



*Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas*

*Título: Aplicación del enfoque prospectivo  
para impulsar el  
Desarrollo Local en la comunidad 14 de Julio  
(Estudio de caso).*

*Autores: MsC. Yudy Aguila Cudeiro  
Dra. Nereyda Moya Padilla  
Dr. Francisco Ángel Becerra Lois*

*“Para ser primer miembro perfecto de un rebaño de ovejas,  
se debe ser, sobre todo, una oveja”.  
Albert Einstein*

*A nuestras familias  
por los incontables sacrificios*

# Índice

Resume.....	4
Introducción.....	6
Capítulo I. Perspectiva local del desarrollo: una visión prospectiva.....	11
Epígrafe 1.1. Del concepto de desarrollo al desarrollo sustentable.....	11
Epígrafe 1.2 El desarrollo local como una dimensión espacial del desarrollo.....	23
Epígrafe 1.3. Una visión prospectiva para impulsar el Desarrollo Local.....	29
Sub Epígrafe 1.3.1. Los escenarios de futuro.....	32
Sub Epígrafe 1.3.2. La planificación estratégica a partir del análisis prospectivo.....	35
Capítulo II. Procedimiento metodológico para fundamentar el estudio de caso.....	40
Epígrafe 2.1. El método de escenarios. Aplicación de sus fases al contexto que se estudia.....	40
Sub Epígrafe 2.1.1. Fases del método de escenarios.....	41
Epígrafe 2.2. Metodología de Marco Lógico para la planeación de proyectos.....	48
Capítulo III. Resultados de la aplicación de los métodos prospectivos implementados en el estudio de caso Consejo Popular 14 de Julio.....	55
Epígrafe 3.1. Análisis y resultados de la matriz DAFO considerando los resultados del diagnóstico y el criterio de los Expertos Excepcionales.....	56
Epígrafe 3.2. Determinación de las variables claves que influyen en el sistema. Análisis estructural.....	59
Epígrafe 3.3. Determinación de los actores fundamentales, y su posicionamiento en el sistema.....	63
Epígrafe 3.4. Identificación de los posibles escenarios para el Consejo Popular 14 de Julio.....	67
Epígrafe 3.5. Elección de las opciones estratégicas. Método MULTIPOL.....	72
Capítulo IV. Propuesta de Proyecto: “Comunidad 14 de Julio, un rescate sociocultural”.....	81
Conclusiones.....	91
Recomendaciones.....	94
Bibliografía.....	96
Anexos .....	105

## **Resumen**

La investigación “Aplicación del enfoque prospectivo para el desarrollo local en la comunidad 14 de Julio (estudio de caso)”, se despliega en el Consejo Popular 14 de Julio que pertenece al municipio de Rodas, provincia de Cienfuegos. El objetivo general propuesto es aplicar una metodología a partir de la cual se elaboren estrategias que, implementadas a través de proyectos, den propuestas de solución a la problemática existente en la localidad impulsando el desarrollo.

El desarrollo, como concepto, ha sido reeditado por las diferentes escuelas de pensamiento en disímiles etapas del progreso social. En la segunda mitad del siglo XX e inicios del siglo XXI se va a asociar al concepto el término de sustentabilidad, asimilándose las diferentes dimensiones del mismo. En distintas sociedades, disciplinas y tendencias se ha reconocido en lo local el espacio privilegiado para el impulso de transformaciones sociales y fuente de formas originales de desarrollo. El término de lo local hace referencia a un ámbito delimitado por factores económicos, culturales, sociales y políticos, en el cual interactúan actores colectivos e individuales, portadores de necesidades e intereses.

La planificación estratégica fundamenta sus resultados en el análisis del objeto de estudio y los métodos prospectivos pueden ser considerados como una vía para elaborar estrategias que, implementadas a través de proyectos, impulsen el desarrollo local.

A partir de una síntesis de los diferentes conceptos de desarrollo aportados por las escuelas de pensamiento, se asume la definición espacial del mismo aplicado a la localidad que se estudia. En la investigación se adapta la metodología propuesta por Michel Godet para realizar un análisis socioeconómico de la comunidad donde, a partir de un diagnóstico integrado, se despliegan las fases que presenta la misma.

Como resultados del procesamiento de cada uno de los métodos que incluye la elaboración de escenarios se determinan las variables claves del sistema, los

actores de mayor influencia, los posibles eventos de futuro y el escenario por el que apuestan los expertos. En la etapa final del estudio se presentan las diferentes políticas y acciones que deben implementarse para lograr el escenario apuesta, impulsando el desarrollo local, para lo cual se propone un proyecto de reanimación sociocultural.

## Introducción

Para Cuba, específicamente, resulta aún muy novedoso la implementación de este tipo de investigación. Precisamente, por la importancia que esto representa, es que se trata de potenciar estudios de desarrollo en todas las localidades del territorio nacional.

Este tipo de investigación permite reducir el grado de incertidumbre ante el entorno cambiante, adoptando las decisiones pertinentes a partir de los datos exactos que caracterizan a la localidad, teniendo en cuenta las siguientes dimensiones: dimensión de salud, dimensión educacional, dimensión sociocultural, dimensión ambiental, dimensión socio-psicológica, dimensión habitacional, dimensión de infraestructura y equipamiento.

