del campo socialista y la desintegración de la Unión Soviética, así como el bloqueo estadounidense que ha causado ya pérdidas sustentables para la isla.

La reactivación de la economía en 1994 se basó en el aumento del valor agregado de las manufacturas y los servicios turísticos; en cambio, declinaron la actividad azucarera, la agricultura, la pesca, el transporte y el almacenamiento y las comunicaciones.

Los esfuerzos económicos recientes en la isla se han enfocado a los programas alimentario, de turismo (con un buen impulso que ha provisto de divisas convertibles a los demás) y el de biotecnología, que incluye a la industria farmacéutica y la fabricación de equipos médicos de alta tecnología. El cumplimiento de estos programas, junto con la diversificación económica en marcha, ha mostrado una tendencia irreversible desde 1994. La tendencia de recuperación de la economía cubana, cuyo PIB global creció 1.2% en 1998, ha estado acompañada del saneamiento de las finanzas internas, sobre todo mediante la baja del dinero en circulación para fortalecer a la moneda nacional.

En este último periodo y sobre todo del 2000 y el 2012 han incidido significativamente los siguientes elementos:

1. Las relaciones de intercambio con Venezuela en el marco una nueva concepción que se materializa con la ALBA.
2. La ampliación de relaciones económicas y comerciales con China.
3. El crecimiento de capacidad de crédito del país.
4. Los niveles de producciones de petróleo y gas alcanzados.
5. La alta producción de níquel favorecida con los altos precios.

6. Crecimiento del arribo de turistas.
7. Incremento de los ingresos del sector del turismo unido a una mayor eficiencia en el sector.
8. Incremento de las exportaciones de productos biotecnológicos y medicamentos.

El desarrollo territorial planificado en Cuba ha pasado por tres etapas esenciales; desde el punto de vista territorial en la segunda etapa se sentaron las bases para un desarrollo más acelerado y completo de todos los territorios del país. (León, 2013)

1.6.2. Principios del desarrollo local en Cuba.

Señala León (2012), que cita a Guzón (2006), que la aplicación de un modelo de desarrollo local siempre se rige por principios que se deben cumplir para garantizar su éxito:

- Enfoque integral y sistémico del desarrollo, que vincula las dimensiones ambientales, económico-productivas, socioculturales e institucionales de manera inseparable.
- Aprovechamiento de las estructuras existentes en el municipio, teniendo al Poder Popular como líder del proceso; que, al desarrollar métodos y estilos de trabajo adecuados, fortalece las relaciones horizontales entre los diferentes actores locales.
- Aprovechamiento y ampliación de espacios y canales de participación existentes.
- Gestión del conocimiento, innovación y transferencia de tecnologías, como base de soluciones apropiadas.
- Identificación y movilización de los potenciales productivos, de las características geográficas y medioambientales propias del territorio, así como del capital humano local, con sus valores históricos culturales.

1.6.3. El papel de los gobiernos en Cuba y el desarrollo local.

El tema del desarrollo local en Cuba requiere dinamizar el papel de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), el sector por cuenta propia y la empresa estatal perfeccionada como actores potenciadores de la estructura económica local. Se debe propiciar un enfoque transversal de género, la participación de los ciudadanos, la descentralización y fortalecer la economía local. También, se demanda el

fortalecimiento de la institucionalidad, un enfoque medioambiental e incorporar la historia, los valores, las tradiciones y la cultura enraizadas en el territorio como potencialidades para desencadenar dichos procesos. (Sosa y Pérez, 2020)

En efecto, los gobiernos municipales pueden formular su estrategia de desarrollo local, basándose en la combinación efectiva de los factores de producción a escala del territorio, y lograr utilizar de forma eficaz los recursos provenientes de planes y programas exógenos que se insertan en el mismo. Esto puede generarse mediante un conjunto de acciones de futuro que permita un despliegue inter e intrainstitucional, orientado al mejoramiento del bienestar de todos los miembros del territorio a corto, medio y largo plazos, en cuanto a sus valores, su cultura integral, su medio ambiente natural, la educación, la salud, la producción, el consumo y su seguridad íntegra. En esta dirección, es importante destacar el papel de los planes de ordenamiento físico espacial municipal, los que son los que determinan las potencialidades y restricciones para el Desarrollo Socioeconómico Local (Sosa y Pérez, 2020).

El desarrollo local debe elaborarse desde el nivel municipal, porque es este donde se pueden concertar políticas locales, y los gobiernos locales poseen ciertos niveles de atribuciones para generar este tipo de desarrollo. Es en este nivel local donde se pueden articular los diferentes niveles de subordinación: empresarial, institucional y gubernamental (Sosa y Pérez, 2020)

El desarrollo local en Cuba implica capacidad de los actores de la localidad para el diseño, implementación, evaluación y sistematización de políticas y servicios sociales. Articular programas y proyectos de transformación con enfoque comunitario, en consonancia con los intereses nacionales. El liderazgo de los Consejos Populares y las Asambleas Municipales del Poder Popular en la planificación del desarrollo económico y social territorial, es así cardinal. La participación y cooperación de los sujetos locales deben posibilitar la elección consciente de proyectos dirigidos a la solución progresiva de las contradicciones (Sosa y Pérez, 2020).

Los gobiernos municipales cubanos pueden estimular elementos esenciales del desarrollo local, como la cooperación, la integración, la creación de redes, los eslabonamientos y la conformación de tejidos, lo que permitirá sobreponerse a las barreras sectoriales que obstaculizan la eficiente cogestión de las necesidades locales (Sosa y Pérez, 2020).

A juicio de Sosa, Pérez (2020), para que se produzcan verdaderos procesos de desarrollo local que permitan hablar de un modelo de desarrollo nacional coherente con esta nueva estrategia lanzada por el país, es imprescindible que el Estado Cubano siga favoreciendo las siguientes transformaciones:

1. La promoción de una voluntad política para favorecer procesos de descentralización que rebasen la meramente estructural o administrativa de los órganos de gobierno, tanto intermedios como inferiores; que estos sean dotados de facultades, recursos, decisiones, problemáticas, motivaciones para captar ingresos, y posibilidades para generar y financiar sus propios proyectos. Y que, además, se les permita gestar alianzas entre los diferentes actores locales o supralocales, participando activamente en la economía local.
2. Desarrollar cambios estructurales sustentados en el nuevo marco jurídico establecido a partir de la aprobación del Proyecto de Constitución de la República de Cuba aprobado en el año 2018. Esto permitirá que el ejercicio de la gobernabilidad local se ampare en leyes específicas que otorguen autoridad, jerarquía, posibilidades de fiscalización, horizontalidad y concertación con los diferentes sujetos económicos e institucionales que radican a nivel local (ANPP, 2018).
3. No universalizar u homogeneizar las iniciativas que se han ido suscitando bajo los mismos patrones, ya que cada situación exige respuestas únicas e irrepetibles (Estela, 2019).
4. Que se capte y comprenda la esencia del desarrollo local, lo cual no significa, únicamente, enfocarse en enfrentar problemas y en perderse en la trama diaria de la cotidianidad. Significa reconocer el territorio como una totalidad diversa que encierra conflictividad y potencialidad, donde se presenten propuestas que rebasen el sentido

de contingencia y urgencia como método tradicional utilizado por las autoridades locales.

5. Seguir ampliando el espectro de actores económicos a sectores no estatales que pueden contener formas socialistas de economía, y algunos de economía privada, en las diversas áreas que hoy existen. E impulsar nuevas iniciativas de pequeñas y medianas empresas, en las que se pueden ampliar en el tejido socio-productivo local, y que puedan estar sedimentadas en el territorio e interactuar con los gobiernos locales en relaciones no antagónicas y más colaborativas. Los gobiernos locales pueden estimular emprendimientos, crear entornos favorables y propicios a la cooperación y alianzas estratégicas.

6. Que los gobiernos locales (de manera cooperada y participativa) puedan y contengan agendas particulares de desarrollo basadas en recursos asignados centralmente, y recursos que sean capaces de captar y ampliar para su reinversión. Esto se refiere a los encadenamientos productivos y ciclos cerrados de producción a escala local.

7. Transitar a un modelo de desarrollo que conjugue la participación ciudadana e institucional y donde los individuos no se diluyan en la delegación hacia sus representantes.

8. Atender la ineficacia y el desgaste ocasionado por la pérdida de vitalidad de la institucionalidad cubana, enquistado en los ambientes locales, y que ha repercutido en la pérdida de legitimidad de instituciones e, incluso, de los gobiernos locales ante la ciudadanía. Estimular proyectos locales que satisfagan las necesidades elementales de la ciudadanía a nivel local.

Como bien se señala en el nuevo Proyecto de Constitución de la República de Cuba: “el municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad política primaria y fundamental de la organización nacional; goza de autonomía y personalidad jurídica, propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales” (ANPP, 2018).

1.6.4. El desarrollo local en los municipios de Cuba

Para la estimulación del desarrollo local son disímiles las acciones que pueden emprenderse, definiendo lo local como el municipio, ya que este constituye la unidad básica de la organización político-administrativa del Estado.

En Cuba las iniciativas municipales para la promoción del desarrollo son cada vez más urgentes en el actual proceso de reorientación económica hacia una economía de servicios y de exportación de productos, lo cual ha hecho necesario potenciar la búsqueda de alternativas a nivel de las municipalidades por lo que se crea el Centro de desarrollo local y Comunitario (CEDEL) del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) que, a partir de un trabajo coordinado con los gobiernos locales y la población, aglutinando además los recursos humanos de mayor preparación científica del municipio y los recursos materiales que este posee, tienen como meta encontrar soluciones a los problemas diagnosticados en los Consejos Populares de los municipios.

Para medir el desarrollo local en las municipalidades se realiza un análisis integral, el cual se basa en los diagnósticos sobre el fondo habitacional (Dirección Municipal de Vivienda), el diagnóstico urbano y territorial (Dirección Municipal de Planificación Física), así como los datos de la Oficina Municipal de Estadísticas e Información y resultados de los Censos de Población y Viviendas, entre otros. Este procedimiento denominado Índice de Desarrollo Municipal (IDM), ha posibilitado diagnosticar los municipios que presentan niveles de desarrollo alto, medio y bajo, lo que constituye un elemento de importancia para establecer los objetivos y metas del plan territorial, con el propósito de fijar las estrategias de desarrollo que posibiliten atenuar las desproporciones socio-económicas existentes entre localidades (Méndez y Lloret, 2004).

1.7. Las empresas creativas.

La importante contribución de las empresas altamente creativas al desarrollo económico y tecnológico de los países, debido a que utilizan los conocimientos y las tecnologías existentes de manera eficiente e intensiva; además confían en sus habilidades para hacer frente a los cambios y a la demanda del mercado.

La creatividad empresarial sirve para generar nuevas ideas que permitan a una empresa crear nuevos productos, diseñar nuevos servicios muy originales o dar otro enfoque a productos antiguos haciéndolos más interesantes, más prácticos o simplemente más atractivos a partir de la aplicación de estas nuevas ideas. La creatividad empresarial también se puede aplicar directamente a los procedimientos aunque los productos o servicios sigan siendo los mismos: es decir, a crear formas más eficientes o prácticas de desarrollar dichos productos (Seguras, 2019).

La creatividad empresarial es especialmente importante en todos los sectores de la empresa ya que si se aprovecha al máximo todo el capital humano disponible será mucho más sencillo para un negocio afrontar todo tipo de retos, contratiempos y desafíos y salir airoso con nuevas ideas y formas de actuar diseñadas gracias a la creatividad a empresarial unida de todos los miembros de la empresa (Seguras, 2019).

Para ello, en primer lugar, se debe trabajar en un tipo de liderazgo más participativo; es decir, tomar en cuenta la propuesta de ideas de todos los colaboradores, propiciando la proactividad y haciéndolos partícipes de la toma de decisiones. Las estructuras jerárquicas flexibles hacen que las ideas puedan fluir desde abajo hacia arriba, esto también da como resultado que las tareas creativas no se concentren solamente en departamentos como Investigación y Desarrollo

En segundo lugar, la confianza entre líderes y colaboradores es vital debido que la búsqueda de ideas innovadoras requiere un proceso de experimentación (ensayo y error). La comunicación abierta y honesta, así como retroalimentación oportuna crea este ambiente favorecedor que motiva y apoya a solucionar los errores que se presenten. En ese sentido, al fortalecer la comunicación también se da paso a compartir el conocimiento con todos; la existencia de canales y/o recursos para acceder a la información incrementa las posibilidades de que aparezcan nuevas ideas

Es por ello que, una empresa creativa está en constante renovación; siempre se encuentra en búsqueda de nuevas soluciones, productos u oportunidades de negocio

enfocados a la demanda de mercado y sobre todo a generar valor, lo que los hace un gran diferenciador dentro de un entorno muy competitivo.

1.8. Plan de Soberanía Alimentaria y Nutricional (SAN) en Cuba.

El Plan de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional de Cuba (Plan SAN) contempla las directrices para la organización y gestión de sistemas alimentarios locales soberanos y sostenibles; y el escenario de mayor importancia para su implementación son los municipios. La Constitución cubana reconoce la autonomía y personalidad jurídica de estos territorios y su papel fundamental en la planeación y gestión del desarrollo local; en coherencia con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social. Esta guía acompaña el proceso de territorialización del Plan San ofreciendo herramientas para su diagnóstico, planeación y seguimiento; teniendo en cuenta sus temas estratégicos y ejes transversales. Tiene como referente el proceso de formulación participativo e intersectorial seguido para el Plan San, coordinado por el Ministerio de la Agricultura y acompañado por la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO); donde participaron varias organizaciones gubernamentales, entidades de investigación, academias, sociedad civil y de la colaboración internacional con experiencia en los temas abordados.

El Plan SAN contempla las directrices para la organización y gestión de sistemas alimentarios locales soberanos y sostenibles; y el escenario de mayor importancia para su implementación son los municipios. La actividad económico-productiva tiene lugar en este espacio y todas las personas, en mayor o menor medida, realizan su vida personal y profesional en el espacio comunitario. Aunque la mirada puede ser global y nacional, nuestra identidad, la cercanía emocional, y donde esperamos encontrar la solución a nuestras necesidades cotidianas, es precisamente el municipio, el barrio, la comunidad. Los municipios son, entonces, el espacio donde se comienza a soñar y construir el desarrollo. Asimismo, en el proceso de actualización del modelo económico y social cubano, la Política para impulsar el Desarrollo Territorial apoya el fortalecimiento de los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, sociocultural, institucional y medioambiental, lo que debe conducir a que se reduzcan las principales desproporciones entre estos.

En el contexto de implementación de la Política para el Desarrollo Territorial, el Plan San nos permite planificar, de manera flexible, armónica y participativa, el eje de desarrollo agroalimentario y los diversos programas y políticas (AUSUF, Plan Turquino y Política de Autoabastecimiento Alimentario local), concertar las alianzas entre actores, y proponernos proyectos que transformen las realidades que hoy tenemos y los retos a los cuales nos enfrentamos. (Leyva, 2020).

Conclusiones Parciales

El desarrollo local es un proceso activador de la economía que se apoya en un mejoramiento de los recursos endógenos existentes y la vinculación en red de los diferentes actores socioeconómicos locales, para así mejorar las condiciones del entorno local, tratando de construir un ambiente territorial favorable a la actividad empresarial innovadora. En particular, se indica la movilización de los actores locales, cuya capacitación, habilidad y experiencia no se explicitan y que, a nuestro juicio, marcan la diferencia entre dos sociedades locales

Todas las definiciones analizadas en este capítulo en relación al tema de investigación, sirven de base teórica a un procedimiento metodológico para analizar en el tributo de empresas al desarrollo de un municipio con vistas a contribuir a su desarrollo local con los recursos endógenos.

Capítulo II. Procedimiento para el desarrollo local en Pedro Betancourt a partir de la transversalización en la Empresa Acopio y Beneficio Tabaco Matanzas.

Introducción.

Para la realización de este capítulo se tomaron los antecedentes que dieron origen al procedimiento diseñado, así como una descripción de las etapas y pasos, aplicando métodos y técnicas seleccionados para la ejecución de esta investigación.