El sistema *objeto de estudio* de esta investigación es la localidad agroindustrial 14 de Julio que constituye uno de los ocho Consejos Populares existentes en el municipio de Rodas, provincia de Cienfuegos, Cuba. La misma se presenta con el título: “Aplicación del enfoque prospectivo para el desarrollo local en la comunidad 14 de Julio (estudio de caso).”

La *situación problemática* consiste en que los habitantes del Consejo Popular 14 de Julio no se sienten comprometidos con su localidad, presentando una evidente falta de motivación para resolver sus propios problemas, de ahí que existe la necesidad de elaborar estrategias que, implementadas a partir de proyectos, impulsen el desarrollo local ajustándose a la solución de esta problemática. Considerando lo antes expuesto se define como *problema científico*:

¿Cómo incentivar la activa participación de los actores sociales en las estrategias de desarrollo local en el Consejo Popular 14 de Julio?

La hipótesis a defender queda formulada de la siguiente manera:

Si se implementan acciones estratégicas, a partir de proyectos, se logra el comprometimiento y la activa participación de los actores sociales impulsando el desarrollo local.

El objetivo general de la investigación es:

Aplicar una metodología a partir de la cual se elaboren estrategias que, implementadas a través de proyectos, den propuestas de solución a la problemática existente en la localidad impulsando el desarrollo.

Los *objetivos específicos* propuestos son:

- Analizar los diferentes conceptos de desarrollo que se emiten tanto en el contexto nacional como internacional.
- Aplicar métodos prospectivos en la planificación estratégica como una vía para alcanzar el desarrollo local.
- Elaborar un proyecto de reanimación sociocultural que constituya el punto de partida para impulsar el desarrollo local en el Consejo Popular 14 de Julio.

La investigación se estructura en cuatro capítulos. El en Capítulo I. Perspectiva local del desarrollo: una visión prospectiva, se presenta una síntesis de los principales conceptos de *desarrollo sustentable* visto como una perspectiva del *desarrollo* en su evolución histórica. Se aborda el concepto de desarrollo local como una dimensión espacial del desarrollo, así como una reflexión acerca de los estudios de futuro y la planeación estratégica a partir de un análisis prospectivo.

En el Capítulo II. Procedimiento metodológico para fundamentar el estudio de caso, se presenta la propuesta metodológica ha desplegar en la investigación. Los métodos prospectivos propuestos por Michel Godet son adaptados al caso de estudio. Se expone un procedimiento para la formulación de proyectos que impulsen el desarrollo local.

En el Capítulo III. Resultados de la aplicación de los métodos prospectivos implementados en el estudio de caso Consejo Popular 14 de Julio, se detallan los resultados obtenidos a partir de la implementación de los métodos prospectivos. En un primer momento se exponen el análisis de la matriz DAFO, continuándose con la selección de las variables claves, los actores de mayor influencia en el sistema y se determina el escenario apuesta. Finalmente se presentan las políticas y acciones a desarrollar para alcanzar el evento de futuro por el que apuestan los expertos.

En el Capítulo IV. Propuesta de Proyecto: “Comunidad 14 de Julio, un rescate sociocultural”, se describe un proyecto, en el cual se implementan acciones estratégicas determinadas en la investigación.

En la investigación se aplica el método de escenarios que incluye diferentes técnicas y paquetes estadísticos como son: la matriz DAFO, el método MIC-MAC, el método MACTOR, el método SMIC, y el método MULTIPOL, utilizados indistintamente en las fases que se despliegan en el estudio, con la posibilidad que ofrecen de computarizar la información.

Para estos se consultó la bibliografía presentada por Michel Godet en su libro "De la anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia" de 1993, así como el libro “Prospectiva y Ordenamiento del Territorio. Hacia un proyecto de Futuro” de Juanjo Gabiña de 1998.

Para Cuba específicamente resulta muy novedoso aún la implementación de este tipo de investigación y es precisamente por la importancia que representa por lo que se trata de potenciar estudios de desarrollo en todas las localidades del territorio nacional.

Se considera que la investigación tiene un aporte científico, pues implementa métodos prospectivos, siendo esta una metodología conocida tanto nacional como internacionalmente, pero paradójicamente poco empleada en los estudios de desarrollo local, a pesar de que se debe considerar la posibilidad que ofrece de analizar variables tanto cualitativas como cuantitativas de corte interno o externo que impactan en el sistema. Presenta actualidad porque aborda los aspectos económicos, políticos, ideológicos, culturales, espirituales



medioambientales y sociales de la localidad en los momentos actuales, haciendo la salvedad que por las características específicas de la investigación se hace un análisis retrospectivo de estos aspectos.

Investigadores anteriores de la temática, como Francisco Albuquerque, Sunkel O Paz, Michel Godet, Juanjo Gabiña (internacionales) y Ezequiel Ander-Egg Francisco Becerra Lois (nacionales), nos orientan sobre cómo desempeñar una propuesta adaptándola a nuestro contexto que permita en alguna medida dirigirnos hacia los que pretendemos.

El modelo que se aplica en este caso de estudio es desarrolla Michel Godet en su propuesta de Estudios Prospectivos, el cual se pretende aplicar al desarrollo local en el sistema que se analiza, teniendo en cuenta las características del mismo para la adecuación del modelo.

*Capítulo I: Perspectiva local del desarrollo:  
una visión prospectiva*

*“No podemos hablar, con cierto grado de justificación, de una humanidad civilizada si antes no hemos creado y sostenido condiciones decorosas de vida que hayan sido reconocidas y aceptadas como obligación por todos los hombres y todos los países”.*  
*Albert Einstein*

## **Capítulo I: Perspectiva local del desarrollo: una visión prospectiva**

La evolución del concepto de desarrollo ha estado sujeta a un constante proceso de reedición en el transcurso de la historia. Muchas de las aristas que se analizan en la teoría moderna tienen su génesis en las tesis expuestas por las diferentes escuelas de pensamiento, transitando desde una visión mercantilistas hasta las corrientes clásicas, neoclásicas y keynesianas.

El enfoque que asume el concepto durante estos períodos, e incluso en décadas posteriores que llegan hasta la actualidad, tiene un fuerte matiz económico y está elaborado a la medida de los países del primer mundo que han intentado, por diferentes vías, aplicar las políticas que se definen en el mismo a los llamados “países subdesarrollados” o en “vías de desarrollo”. Este proceso tiene como resultante las enormes disparidades en el orden político, económico y social.

A partir de la segunda mitad del siglo XX e inicios del presente siglo XXI se suma al concepto el término de sustentabilidad, en un intento por dar un carácter más humanista al mismo y proponer soluciones a la cruda realidad del planeta. Paralelamente comienza a fomentarse la participación de las comunidades locales como una vía para alcanzar el desarrollo, promoviendo la participación de actores comprometidos con el proceso, asumiendo un pensamiento global y una actuación local.

La planificación estratégica permite prever y decidir las políticas y acciones que pueden ser implementadas con el objetivo de impulsar el desarrollo, para lo cual la prospectiva constituye una metodología de análisis que adopta una visión múltiple, sistémica y flexible a partir de la construcción de escenarios que se proyectan en el largo plazo.

### **1.1. Del concepto de desarrollo al desarrollo sustentable**

Cuestionarse el *desarrollo* en los distintos niveles territoriales (locales, nacionales y a escala mundial) ha marcado el interés de varios expertos en la

temática, no solo en la rama económica, sino también en disímiles materias que se insertan en el campo de las ciencias sociales (sociología, antropología, ciencia política y psicología).

Resulta un discurso cotidiano hablar sobre *desarrollo sustentable*, pero la génesis del término se le atribuye a la Conferencia de Naciones Unidas efectuada en Estocolmo (1972)<sup>1</sup>, aunque ya había sido manejado por la Organización para la Alimentación y la Agricultura (Food and Agriculture Organization) en la década de 1960 relacionándolo a la pesca<sup>2</sup>. El término sustentable dentro del concepto de desarrollo puede verse como una *nueva* búsqueda para resolver las grandes diferencias del mundo. Definitivamente es la enunciación de un concepto más humano, que relaciona el análisis económico con los aspectos sociales y ambientales.

En el período de 1970-1980 la sustentabilidad se asocia con la gestión de los recursos humanos, palpable en el Programa Intergubernamental de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)<sup>3</sup>. El concepto se materializa y entra en vigencia con la difusión del documento "Nuestro Futuro Común" emitido en la Comisión Mundial del Medio Ambiente y el Desarrollo (1987) por encargo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que fuera presidida por la primera Ministra de Noruega Sra. Harlem Brundtland (Comisión Brundtland)<sup>4</sup>. El informe proponía "reformas" al modelo de crecimiento económico, introduciendo mecanismos que hicieran posible un *desarrollo sostenible*. La Comisión Brundtland definía:

---

<sup>1</sup> Depósitos de documentos de la FAO, Departamento de Pesca. Conservación de los recursos genéticos de los peces: problemas y recomendaciones. Tomado De: [http://www.fao.org/documents/show\\_cdr.asp?url\\_file=/DOCREP/005/AD013S/AD013S01.htm](http://www.fao.org/documents/show_cdr.asp?url_file=/DOCREP/005/AD013S/AD013S01.htm), abril del 1997.

<sup>2</sup> Depósitos de documentos de la FAO, Departamento de Montes. Cincuentenario de la FAO. Tomado De: [http://www.fao.org/documents/show\\_cdr.asp?url\\_file=/docrep/v6585S/V6585s02.htm](http://www.fao.org/documents/show_cdr.asp?url_file=/docrep/v6585S/V6585s02.htm), octubre de 1996.

<sup>3</sup> Chiappe, Marta B. La agricultura uruguaya en el marco de la integración regional y su impacto sobre la sustentabilidad. Marta B. Chiappe, Diego E. Piñeiro. Tomado De: [http://www.rau.edu.uy/agro/ccss/publicaciones/Publicaciones\\_en\\_Adobat/17\\_Agricultura\\_uruguaya.pdf](http://www.rau.edu.uy/agro/ccss/publicaciones/Publicaciones_en_Adobat/17_Agricultura_uruguaya.pdf), diciembre del 2001.

<sup>4</sup> Enciclopedia Libre. Informe Brundtland. Tomado De:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Informe\\_Brundtland](http://es.wikipedia.org/wiki/Informe_Brundtland);  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo\\_sostenible](http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible), abril del 2002.