2.1. Caracterización de la Empresa.

La Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Matanzas en forma abreviada ABT Matanzas, integrada al Ministerio de la Agricultura y en consecuencia al Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba TABACUBA ubicada geográficamente al centro sur de la Provincia de Matanzas, con domicilio Legal en Camilo Cienfuegos No 2, Pedro Betancourt, Matanzas, surge el 26 de febrero del año 2001, denominaba Empresa Tabacalera Matanzas, modificándose dicha denominación mediante Resolución No.841 de fecha 28 de enero del año 2005 donde adquiere el actual nombre. Teniendo como objeto social comercializar Tabaco en Rama Beneficiada y Brindar Servicio Agropecuario, amparado por la Resolución no 339/2014 de fecha 12 de mayo de 2014 del Ministro de Economía y Planificación. Su estructura actual está aprobada mediante resolución 160 del 2018 con la siguiente estructura organizativa siguiente. (Ver anexo 1).

Tabla 2.1 Número de trabajadores por categoría ocupacional.

INDICADORES	UM	TOTAL		OPERARIOS		SERVICIOS		TÉCNICOS		ADMINISTRATIVOS		DIRECTIVOS	
		Total	Mujer	Total	Mujer	Total	Mujer	Total	Mujer	Total	Mujer	Total	Mujer
Total	U	1005	452	728	325	116	17	3	3	143	104	15	3
Primaria	U	11	9	11	9								
Secundaria Básica	U	568	122	499	116	66	3	3	3				
Preuniversitario	U	168	137	123	115	9	3			36	19		
Obrero calificado	U	47	42	47	42								
Técnico medio	U	105	66	32	27	21	5			47	34	5	
Universitario	U	106	76	16	16	20	6			60	51	10	3

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Oficina Nacional de Estadística e Información.

La Empresa cuenta con 5 semilleros de tabaco tradicionales en canteros y 23 tecnificados cepellones, en casa tapado en bandejas, además cuenta con una casa de cura controlada con 8 cafrisas que regulan la temperatura y 122 casa de cura tradicional que tienen los productores en las vegas que realizan el control de forma tradicional.

También cuenta con una UEB Granja Urbana que tiene 6 Organológico de ellos 5 para la producción y 1 de flores, cuenta con un centro de materia orgánica y dos fincas una de plantas medicinales y la otra de semillero, cumple su objeto social de producir y comercializar sus producciones a centros priorizados y la población.

Misión

Consiste en: "Incrementar sostenidamente la producción tabacalera, logrando además crecimiento en los rendimientos de capas de exportación por hectáreas, para contribuir con el aporte del sector tabacalero al balance de la Economía del País, mediante un desempeño eficiente, competitivo y sostenible".

Su rendimiento en capas de exportación por hectáreas la sitúa entre las líderes del país ganando prestigio ante su cliente; crece sostenidamente en sus ventas; aplica un sistema de Gestión del Capital Humano con elementos que la hacen alcanzar un nivel propicio de satisfacción laboral, e incrementar la productividad del trabajo; introduce sostenidamente los avances de la Ciencia y la Técnica y las medidas de Preservación del Medio Ambiente; cumple los aportes al presupuesto del estado y contribuye significativamente al saneamiento de las Finanzas Internas y al crecimiento de la producción mercantil del territorio".

Visión hasta el 2030

La Visión actual de la Empresa se sustenta en que:

“La Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Matanzas es una organización productiva y económica estratégica, está incorporada al proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

El incremento de 70 ha por año dedicada a la producción tabacalera de esta empresa además de constituir un objetivo estratégico del país, en la actualidad se ha convertido en un factor decisivo para su sostenibilidad económica futura, pues sus

niveles de producción actual no aseguran en el futuro inmediato una gestión económica eficiente, a partir de la infraestructura de gastos indirectos asociados y de la tendencia creciente en otros elementos del gasto como lo son el componente salarial y los gastos materiales.

Objeto Social

- Producir, acopiar, beneficiar y comercializar de forma mayorista tabaco en rama, a la Empresa Comercializadora de tabaco en rama "La Vega", en moneda nacional
- Producir y comercializar de forma mayorista semillas, posturas de tabaco, substratos y medios biológicos a la base productiva (Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Producción Agropecuaria, de Créditos y Servicios y Productores Individuales) y a entidades del sistema, en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista a la base productiva ((Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Producción Agropecuaria, de Créditos y Servicios y Productores Individuales) y a entidades del sistema, medios e insumos para la producción agrícola del tabaco y a la preindustria, en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista productos agropecuarios (viandas, hortalizas, granos, frutales, animales de ganado menor y sus carnes) a entidades del sistema y de forma mayorista y/o minorista en el mercado agropecuario estatal, así como los excedentes de forma minorista a los trabajadores de la entidad, todo ello en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista, materiales alternativos de construcción a entidades del sistema, en moneda nacional.
- Brindar servicios de reparación de equipos automotores, agrícolas y de riego, de preparación de tierras, fumigación, tracción animal, herrería, carpintería y alquiler de locales a la base productiva (Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Producción Agropecuaria, de Créditos y Servicios y Productores Individuales) y a entidades del sistema y a terceros en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista productos ociosos, a las empresas de recuperación de materias primas en moneda nacional.

- Brindar servicios de comedor, cafetería y recreación a los trabajadores de la entidad, en moneda nacional
- Producir y comercializar de forma minorista a sus trabajadores, alimentos elaborados en el centro de elaboración propio de la empresa, en moneda nacional.

2.2. Antecedentes del procedimiento metodológico.

Para diseñar la metodología se analizan diferentes métodos y documentos existentes sobre la realización de una propuesta metodológica para implementarla en los municipios y elaborar un plan de acción.

Los documentos y métodos examinados fueron las siguientes:

- Procedimiento para la gestión pública de la calidad de vida en Consejos Populares, Mirabal, Y., Torres, C.C. e Iglesias, A. (2017) respaldado por la Administración Pública Municipal, en función del aprovechamiento de recursos endógenos y exógenos sobre bases participativas y con enfoque estratégico.
- Propuesta metodológica para alcanzar el desarrollo endógeno en localidades de Pinar del Río. Díaz; Rodríguez (2011)

Propone una metodología fundamentada en el enfoque prospectivo como vía favorable para alcanzar el desarrollo social y económico a partir de las potencialidades endógenas de las diferentes localidades existentes.

- Diagnóstico estratégico para el desarrollo agropecuario y forestal de la empresa agropecuaria "Camilo Cienfuegos"(Pavón, et al, 2015).

La información general se registró a partir de los indicadores propuestos, donde se contemplaron los aspectos técnicos y productivos relacionados con la tecnología y organización del proceso productivo que actualmente desarrolla la empresa, a partir del cumplimiento de siete etapas de ejecución:

- Selección de los escenarios y coordinación con los actores sociales y directivos de la empresa.
- Diseño de la matriz de participante, buscando los facilitadores del proceso.
- Información general de la unidad de producción (clima, suelos, utilización de la superficie de la tierra disponible, datos económicos y fuerza de trabajo).
- Talleres con grupos de actores sociales.

- Socialización del programa de desarrollo estructurado en las diferentes unidades de producción y en función del programa de desarrollo de la empresa.
 - Creación de un sistema de información y conocimiento agrario y rural en la Empresa Agropecuaria “Camilo Cienfuegos”.
 - Perfeccionamiento continuo del programa de desarrollo de las entidades de producción.
- La planificación del sector agropecuario como eje de la estrategia de desarrollo provincial en Pinar del Río (Cardoso, Torres y Menoya, 2016).

Etapa I: Preparatoria

Etapa II: Análisis estratégico

Etapa III: Proyección

Etapa IV: Implementación

Etapa V: Monitoreo y evaluación

- Mejoramiento sostenible de la calidad de vida de la población mediante el trabajo comunitario (Rodríguez; Bellido; González; Solares; Rojas y Lorenzo, 2011).

La metodología de planificación estratégica de ILPES / CEPAL surge de la necesidad de contar con una herramienta específica para emprender el desafío de la planificación del desarrollo a nivel local, ya que los modelos utilizados en la mayoría de las ocasiones toman de manera directa el planteamiento de la planificación corporativa u organizacional, que no se adapta correctamente a la complejidad de la dinámica territorial ni a los objetivos que la autoridad, la comunidad y los actores involucrados pueden desear establecer para su desarrollo (Silva y Sandoval, 2012). Dentro de las características importantes en esta propuesta metodológica aparecen elementos como:

- Su facilidad de aplicación, que la hace comprensible no solo por expertos en planificación, sino por cualquier interesado.
- La flexibilidad, que le permite adaptarse a las realidades territoriales y a las diferentes técnicas específicas que pueden ser conocidas en el marco de su aplicación.
- La capacidad de una rápida internalización, lo que permite su apropiación acelerada facilitando que los procesos de planificación sean efectuados

preferentemente por los propios encargados del tema a nivel local, minimizando la participación de consultores o expertos externos.

Las etapas que considera la metodología son las siguientes:

I) Diagnóstico: debe proporcionar la información que permite conocer la capacidad de desarrollo del territorio de planificación. En el caso de este ejercicio, con un esquema reducido de tiempo se propone comenzar desde los diagnósticos preexistentes que dispone el gobierno local, basados en información de base secundaria y que deben recoger los estudiantes para conformarse un panorama preliminar de la situación de la localidad. A estos antecedentes se sugiere agregar información propia recolectada a través de dos mecanismos: entrevistas a informantes claves y observación directa con visitas a terreno. Recurriendo a estos antecedentes se propone entonces que los participantes de este trabajo reúnan los elementos preliminares necesarios para formarse una idea general de las potencialidades y obstáculos que la localidad presenta para activar un proceso de desarrollo local.

II) Vocaciones: se definen como la aptitud, capacidad o característica especial que tiene la localidad para su desarrollo. Se debe buscar qué es lo que lo hace especial, propio del lugar, como una imagen de marca diferenciada a la localidad para potenciar algunas actividades estratégicas que le permitan impulsar un proceso de desarrollo específico.

III) Definición de objetivos estratégicos: a partir de los problemas descritos en la fase anterior se deben, utilizando la técnica de análisis de árboles de problemas, identificar los árboles de medios y fines y la situación esperada que significaría la resolución de los problemas detectados. Los fines y la situación esperada asociados a esta fase se transformarían en los objetivos estratégicos y específicos que se deberían alcanzar. Estos se pueden definir como las aspiraciones en cada ámbito de desarrollo que se ha dividido el ejercicio.

IV) Formulación de la estrategia local de desarrollo: se define como el camino seleccionado para alcanzar los objetivos propuestos. Para esto se recurre a una técnica de análisis DAFO de manera que el estudio de cada objetivo estratégico sean las variables internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) que pueden condicionar o viabilizar el alcance de los objetivos. Para esto,

se debe procurar la definición de la estrategia más adecuada aprovechando al máximo las potencialidades (fortalezas y oportunidades), minimizando los riesgos (fortalezas y amenazas), enfrentado los desafíos (debilidades y amenazas), y procurando neutralizar las limitaciones (debilidades y amenazas).

V) Formulación de las políticas, programas, proyectos y acciones: para materializar los objetivos de desarrollo, a través de la estrategia seleccionada, se requiere identificar y seleccionar las acciones a desarrollar que se expresarán específicamente en políticas, programas, proyectos o acciones de desarrollo.

VI) Aplicación del sistema de seguimiento del plan: se propone un modelo de seguimiento del cumplimiento de los objetivos del plan propuesto, Se definen metas concretas y se especifican en detalle los compromisos institucionales mediante un proceso de negociación a nivel del territorio.

➤ Tesis de desarrollo local. Título: Plan de Acción para la mejora del desarrollo local en la Ciudad de Cárdenas. Autora: Ing. Telma Rodríguez Alfonso Tutor: MSc. Yenisey León Reyes. Consultante: MSc. Arlés Orihuela Gómez. (Ver anexo 2)

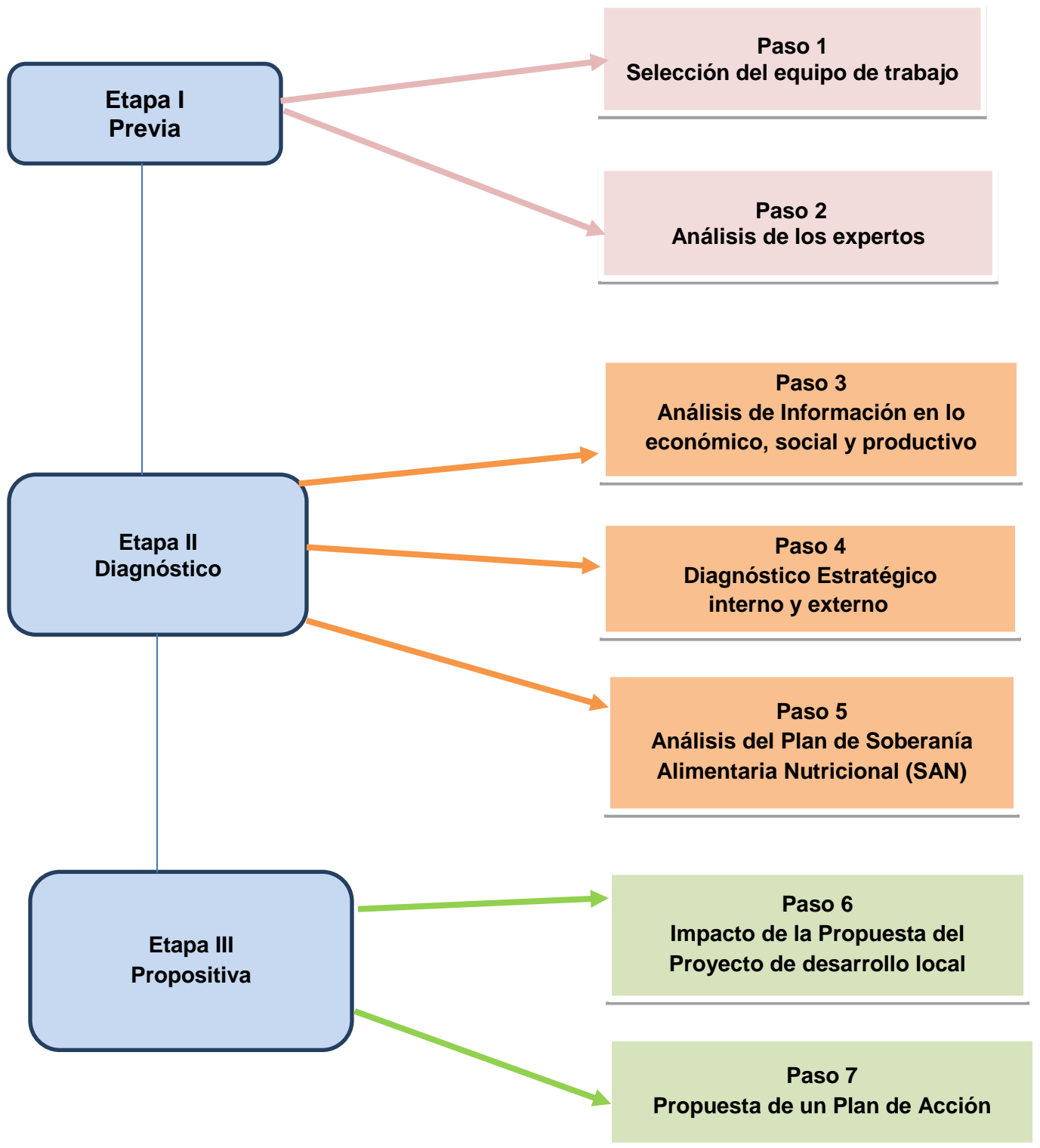
2.3. Procedimiento metodológico.

En este epígrafe se determinan las etapas y pasos que deben seguirse para el logro de los objetivos propuestos en la investigación, el cual comprende la utilización de diferentes técnicas de diagnóstico como:

- La revisión documental
- La aplicación de entrevista
- Método de expertos
- Matriz DAFO

A continuación, en el esquema 2.1 se relacionan las etapas y pasos de la investigación, dándole un orden lógico a las actividades a realizar durante la investigación, para arribar a los objetivos propuestos.

Esquema 1.1: Estructura metodológica del procedimiento propuesto.



Fuente: Elaboración propia.

Etapa 1. Previa.

Esta primera actividad se caracteriza por la creación de las bases para la selección del personal que trabajará en la investigación. Para comenzar se tienen en cuenta una serie de pasos que quedan estructurados de la siguiente manera.

Paso 1. Selección de equipo de trabajo.

Este paso se realiza con el objetivo de conformar el equipo de trabajo, donde van incluidos todos los potenciales líderes de la empresa y otros actores locales, y de ahí surgirán los posibles expertos.

Paso 2. Análisis de los expertos.

Consiste en la recopilación de información ponderada de un grupo de expertos de los cuales serían las causas que afectan la calidad.

El método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel (se debe trabajar con siete expertos como mínimo) haya ponderado según el orden de importancia que cada cual entienda a criterio propio.