*“La humanidad cuenta con la habilidad para hacer sostenible el desarrollo – asegurar que el mismo atienda a las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones por atender sus propias necesidades... La Comisión cree que la pobreza generalizada ya no es inevitable...el desarrollo sostenible implica atender las necesidades básicas de todos y extender a todos la oportunidad para lograr sus aspiraciones de una vida mejor. Un mundo donde la pobreza es endémica será siempre susceptible a catástrofes ecológicas y de otros tipos” (Informe de la Comisión Brundtland; citado por José de Souza Silva<sup>5</sup>).*

Este nuevo concepto, que tan *dulcemente* comienza a tomar auge a partir del período referido, tiene sus antecedentes en la teoría del desarrollo que ha estado, a su vez, sujeta a una evolución histórica ininterrumpida, fomentada por las ansias de caracterizar y cuantificar la evolución y el progreso de los países.

Varios autores atribuyen la génesis de la idea del desarrollo a la Grecia Antigua, entre ellos José de Souza Silva<sup>6</sup>, que expone cómo el concepto evoluciona recibiendo una reinterpretación durante la etapa del Cristianismo y una nueva visión durante el período de la Ilustración, pero es preciso señalar que fueron los mercantilistas los que marcaron una pauta importante en el desarrollo de la ciencia económica (1500-1750).

Aunque tenía una visión muy reducida como para poder asumir un concepto global del desarrollo, la escuela de pensamiento mercantilista consideraba que la riqueza en el mundo era fija, y estaba representada por la cantidad de metales preciosos y semipreciosos que se poseyeran. La anterior idea los llevó a tomar medidas proteccionistas para evitar que la riqueza pudiera salir de un país. El comercio exterior, a través de una balanza comercial positiva (exportando más de lo que se importara), se convirtió en la clave para obtener poder y riqueza.

---

<sup>5</sup> De Souza Silva, José. Un epitafio para la “idea de desarrollo” por organizar la hipocresía y legitimar la injusticia/José De Souza Silva. —La Habana: Instituto Cubano del Libro, 2004.\_\_\_\_ 24p.

<sup>6</sup> Ibidem. p 12.

En la segunda mitad del siglo XVIII surge la fisiocracia como una reacción de tipo intelectual a la común concepción intervencionista del pensamiento mercantil. Para ahondar más las diferencias, los fisiócratas estudiaron las fuerzas reales que conducen al desarrollo; es decir, estudiaron la creación del valor físico, concluyendo que el origen de la riqueza era la agricultura, donde la misma naturaleza era el foco de riqueza y que la manufactura era una actividad estéril.

Este movimiento se desarrolló únicamente en Francia, a lo largo de treinta años y su máximo representante fue François Quesnay con su obra "*Le Tableau Économique*". En ella, Quesnay, gracias al análisis de los flujos de los ingresos monetarios en los tres sectores de la economía (agricultores, terratenientes y artesanos/sirvientes), muestra la creación y la circulación del producto neto (la ganancia).

Estas ideas, aunque más progresistas y mejor fundamentadas que las mercantilistas, eran insuficientes para dar respuesta a los retos que se presentaban a fines de este mismo siglo, limitando el análisis profundo y consciente dadas las nuevas realidades de la sociedad capitalista. Esto permite que la teoría del desarrollo se identifique con nuevos enfoques fomentados por el Liberalismo respondiendo a las exigentes expectativas, fruto de la profunda transformación socioeconómica de las que era partícipe el mundo.

Tres corrientes fundamentales que deben ser consideradas en el análisis de las teorías del desarrollo son la escuela de pensamiento clásico, los neoclásicos y los keynesianos. Muchos de los términos que se consideran en la teoría moderna tienen su génesis en las tesis elaboradas por los principales representantes de estas escuelas.

La escuela clásica tiene sus orígenes a fines del siglo XVIII e inicios del siglo XIX (Inglaterra). Uno de sus principales exponentes es Adam Smith con su obra capital "*La riqueza de las Naciones*", donde determina que la riqueza es un flujo, algo que se crea y se destruye dinámicamente, cuyo origen está en la división del trabajo. Otros representantes son: Thomas Robert Malthus (1798) que desarrolla en su obra "*Ensayo sobre el principio de la población*" todo un

análisis del crecimiento de la población y la inexistencia de una demanda adecuada explicando su tesis del “principio de población” y de la “ley de los rendimientos decrecientes” y David Ricardo (1817) que, aunque es seguidor de la obra de Smith, basa su teoría en los rendimientos decrecientes y los fondos de salarios, analizando la distribución de la producción entre las diversas clases sociales. Ricardo asocia riqueza con eficiencia en la utilización de los recursos del país, apostando por la especialización del mercado mundial.

John Stuart Mill (1895) también hace aportes importantes dentro de esta escuela a partir de su “teoría general del progreso económico” fomentando la introducción de nuevas tecnologías para alcanzar el desarrollo de las naciones.

Dentro del pensamiento clásico, pero con una visión enfocada hacia las relaciones sociales de la producción industrial y considerándose la génesis de la corriente heterodoxa, se encuentra el pensamiento marxista con los aportes realizados por Carlos Marx y Federico Engels, continuados posteriormente por Lenin. Carlos Marx (1848-1871) desarrolla una teoría de la concepción materialista de la historia donde el motor del cambio es la lucha de clases, centrando su estudio en el sistema de las Relaciones Sociales de Producción y las leyes que determinan su desarrollo en las diferentes etapas del progreso social, es decir, en los diferentes modos de producción.

Para Marx el desarrollo es algo más que una etapa y no lo atribuye a una región específica, sino que es la resultante de la evolución de la sociedad, impulsada por el desarrollo de las fuerzas productivas y el estrecho vínculo de estas con las relaciones sociales de producción, que conforman a su vez la estructura económica de la sociedad.

En síntesis, las teorías enunciadas por los representantes de la escuela de pensamiento clásico, no aportaron un concepto específico para definir el desarrollo, pero los análisis legados muestran una amplia gama de categorías que, en etapas posteriores, han sido el basamento científico para el estudio de esta disciplina.

Estas ideas sirvieron de base a los trabajos desplegados por los representantes de la teoría estructuralista del desarrollo (1950-1960). Los modelos de la *teoría de la dependencia* tratan de explicar los obstáculos que presentan los países para el despegue y el desarrollo económico.

En este sentido pueden enunciarse las tesis de Raúl Prebisch y su trabajo en la CEPAL (Economic Commission for Latin America and the Caribbean), con el modelo centro-periferia que describe la relación existente entre las economías prósperas y autosuficientes y las economías periféricas, débiles y dependientes. Esta idea es llevada al plano latinoamericano y generalizada a todos los países tercermundistas por los economistas neomarxistas, entre ellos Samir Amin que lo asocia al concepto de desarrollo desigual y combinado.

De igual forma se debe considerar la visión histórica y estructural dada en los años 1960-1970 por Sunkel y Paz, y visto en 1990, con un matiz neo-estructuralista como el desarrollo “desde dentro”, contraria a la política de desarrollo “hacia adentro” defendida por los neoliberales, donde debe generarse un nuevo proceso de industrialización entorno a un proceso endógeno de acumulación, absorción y generación de progreso tecnológico, posibilitando orientar la producción hacia el mercado interno o externo.

Paralelamente desde finales del siglo XIX y hasta mediados del siglo XX, se desarrolla un movimiento que defiende fuertemente al liberalismo y al individualismo denominado: los neoclásicos. Uno de sus principales representantes es Alfred Marshall (1842-1924) quien reconocía la existencia de un proceso de cambio evolutivo en la sociedad humana conforme a las características de los sistemas naturales, es decir, un cambio cualitativo lento y gradual. También se destacan Eli Heckscher (1919) y Bertil Ohlin (1933) con su explicación acerca de la capacidad de algunos países de producir mercancías más baratas.

Otro de los representantes del pensamiento neoclásico es Joseph Alois Schumpeter (1912) que concibe el desarrollo como el conjunto de transformaciones bruscas que desplazan al sistema económico desde un punto



de equilibrio a otro en un nivel superior, teniendo su origen en las innovaciones introducidas por los empresarios en la economía. Shumpeter le daba suma importancia a la tecnología “endógena”.

La escuela de pensamiento neoclásica centra su atención, fundamentalmente en las relaciones estáticas y microeconómicas, resaltando la manera en que el mercado puede asignar, en forma óptima, los recursos dentro de la sociedad.

Las nuevas vestiduras del neoclasicismo tienen por nombre neoliberalismo o política neoliberal, que toma auge en las décadas de 1960 a 1980 y pretendía la eficacia del mercado como mecanismo de asignación óptima de recursos, censurando la intervención pública en las cuestiones económicas, haciendo énfasis en la participación en el comercio internacional.

De igual forma un lugar importante en el análisis del desarrollo lo tiene el enfoque keynesiano, donde el primer plano lo ocupa John Maynard Keynes y su teoría general de la ocupación, el interés y el dinero. Keynes decía que los individuos intercambian instintivamente y, por lo tanto, el mercado es la consecuencia de un orden natural, de la misma manera que lo es la acumulación de capital. Al mismo tiempo le daba un fuerte peso a la solución de los problemas en el corto plazo, proponiendo la estabilización de la economía en el más breve espacio de tiempo posible, fundamentando una teoría en relación a las inversiones para alcanzar el desarrollo. Sus ideas estaban muy influenciadas por la crisis económica mundial de 1929.

Después de la Segunda Guerra Mundial comienza un período en que nace una nueva escuela llamada los pioneros del desarrollo donde la teoría de la modernización va a identificar al desarrollo con desarrollo económico y este a su vez con el Producto Interno Bruto de los países.

El proceso de modernización, de acuerdo con esta tesis, se realiza a través de fases, tal y como lo explican las cinco etapas del crecimiento económico propuestas por Rostow, la dualidad estructural de Lewis y la tesis de demanda efectiva presentada por Rosenstein-Rodan y Hirschman.

La tesis de Rostow tiene su base en los Historicistas Alemanes donde Friederich List expone todo un proceso lineal por etapas para el desarrollo económico, Wilheim Roscher propone una teoría del proceso cíclico (no lineal) donde la economía podía pasar por diferentes períodos y Bruno Hildebrand diferencia las etapas por los medios de cambio. De igual importancia es el papel desplegado por los representantes del pensamiento institucionalista americano que hicieron aportes sobre los factores institucionales del desarrollo económico.

Las ideas de Rostow fueron sistematizadas por autores como G. Myrdal, H. Singer y R. Nurkse, que explicaron la pobreza a partir de la incapacidad de un país en ahorrar, producto de su baja renta y sus escasos ingresos por lo que se le imposibilita invertir para elevar su renta. Esta teoría se refuerza con el modelo de crecimiento propuesto por Roy Harrod y Evsey Domar, que presenta un matiz post-keynesiano. Para ellos el crecimiento venía acompañado de inversiones nuevas que aumentarían el capital existente en las naciones, esto respaldaba la idea de que los países debían recuperar o reemplazar los bienes de capital ya deteriorados. Este enfoque resultaba ser muy pesimista debido a que el crecimiento económico tiene tendencia a ser inestable e inevitablemente se producirán cambios cíclicos en las tasas de crecimiento, de ahorro, de inversión y de empleo.