En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (w).

Etapa 2. Diagnóstico.

Esta etapa desarrolla varias técnicas y herramientas básicas que se emplearán a lo largo de la investigación, definiéndose y demostrando la metodología personalizada de los basamentos de cada una de ellas, así como reflejando los pasos a seguir en la etapa de análisis.

Paso 3. Análisis de informaciones en lo económico, social y productivo.

Este paso del procedimiento debe tener en cuenta los elementos siguientes:

El análisis de los diferentes indicadores de valor de la Empresa.

Tabla 2.2 Principales Indicadores Económicos.

Indicadores	UM	Real 2018	Real 2019	Real 2020
Ventas Netas Totales	MP			
Ingresos Totales	MP			
Gastos Totales	MP			
Utilidad o Pérdida	MP			
Valor Agregado Bruto	MP			
Fondo de Salario	MP			
Promedio de trabajadores	U			
Salario Medio	P			
Productividad	P			
Gasto /peso de ingreso total	P			
Gasto de salario/peso VAB	P			

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados Financieros de la Empresa.

La misma se debe llenar a partir de los estados financieros de la Empresa.

A continuación, se deben plasmar los indicadores físicos. En el caso de esta Empresa se debe tomar de la superficie sembrada, la producción y las ventas del año 2020.

Tabla 2.3 Indicadores seleccionados del sector agropecuario consolidado cooperativa de créditos y servicios (CCS).

CULTIVO	Superficie Sembrada (ha)	Plan (t)	Físico (t)	Valor (P)	Ventas Totales (t)	Auto Consumo
TUBÉRCULOS Y RAÍCES						
Papa						
Boniato						
Malanga						
Yuca						
HORTALIZAS						
Tomate						
Pimiento						
Calabaza						
Pepino						
Otras hortalizas de fruto						
Melón (Sandía)						
Col						
Otras hortalizas de hoja						
Habichuelas						
Arroz cáscara húmedo						
MAÍZ						
FRIJOL						
De ello: Negro						
TABACO						
PLÁTANOS						
Fruta						
Vianda						
De ello: Burro						
FRUTALES						
Coco						
Mango						
Guayaba						
Fruta Bomba						
Piña						
Otros						

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo estadístico 0336

Paso 4. Diagnóstico estratégico interno – externo.

La esencia del diagnóstico estratégico es detectar los puntos fuertes y débiles de la organización y conocer las oportunidades y amenazas que presenta el entorno dentro del cual ella funciona. Es un análisis para la toma de decisiones mediante el cual se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización. Enfocando el problema estratégico general, solución estratégica

general, áreas de resultados claves y objetivos estratégicos por cada área. El diagnóstico estratégico se divide en dos grandes diagnósticos: el diagnóstico interno y el diagnóstico externo.

Diagnóstico interno.

El diagnóstico interno constituye un escrutinio de las condiciones internas de la entidad para conocer sus fortalezas y debilidades, determina a través de un análisis generalizador las potencialidades globales de la empresa y sus capacidades distintivas y en particular los puntos fuertes y débiles que internamente presentan cada una de sus funciones principales.

Diagnóstico externo.

El diagnóstico externo o análisis externo se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio. Esos recursos o capacidades pueden ser: tecnológicos, económicos, geográficos, productivo y comerciales.

Paso 5. Análisis del Plan de Soberanía Alimentaria Nutricional (SAN).

En este paso se tendrá en cuenta el objetivo del Plan SAN que no es más que facilitar la organización de sistemas alimentarios locales, soberanos y sostenibles que integren la producción, transformación, comercialización y consumo de los alimentos, el mismo se sustenta en la capacidad de la nación para producir alimento de forma sostenible y dar a la población una alimentación balanceada, nutritiva e inocua reduciendo la dependencia de medio e insumo externos con respecto a la diversidad cultural y responsabilidad ambiental.

Constituye la sombrilla que ampara el desarrollo agroalimentario de Cuba en el ámbito socio-económico cultural, de la transformación, y comercialización hasta el consumidor final.

Como parte del accionar de trabajo se presenta la propuesta de un proyecto de desarrollo local con iniciativas propia de la Empresa, articulado al Programa de autoabastecimiento municipal, unido a las condiciones de la Empresa, el

encadenamiento productivo de todos los escenarios interno y la participación popular, incentivando a la organización el control de la producción para incrementar la oferta de alimento a la población.

Como parte del trabajo de mesa para garantizar las buenas prácticas, se propone una estructura que enmarque la planificación desde el accionar de las tierras, considerando la producción del tabaco intercalado con otras producciones y la siembra de cultivos al cierre de las producciones del tabaco, en correspondencia con el ciclo de producción, dirigiendo los cultivos hacia los productores, promoviendo las 30 libras per cápitas de consumo por habitantes, teniendo en cuenta una estructura equitativa para el desarrollo de los cultivos en el territorio.

15 libras de viandas:

- Plátano.
- Yuca.
- Boniato.
- Malanga.

2 libras de Granos:

- Maíz Tierno.
- Frijol.

10 libras de hortalizas:

- Tomate.
- Col.
- Pepino.
- Pimiento.
- Calabaza.
- Cebolla.
- Otras hortalizas de hojas que se producen en los organopónicos y huertos intensivos

3 libras de Frutas:

- Guayaba.
- Mango.
- Fruta bomba.
- Plátano fruta.
- Piña.

Etapa3. Propositiva.

En esta etapa van a estar reflejadas las ideas fundamentales que se quieren abordar e implementar en la entidad buscando siempre la reflexión de las principales figuras del lugar.

Paso 6. Impacto de la propuesta del proyecto de desarrollo local.

Este paso permitirá la evaluación de la propuesta, teniendo en cuenta la evaluación de los impactos y los indicadores pertinentes, reflejando momentos de la evaluación, procedimientos y técnicas para la recogida de datos.

Indicadores pertinentes:

Evaluación de logros: Estos permiten evaluar los cambios que se esperan lograr al

final del proyecto e incluso más allá de su finalización, relacionado con su objetivo general o con sus objetivos específicos.

Tabla 2.4 Indicadores de logros.

Indicadores	Atributos
Secuenciación	Realizar cada actividad en el orden establecido, siguiendo los pasos correctos establecidos en el procedimiento.
Planificación /organización de las producciones	Programar previamente las actividades; disponer los elementos que son necesarios de forma que facilite el trabajo ordenado; utilizando el material con aprovechamiento.
El Tiempo de entrega de las producciones	Ejecutar con rapidez, realizar la actividad u obtener el producto en el intervalo de tiempo establecido.
Incremento de puestos de venta	Movilidad del consumidor para adquirir un producto.

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de Impactos: Permiten evaluar los cambios esperados y deseados, que pueden producirse como consecuencia del proyecto pero que no tienen relación con su propósito u objetivo. Además, la evaluación de resultado debe incluir indicadores que permitan conocer el grado de satisfacción de las o los usuarios (ajuste de los logros a sus expectativas como la satisfacción con las actividades).

Tabla 2.5 Indicadores de Impacto.

Indicadores	Atributos
Niveles de producciones	Incremento de las diversidades de los productos.
Niveles de satisfacción de los consumidores por el producto	Al grado de satisfacción del consumidor por el producto adquirido
Ventas de las producciones	Ingresos adquiridos
Salario	Pago por resultado del trabajador
Empleo	Incremento de fuentes de empleo

Fuente: Elaboración propia.

Paso 7. Propuesta de un Plan de Acción.

Este paso se caracteriza por la propuesta de plan de acción a desarrollar que se convierta en una herramienta de trabajo para el Gobierno local, con el objetivo de dar seguimiento, monitoreo y control a todas las acciones necesarias para obtener mayor seguridad alimentaria considerando, los aportes desde las bases productivas.

En el plan de acción se plasmarán las iniciativas más importantes para cumplir, articuladas a la Estrategia de desarrollo social, en función de la capacitación y preparación de personas que nos acompañarán en el equipo evaluador y los actores locales.

Se propone con estas acciones fortalecer y asegurar la alimentación a la población sostenible, permitiendo garantizar una base sólida, para asegurar la sostenibilidad, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos del potencial de desarrollo garantizando las Kilocalorías necesarias para cada miembro de la comunidad.

Acciones a cumplimentar	Responsable	Ejecutantes	Controla	Fecha de cumplimiento

Fuente: Elaboración propia.