Otras escuelas de pensamiento económico están constituidas por los neo-neoclásicos, donde se agrupan varias corrientes, entre ellas las de los monetaristas y los neoinstitucionalistas. Los monetaristas son conocidos gracias a Milton Friedman, quien afirmaba que las fallas en el mercado se debían, en buena parte, a la intervención del Estado. Los neoinstitucionalistas se centran en los fenómenos sociales y en la cooperación económica. Gran parte de sus ideas son una crítica al neoclásico Marshall, argumentando que, para que la distribución de la riqueza sea eficiente, son necesarias las instituciones.

Estas visiones del desarrollo tienen un fuerte matiz económico que aún después de acotada la palabra sustentabilidad sigue vigente. Los que se hacen llamar países desarrollados no cejan en el intento de aplicar, a los que ellos nombran países en vías del desarrollo o subdesarrollados, teorías que no se ajustan a la realidad.

Considerando las ideas de De Souza Silva cuando expresa: *“En el discurso público de los dominadores la idea de desarrollo es articulada bajo una analogía evolucionista que implica la existencia de fases, etapas, en fin, estados de desarrollo. Bajo la influencia de etiquetas que construyen y visibilizan su nueva identidad (“bárbaros”, “primitivos”, etc.), el más débil es presionado a imitar al más fuerte para alcanzar su “estado superior” de civilización”*<sup>7</sup>, se entiende que todo esfuerzo es insuficiente, pues el pensamiento económico se encuentra impregnado de ideas y teorías elaboradas a la medida de los países del primer mundo.

Aunque se han tenido las “mejores intenciones” por reeditar un concepto de desarrollo más justo, los resultados no han sido muy acogedores, muestra de ello es la brutal degradación del medio ambiente, las enormes desigualdades mundiales, la imposición de un pensamiento único neoliberal que dicta las políticas económicas de todos los países, repercutiendo desfavorablemente en los países subdesarrollados, el acercamiento fragmentado y no coordinado por parte de numerosas sociedades de estudio a las naciones en “vía de desarrollo”, así como la actitud pasiva que adoptan las grandes potencias ante la necesidad de cambiar el insostenible modo de vida de los llamados Tercermundistas.

La década del noventa del pasado siglo es prolífera en conceptos que hacen un intento por dar solución a esta cruda realidad, resultando curioso ver puntos de coincidencia en los mismos, así como una diversa interpretación en el momento de ponerlos en marcha.

---

<sup>7</sup> De Souza Silva, José. Un epitafio para la “idea de desarrollo” por organizar la hipocresía y legitimar la injusticia/José De Souza Silva. —La Habana: Instituto Cubano del Libro, 2004. \_\_24p.

Evidencia de ello se tiene que en 1991 el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) define en su concepto *la necesidad de mejorar la calidad de vida humana sin superar la capacidad de carga de los ecosistemas que la sustentan*; y de igual forma la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Economic Commission for Latin America and the Caribbean: CEPAL) en el año 1992<sup>8</sup> conceptualiza el *desarrollo sustentable* a través del análisis de dimensiones, es en este caso, *la dimensión económica que incluye estabilización, ajuste estructural, crecimiento, y solvencia, dimensión nivel de vida (no sobre la base de una cantidad de bienes disponibles, sino a la capacidad de llevar una vida digna logrando satisfacción espiritual), dimensión política y dimensión ambiental*.

La Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en 1992<sup>9</sup> lo asimila como *la conservación de los recursos naturales y la orientación del cambio tecnológico para asegurar el logro y la continua satisfacción de las necesidades humanas para las generaciones presentes y futuras*; en este propio año autores como Ahern y Fabel<sup>10</sup> entienden el desarrollo sustentable como la *reconceptualización del desarrollo que implica una interacción evolutiva de los procesos naturales, económicos y sociales, y una nueva ética de la equidad económica y social*.

En la Conferencia de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1992)<sup>11</sup> se presenta como argumento central del debate el tema de *desarrollo sustentable*, dándole “suma importancia” a la problemática ambiental y social que afectaba (y afecta) al mundo.

---

<sup>8</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Información histórica – Evolución de las ideas de la CEPAL. Tomado De:

<http://www.eclac.cl/cgi-bin/getprod.asp?xml=/noticias/paginas/4/13954/P13954.xml&xsl=/de/tpl/p18f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl>, octubre del 2000.

<sup>9</sup> Depósitos de documentos de la FAO. Situación de la Acuicultura en América Latina y el Caribe. Tomado De:

<http://www.fao.org/docrep/field/003/AB480S/AB480S03.htm>, octubre del 2001.

<sup>10</sup> Depósitos de documentos de la FAO. La Geografía Turística. Tomado De:

<http://www.umsanet.edu.bo/geografia/geografiaturistica/cargahtm.htm>, abril de 1996.

<sup>11</sup> Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Síntesis de la Cumbre Mundial sobre Medio Ambiente Brasil. Tomado De: <http://www.pnud.org.ve/cumbres/cumbres02.html>, septiembre 1992.