Acciones a cumplimentar: Acciones que se realizaran para promover el seguimiento, monitoreo y control de todas las actividades necesarias para obtener mayor seguridad alimentaria considerando, los aportes desde las bases productivas.

Responsable: Dirección de la Empresa y los actores locales.

Ejecutantes: El equipo de trabajo que participará en el proyecto

Controla: Directivos de la Empresa y actores implicados en la ejecución del proyecto

Fecha de cumplimiento: La fecha de cumplimiento que se planifique con el equipo de trabajo.

2.4. Métodos y técnicas empleados en la investigación.

Durante el proceso investigativo se asumió como enfoque general el dialéctico-materialista, destacado por su carácter sistémico, que posibilita establecer relaciones y nexos entre las diferentes categorías científicas y los métodos teóricos y empíricos aplicados.

Los métodos y técnicas a emplear son los siguientes:

Métodos teóricos del materialismo dialéctico:

- Histórico–Lógico: se utiliza para investigar a partir de los materiales existentes sobre el tema. para el estudio y análisis que permitan el perfeccionamiento de la gestión del desarrollo local en un municipio cubano, de las bases conceptuales y características de las mismas.
- Análisis-Síntesis: con el fin de hacer valoraciones del comportamiento de la entidad, para el análisis de los referentes teóricos sobre el objeto de estudio y el campo de acción.
- El inductivo-deductivo: para el procesamiento de la información obtenida y la reflexión de las personas involucradas en el proceso de desarrollo de la entidad viendo las potencialidades existentes y las potencialidades de utilizarla en el bien de la localidad y arribar en todos sus procesos a conclusiones.

Métodos empíricos:

- Observación: para la recopilación de información durante la gestión del desarrollo local en la Empresa Acopio y Beneficio del Tabaco Matanzas.
- Análisis de documentos: para el estudio detallado de lo que se ha planificado, organizado, dirigido y controlado en el proceso de desarrollo local en la Empresa Acopio y Beneficio del Tabaco Matanzas, así como proyecciones futuras.

Esta técnica debe utilizarse siempre y como una fase previa al comienzo de las visitas al terreno. Se utiliza con el fin de obtener una primera aproximación al territorio y de detectar los problemas y las cualidades que lo caracterizan. Permite tener información tanto cuantitativa como cualitativa.

Esta documentación puede ser de 3 tipos:

- Escrita: proveniente de fuentes de información primaria (planes de desarrollo precedentes, planes sectoriales, estadísticas temáticas, censos de población.) o

secundaria (planes regionales y o nacionales, estadísticas nacionales, planes de territorios vecinos)

- Oral: recoge información obtenida a través de registros realizados con cámaras y grabadoras (encuestas, entrevistas, talleres).
- Cartográfica: recoge los mapas existentes sobre el territorio (geográfico, urbanístico).

Durante el estudio de esta documentación, resulta imprescindible mirar con detalle los planes de desarrollo precedentes con el fin de no caer en los errores cometidos en el pasado y de aprovechar las buenas prácticas aprendidas. Se propone para ello una lectura temporal de los documentos que ayudará a entender mejor el territorio (Silva y Sandoval, 2012)

Es importante que las respuestas ofrecidas por el entrevistado/s sean apuntadas por más de una persona o que sean grabadas, con el fin de asegurar la mayor exactitud.

Entre las técnicas propuestas a utilizar:

- Entrevista: la entrevista es una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistados, informantes), para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone, pues, la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de interacción verbal (Rodríguez; Gil; García, 2008).

Conforme el propósito profesional con que se utiliza la entrevista, esta puede cumplir con algunas de estas funciones:

- a) Obtener información de individuos o grupos.
- b) Influir sobre ciertos aspectos de la conducta (opiniones, sentimientos, comportamientos).
- c) Ejercer un efecto terapéutico.

En el desarrollo de la entrevista hay que considerar aspectos relativos a la relación entrevistador-entrevistado, la formulación de las preguntas, la recogida y el registro de respuestas o la finalización del contacto entrevistador –entrevistado. No obstante, hemos de recoger la existencia de estrategias diferentes en el desarrollo de las mismas según las diferentes modalidades de entrevista verbal (Rodríguez; Gil; García, 2008).

En esta investigación se utilizará la entrevista semiestructurada con el fin de alcanzar los objetivos previstos en la investigación.

Las entrevistas son un método que recoge información tanto cualitativa como cuantitativa, que puede ser investigada hasta sus mínimos detalles en una conversación. La metodología utilizada en este caso se basa en una secuencia de preguntas-respuestas que puede durar de una hora, a una hora y media.

Existen distintos tipos de entrevistas.

- No estructuradas: utilizan un sistema de preguntas que corresponden a una guía orientativa de cuestiones relacionadas con el tema de estudio.
- Dirigida: utilizan una serie de preguntas en base a una lista de verificación previamente preparada.
- Estandarizadas: utilizan un cuestionario cerrado con un número de preguntas y a veces incluso de posibles respuestas.

Las entrevistas pueden ser personales o grupales y en caso de que los entrevistados quieran preservar su identidad, anónimas. En ambos casos es muy importante hacer una selección de los entrevistados en función del tipo de información que se quiere conseguir y que los actores pueden proveer por su conocimiento del área temática de estudio (social, económico, institucional,) y su nivel de implicación en el territorio (autoridad local, líder comunal, empresarios, ciudadanos...).

Durante la entrevista pueden darse varios supuestos que el equipo de trabajo debe saber gestionar:

- Que los entrevistados hayan realizado otras entrevistas, conozcan y manejen las herramientas metodológicas.
- Que sea la primera vez que realizan una entrevista y no sepan cómo ni qué responder.
- Que se les haga una pregunta cuya respuesta cree confusión e inestabilidad en el entrevistado.

Con el fin de garantizar una información lo más detallada y próxima posible en función de las preguntas previstas, el entrevistador debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- No interrumpir mientras el entrevistado está hablando,

- No sugerir respuestas en las preguntas si se trata de una entrevista abierta,
- Saber distinguir la información ofrecida por el entrevistado entre aquellos datos que corresponden a percepciones o impresiones personales con los que están contruidos sobre una base objetiva,
- Contrarrestar la información del entrevistado si disponen de datos objetivos para ello, lo que puede hacer surgir cuestiones de relevancia que no habían sido consideradas de manera inicial.

Las entrevistas pueden estar acompañadas con una visita al terreno, a través de la cual los entrevistadores pueden completar la información obtenida con la técnica de la observación (Silva; Sandoval, 2012).

Técnicas y herramientas.

Método de expertos.

En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (w).

Se analizarán mediante los 5 pasos establecidos y la utilización de sus fórmulas:

1. Suma de la puntuación para cada característica

$$\sum_{i=1}^m A_i \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij}$$

Donde: A_{ij} : Ponderación de la característica o causas i , según el experto j .

2. Se halla el factor de concordancia

$$T = \frac{1}{K} \left(\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij} \right)$$

Donde: K : Número de índices

T : Factor de concordancia

3. Las características o causas se seleccionan mediante el criterio que plantea que serán seleccionados los índices que cumplan la siguiente condición:

$$\sum_{i=1}^m A_i \leq T$$

4. Además de escoger los índices según criterios analíticos señalados anteriormente, debe cumplirse que:

$W \geq 0.5$, lo que equivale a decir, que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado es confiable.

5. Las fórmulas empleadas son las siguientes:

$$\sum_{i=1}^m A_i \leq T \quad \Delta^2 = \sum_{i=1}^m (A_i - T)^2$$

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2(k^3 - k)}$$

Donde: m: Número de expertos.

W: Coeficiente de concordancia.

Si se cumple, hay concordancia y el estudio es válido.

Si $W < 0.5$ se repite el estudio, pero esto no indica que los expertos no sean expertos, solamente que hubo dificultades en la explicación y preparación del método, de haber un número de expertos $m \geq 7$ y el estudio no ser válido, entonces se pueden eliminar los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre $m \geq 7$.

Matriz DAFO.