En el período de 1993 se enuncia criterios sobre este tipo de desarrollo, pero con la característica de ajustarse un poco más a las condiciones de las realidades subdesarrolladas, un ejemplo de ello es Meadows<sup>12</sup> con su visión acerca que *el desarrollo sustentable* se propone alcanzar algunas metas: *mejorar la captación y distribución de la información, acelerar los tiempos de respuesta, minimizar el uso de los combustibles no renovables, prevenir la erosión de los recursos renovables, usar las fuentes con una eficiencia máxima.*

En el período de 1996 Sunkel<sup>13</sup> aclara que *el desarrollo sustentable no se refiere a un estado inmutable de la naturaleza y de los recursos naturales, pero sí incorpora una perspectiva de largo plazo en el manejo de los mismos, por lo que ya no se apunta a una "explotación" de los recursos naturales sino a un "manejo" de éstos; así mismo enfatiza en la necesidad de la solidaridad hacia las actuales y futuras generaciones y defiende la equidad intergeneracional. De otra parte, se defiende la necesidad de que la dirección de la inversión y del progreso científico tecnológico estén encaminados a la satisfacción de las necesidades presentes y futuras.*

En el Informe sobre Ciudades Europeas Sustentables (European Commission, 1996) se presentan cinco características de la sustentabilidad, como una guía para alcanzarla<sup>14</sup>:

1. Límites medioambientales: debemos elegir determinados tipos de desarrollo que nos permitan reconciliar desarrollo y límites medioambientales.

---

<sup>12</sup> Ventura Mota, Enrique. Reflexiones sobre la necesidad de construir la protección legal del ambiente en México, una perspectiva integradora. Tomado De:

<http://www.vitalis.net/Ponencia%204%20VIII Congreso.htm>, octubre del 2004.

<sup>13</sup> Díaz de León Gómez, Jessica Claudia. Desarrollo económico. Teoría y conceptos. Tomado De:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/detyc.htm>, abril de 2000.

Castro H, Guillermo. El desarrollo Sostenible. Tomado De:

[http://www.lainsignia.org/2002/mayo/dial\\_002.htm](http://www.lainsignia.org/2002/mayo/dial_002.htm), septiembre del 2005.

<sup>14</sup> De Cambra Bassols, Jordi. Desarrollo Humano: Reconceptualización y Alternativa para el Desarrollo/ Jordi De Cambra Bassols.-- La Habana:..[s.n] ,1999. \_\_ 12p.

2. Eficiencia medioambiental, con el objetivo de mantener la vida y el bienestar humanos así como la vida animal y vegetal y mantener e incrementar la biodiversidad.
3. Gestión de la demanda, de manera que la cantidad de bienes sea reemplazada por la calidad de vida.
4. Eficiencia del bienestar (equivalente social de la eficiencia medioambiental), capaz de obtener el mayor beneficio humano por unidad de actividad económica (el beneficio humano se diferencia de la utilidad tal como la mide la economía neoclásica, pues se entiende en el marco del concepto de desarrollo humano).
5. Equidad, tanto en la presente generación como en las futuras, de modo que sostenibilidad medioambiental, equidad y solidaridad sociales están íntimamente relacionadas.

En los albores del siglo XXI (2002) el tema vuelve a ser motivo de desvelos para dirigentes mundiales, activistas y representantes de empresas, por lo que en la Cumbre Mundial sobre el desarrollo sostenible, celebrada en Johannesburgo<sup>15</sup> se vuelve a debatir acerca de la necesidad de lograr un *desarrollo sustentable en todo el planeta*, pero los hechos demuestran que los resultados esperados están muy lejanos de la realidad.

Se asume la perspectiva de Jordi de Cambra Bassols cuando dice que *el concepto de “desarrollo sostenible” se aplica errada y reduccionistamente en referencia exclusiva a la dimensión ambiental del desarrollo..., su uso y abuso como un término de moda, “moralmente noble” y “políticamente correcto” lo ha ido convirtiendo en un lugar común de amplia y difusa aplicación, capaz de acomodarse a un amplio abanico de discursos y circunstancias, de manera tal que se ha llegado a convertir en una pantalla de humo que contradice la propia idea de sustentabilidad.*<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Naciones Unidas para la Cumbre de Johannesburgo 2002. Tomado De: <http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/>, noviembre del 2002.

<sup>16</sup>De Cambra Bassols, Jordi. Desarrollo Humano: Reconceptualización y Alternativa para el Desarrollo/ Jordi De Cambra Bassols.-- La Habana:..[s.n] ,1999. \_\_12p.

Las tesis en su conjunto se muestran vagas e imprecisas y paradójicamente son asimiladas paradigmáticamente por un gran número de expertos, políticos e ideólogos. La aceptación a “ciegas” dificulta la creación de nuevos modelos y ejemplos prácticos que sirvan para proporcionar guías útiles para la concertación del *desarrollo sustentable*, atendiendo al hecho irrefutable de que las vías para alcanzarlo deben ser sustancialmente diferentes para cada localidad, región, país que se analice, y que dependen de las condiciones políticas, sociales, económicas y ambientales que se presentan en dichos sistemas. Es necesario y urgente, resolver los problemas más apremiantes, como son la pobreza, el desempleo, y las necesidades insatisfechas, de tal manera que se involucre toda la población en la perspectiva de impulsar el desarrollo.