La técnica **DAFO** se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones de la DAFO Institucional en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3)

Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades. Las Fortalezas y Debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivarán del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura. La técnica requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, como pueden ser los tipos de productos o servicios que ofrece la organización, determinando en cuáles se tiene ventaja comparativa con relación a otros proveedores, ya sea debido a las técnicas desarrolladas, calidad, cobertura, costos, reconocimiento por parte de los clientes, etc.; la capacidad gerencial con relación a la función de dirección y liderazgo; así como los puntos fuertes y débiles de la organización en las áreas administrativas. Los ítems pueden incrementarse de acuerdo a las percepciones que se tengan del entorno organizacional por parte de quienes realicen el diagnóstico. El análisis DAFO, emplea los principales puntos del estudio del contexto e identifica aquellos que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas u obstáculos para su operación. Por ejemplo, si la población no está satisfecha, esto representa una oportunidad al no haber explotado en su totalidad el potencial de los productos y mercados corrientes. Si el análisis del contexto identifica un nuevo producto como necesario, esta sería otra oportunidad. En cambio, si el producto ya llegó a su maduración, esto significa una amenaza para la supervivencia que debe tenerse en cuenta durante el proceso de planeación. También se debe señalar que los factores evaluados representan el mismo elemento de la técnica para todas las organizaciones ya que lo que pudiera ser una fortaleza para una, podría ser debilidad para otra de ellas, por ejemplo, ser una compañía pequeña probablemente permitirá

tener un enfoque flexible en los clientes (fortaleza), aunque probablemente no tendrá las ventajas de una organización dominante relativas a las economías de escala de una compañía grande que realiza las funciones de fabricación y compra (debilidad). Una oportunidad es algo que se puede aprovechar en nuestro beneficio y que bien puede ser una de las debilidades del competidor. También podría ser perfectamente una oportunidad, un mercado en expansión o la apertura de un nuevo mercado; asimismo, las amenazas son externas a la organización y pueden ser reales o posibles en algún momento en el futuro, esto es, por ejemplo, la posible entrada al mercado de nuevos competidores. (García y Cano, 2013)

Conclusiones parciales.

El presente capítulo ha definido instrumentos investigativos para el logro de resultados que se aproximan a la realidad concreta en relación al tema y su alta utilidad, para la formulación de una propuesta que estimule nuevas formas de pensar, decir y actuar en el proceso de desarrollo local en el municipio de Pedro Betancourt mediante la Empresa Acopio y Beneficio del Tabaco Matanzas.

Conclusiones

1. La fundamentación teórica y metodológica de la investigación se estructuró con orden lógico sistematizando los aportes de diferentes autores sobre desarrollo, desarrollo local, desarrollo endógeno, desarrollo sostenible, sustentable, desarrollo local en el mundo y en Cuba, estos conceptos y categorías, sirvieron de base para el diseño de un procedimiento metodológico referente al desarrollo local.
2. Se diseñó un procedimiento metodológico compuesto por 3 etapas, la 1era con 2 pasos que orientan la selección del equipo de trabajo y el análisis de expertos, la 2da con 3 pasos, que orientan el análisis de información, el diagnóstico estratégico y el análisis del plan Soberanía Alimentaria Nutricional (SAN) y la 3era con 2 pasos que orientan el análisis el impacto de la propuesta de proyecto de desarrollo local y la propuesta de un plan de acción.

Recomendaciones

1. Que el trabajo investigativo sirva de material de estudio para sustento teórico y metodológico para el desarrollo local.
2. Que se aplique el procedimiento de forma total cuando las condiciones lo permitan.

Bibliografía.

- Alaña Castillo, T.P, Capa Benítez, B., & Sotomayor Pereira, J.G. (2017). Desarrollo Sostenible y Evolución de la Legislación Ambiental en las MIPYMES del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad* , 91-99.
- Albuquerque, F. (2003). "Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local". Instituto de Economía y Geografía. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Este artículo forma parte de la consultoría de capacitación en "Desarrollo territorial y gestión del territorio del territorio", promovida por la Unión Europea y realizada por el autor en La Serena, región de Coquimbo, Chile, 24-30 de agosto. Madrid España.
- Albuquerque, F. (2006). *Curso de Desarrollo Local*. Recuperado el 25 de octubre de 2021, de http://www.revelandia.org/pdf/Albuquerque_05.pdf
- Alfonso, J. (2019). *El desarrollo local desde la asamblea municipal del poder popular en función de la participación en Perico.(Tesis de Diplomado)*. Escuela superior del Partido Comunista de Cuba , La Habana.
- Álvarez, L, V.V., & Vargas - Hernández, J.G. (2012). LA SUSTENTABILIDAD COMO MODEO DE DESARROLLO RESPONSABLE DEVELOPMENT AND COMPETITIVE,(11),12.
- Arocena, J. (2001). *El desarrollo local:un desafío contemporáneo*. Montevideo: Universidad Católica y Ediciones Antillana.
- Arocena, J. (2002). *El desarrollo local:un desafío contemporáneo*. (Segunda Edición ed.). Uruguay: Taurus.Universidad Católica.
- Arregui, O. (2010). *Sostenibilidad y estudios de impacto ambiental*, 11.
- Arribas, F. (2007). "La idea de desarrollo sostenible". *Universidad Rey Juan Carlos.Sistemas* , 75-86.
- Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP). (2018). *Proyecto de la República de Cuba.Empresa de Artes Gráficas Federico Engels*. Recuperado el 23 de octubre de 2021, de <http://www.parlamentocubano.cu/wpcontent/uploads/tabloide-constituci%C3%B3n.pdf>
- Bosier, S. (1998). Manual de Desarrollo Local.Dirección de Desarrollo y Gestión Local. 12.
- Bosier, S. (2003). *El desarrollo en su lugar*. Ciudad Santiago: Universidad Católica de Chile.
- Cambra, J. (1999). *Desarrollo y subdesarrollo: elementos para una Reconceptualización*. Recuperado el 24 de octubre de 2021, de http://www.unida.org.ar/Bibliografía/documentos/Modulo_Basico/Libro_el_resignificado_del_concepto_de_desarrollo_elementos_para_una_reconceptualización.doc

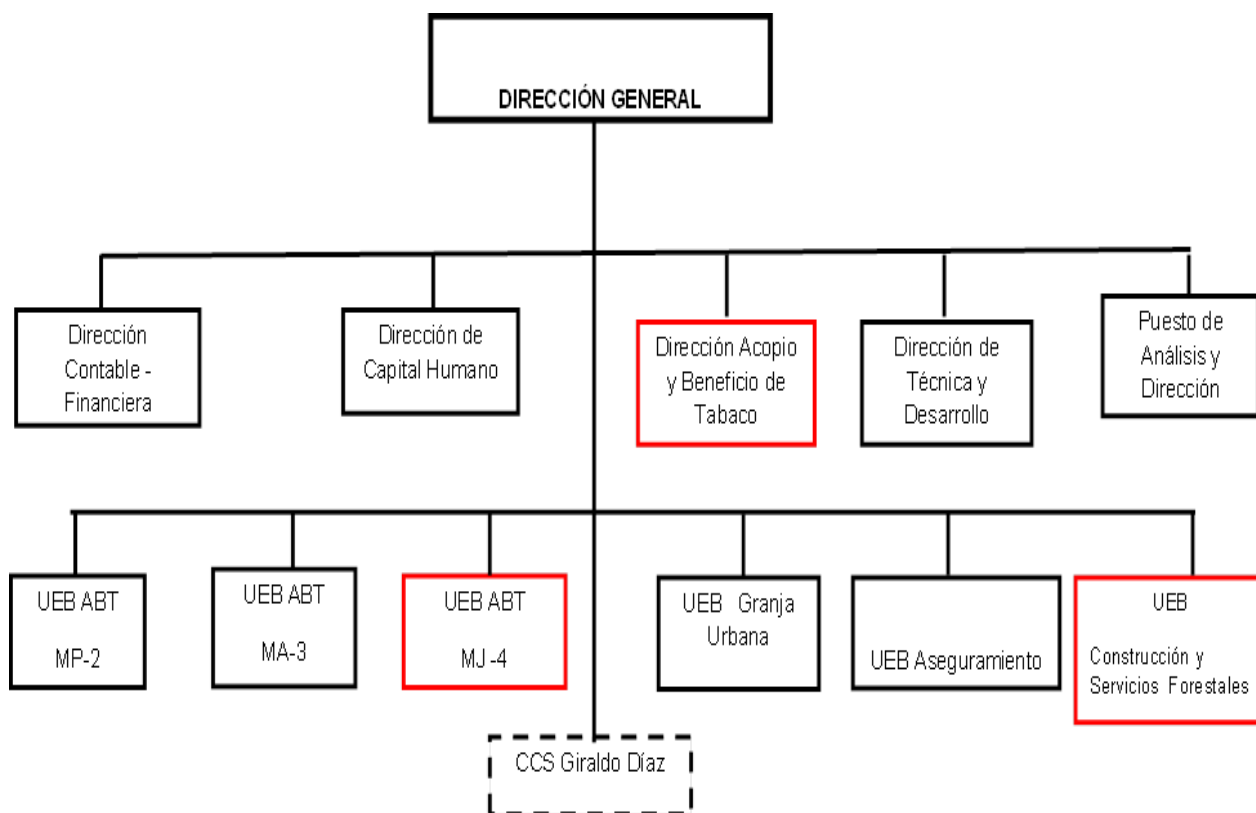
- Cardoso, R; Torres CC; Menoya, S.(2016). La planificación del sector agropecuario como eje de la estrategia de desarrollo provincial en Pinar del Río. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo*. Vol. 4, (2), pp 159 - 169.
- Corvalan, E y Ferreira M (2003). *Desarrollo local. Una metodología para la participación*. Santiago de Chile, LOM Ediciones.
- Estela, O. (2019). Políticas de Desarrollo local. ¿Y si repensamos lo básico? *TERRA. Revista de Desarrollo Local* (5), 105-125.
- Juárez, G. (2013). Revisión del concepto de desarrollo local desde una perspectiva territorial. *Revista Lider* , 9-28.
- Lazo V, C. (2002). *Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico. Experiencia en Pinar del Río*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Universidad "Hermanos Saíz Montes de Oca", Pinar del Río.
- Lazo, C.; Fernández Lorenzo, R. L. y Castillo, Y. (2007). Concepciones sobre Desarrollo Local. Experiencias en el sistema de dirección en Pinar del Río. *Revista Economía y Desarrollo, Vol.141*, 11-34.
- Leal, G. (2016). "Debate sobre la sostenibilidad. Desarrollo conceptual y metodológica de una propuesta de desarrollo urbano para la ciudad-región Bogotá en clave de ciudad Latinoamericana. *Alcaldía Mayor de Bogotá* , 13.
- León, C. M. (2013). *Territorio y Desarrollo Local*. La Habana: Félix Varela.
- León, R. P. (2012) *El Desarrollo Local Sostenible, La Gestión del Conocimiento, La Ciencia, La Innovación Tecnológica y La Universidad*. DELOS: Desarrollo Local Sostenible Vol 5.
- Lima, M. (2004). Intervención sobre "Capacitación de Actores del Desarrollo Local" [en línea]. Ponencias del Encuentro Alternativas de Globalización: otro mundo es posible. Centro para la Justicia Global
- Llovera, F. (2001). Conceptos clave, dinamización y asistencia en programas de Desarrollo rural. *Lecciones de Desarrollo Rural* . , 51-70.
- Mendez, E. & Lloret, M. C. (2004). *Observatorio de la economía latinoamericana(en línea)*. Recuperado el 26 de octubre de 2021, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/>"l
- Mirabal, Y., Torres, C.C. & Iglesias, A. (2017) *Modelo para la gestión pública de la calidad de vida a escala municipal en Cuba*. *Avances*. Vol. 20, (1), pp 40-51.
- Noguera, J., Pitarch, M., y Esparcia, J. (2009). *Gestión y promoción del Desarrollo local*. Valencia : Universidad de Valencia.

- Organización de Naciones Unidas. (2014). *Agua y desarrollo sostenible /Decenio Internacional para la acción "El agua, fuente de vida"*. Recuperado el 15 de octubre de 2021, de http://www.un.org/spanish/waterforlifedecade/water_and_sustainable_development.shtml
- Padillas, Y. (2003). Necesidad del Desarrollo Local. En Su: Informe del Módulo I de la Maestría en Desarrollo Local. Cienfuegos: UCF.
- Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Política. [Links]
- Partido Comunista de Cuba. (2016a). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Política. [Links]
- Partido Comunista de Cuba. (2016b). Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030. Política. [Links]
- Partido Comunista de Cuba. (2017). *Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC*. Disponible en <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/%C3%BAltimo%20PDF%2032.pdf>
- Pavón, MI, et al. (2015) Cultivos Tropicales. Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas. Ministerio de Educación Superior. Vol. 36, (3), pp. 7-13.
- Pérez, LD. (2019). La Economía Social Solidaria, su lugar en el Desarrollo Local en Cuba. Trabajo de diploma inédito, Universidad de Matanzas.
- Rodríguez, G; Gil, J, García, E. (2008) Metodología de la investigación cualitativa. La Habana: Editorial Félix Valera.
- Rodríguez, J (2019) Modelos del Desarrollo Local en el período de precrisis económica. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rodríguez, T. (2018) Plan de Acción para la mejora del Desarrollo Local en la Ciudad de Cárdenas. Tesis inédita. Universidad de Matanzas.
- Sánchez, A. El Desarrollo local: Caso de estudio Consejo Popular de Ceiba Mocha. Tesis inédita, Universidad de Matanzas, 2019.
- Sartori, S., Latronico, F., & Campos, L.M.S. (2014). SUSTAINABILITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT: A TAXONOMY IN THE FIELD OF LITERATURE. *Ambiente and Sociedad* .
- Seguras. (2019). *Características de las empresas y personas creativas creativas* . Disponible en <http://www.hlgdoit.com/blog-general/características-de-las-empresas-y-personas-creativas>.

- Silva (2006) citada en Carbajal (2011). Revisión del concepto de desarrollo local desde una perspectiva territorial. *Revista Líder*, Vol.23, 9-28.
- Silva, I. y Sandoval, C. (2012). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. CEPAL – Serie Manuales N° 76. Santiago de Chile. Impreso en Naciones Unidas..
- Sosa Y Pérez. (2020). Instituto Interuniversitario de Desarrollo Local, Análisis Histórico del desarrollo local en Cuba desde el enfoque de la descentralización y la participación. *Revista de Desarrollo Local* (Número 6), 6486.
- Tarride, M. (1995). "Complejidad y sistemas complejos. *Historia , Ciencia ,Salud ,* 66-195.
- García,T. y Cano, M. (2013). Recuperado el 15 de noviembre de 2021, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Torres, C. C. (2015). Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal en Cuba. (Tesis doctoral). Universidad de Pinar del Río Hermanos Saiz.
- Touraine, A. (1995). *Producción de la sociedad*. Recuperado el 24 de octubre de 2021, de <http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Campus%20Rosario/CEGOB/Mdernización%20o%20desarrollo%-%20Alain%20Touraine.pdf>
- Urguellés, R. (2010). *Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local: estudio del caso Mayarí*. Recuperado el 20 de octubre de 2021, de <http://www.wumwd.net/libros/2010a/654/>
- Vázquez, A. (1988). *Desarrollo Local. Una estrategia de creación de empleo*. Madrid, España: Editorial Pirámide.

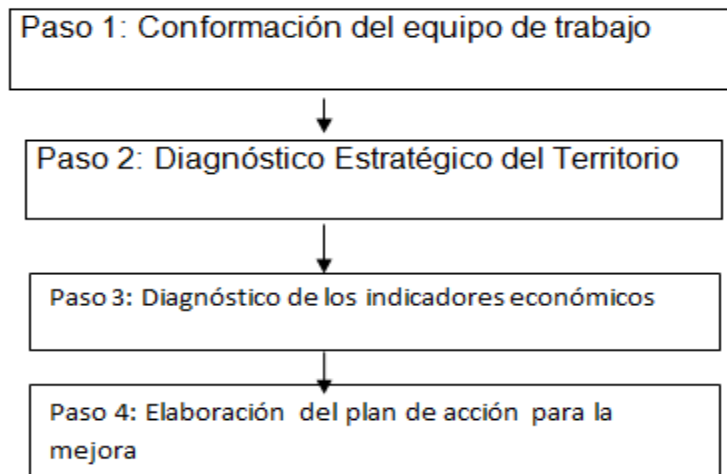
ANEXOS

Anexo1: Diagrama de la estructura organizativa de la Empresa de Acopio y Beneficio Tabaco Matanzas



Fuente: Elaboración propia a partir de documentación de la Empresa.

Anexo No2.



Fuente: Elaborado por: Tesis de desarrollo local. Título: Plan de Acción para la mejora del desarrollo local en la Ciudad de Cárdenas. Autora: Ing. Telma Rodríguez Alfonso