## **1.2. El desarrollo local como una dimensión espacial del desarrollo**

La evolución que en el transcurso del tiempo ha tenido el concepto de desarrollo lo ha redefinido con un carácter más complejo, multidimensional e intangible. Su análisis espacial permite explicar los comportamientos y los fenómenos dados en un marco territorial, favoreciendo la proyección estratégica de los agentes económicos y sociales.

El desarrollo en su dimensión espacial ha sido identificado a lo largo del tiempo como: desarrollo territorial, desarrollo regional, desarrollo local, desarrollo exógeno / endógeno y desarrollo descentralizado; cada uno con su propia identidad<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> El tema fundamental es el análisis del Desarrollo Local como una dimensión espacial del desarrollo por lo que no se explicará en detalles cada una de las dimensiones antes enunciadas, acerca de las cuales puede profundizarse en:

Boisier, S. Modernidad y territorio/ S Boiser. — Santiago de Chile: Naciones Unidas, 1996. — 65 p.

Vázquez Barquero, A. ¿Crecimiento endógeno o desarrollo endógeno? / A Vázquez Barquero. — España: CLAEH, 1997. — 80 p.

Boiser, S. Polimpsesto de las regiones como espacios socialmente contruidos/ S Boiser.. — Santiago de Chile: ILPES, 1988. — 34 p.

Boisier, S. La descentralización. Un tema difuso y confuso/ S. Boiser. — Santiago de Chile: ILPES, 1990. — [s.p.]

La primera definición del concepto de desarrollo adecuada al ámbito espacial, fue emitida por el Banco Mundial en el año 1975, en esta se conceptualizaba el desarrollo local como *“una estrategia diseñada para mejorar el nivel de vida, económico y social de grupos específicos de población”*.<sup>18</sup> A fines de los años 80 del pasado siglo se enuncia una nueva interpretación al análisis de las políticas de desarrollo dándole un papel protagónico a los espacios locales. En el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) se establecen dos principios fundamentales que impulsaban un pensamiento global con una actuación desde lo local, apoyando las iniciativas de proyectos, estrategias y planes de desarrollo en las comunidades locales, materializándose en dos aspectos esenciales:

1. Pensar en lo global y actuar localmente. Propiciar una interconexión desde lo micro social, entendido como el entorno local, hacia lo macrosocial, concebido como el contexto nacional, adaptando las políticas genéricas a los casos concretos de un espacio más limitado.
2. Fomentar la participación de las comunidades locales en sus planes de desarrollo. Transformar a los actores locales en los principales impulsores del desarrollo, con plena autonomía para formular proyectos que se ajusten al máximo a las necesidades y peculiaridades del entorno local.

Los últimos años han sido prósperos en la formulación de conceptos acerca del desarrollo local, producto de la proliferación de estudios sobre el tema, de ahí que puede entenderse como *un proceso transformador que se origina desde adentro hacia fuera... promoviendo la participación de actores colectivos, utilizando estrategias metodológicas que han sido creadas a partir de la concepción del desarrollo dinámico, equitativo, pluricultural y participativo... Tomando en cuenta que cada uno de los actores sociales ha recorrido su propio camino hacia el desarrollo, ya es hora de aprovechar esas experiencias en la diversidad para promover el desarrollo con equidad y justicia, planteando al ser humano como eje del desarrollo, provocando que*

---

<sup>18</sup> Área de Desarrollo Local de la Diputación de Badajoz. Guía de desarrollo Virtual. Tomado De: <http://www.dip-badajoz.es/areas/dlocal/servicios/proyectos/gdesarrollo/index.htm>, junio de 2002.



*todos asuman la responsabilidad social como la utopía que una sociedad solidaria sueña para sus miembros.*<sup>19</sup>

Autores como Enrique Gallicchio<sup>20</sup> lo define como *un proceso orientado, de cooperación entre actores públicos de diferentes niveles institucionales (locales, regionales, nacionales, internacionales), así como la cooperación entre el sector público y el privado que son aspectos centrales del proceso. Para que éste sea viable, los actores locales deben desarrollar estrategias de cooperación y nuevas alianzas con actores extra locales.*

*Donde el desarrollo local, para cumplir con sus objetivos, debe resolver, desde el territorio, algunos ejes que hacen al devenir del mismo, pasando por tres tipos de temas:*

- La potenciación de lo existente (personas, recursos, empresas, gobiernos).*
- La obtención de recursos externos al territorio (personas, recursos, empresas).*
- La gestión del excedente económico que se produce en el territorio (cómo usamos los recursos generados en él).*

Desde una perspectiva propia se entiende el desarrollo local como un proceso en el cual el objetivo primordial es crecer desde un punto de vista endógeno, mejorando las condiciones de vida de los habitantes, con una visión de mediano y largo plazo, donde se establezcan las acciones en el corto plazo permitiendo avanzar de manera gradual. Es necesaria una concertación de los agentes locales con agentes regionales, nacionales e internacionales en función de una mejora económica, social y de sostenibilidad medio ambiental a partir de la distribución y el acceso a los recursos disponibles, con equidad y autonomía de los gobiernos locales para generar política estratégicas que conlleven al desarrollo sostenible.

---

<sup>19</sup> Moreno Maldonado, Carlos. "Las tendencias del desarrollo de la Sociedad Nacional". Tomado De: <http://www.desarrollo.8m.com>, marzo del 2004.

<sup>20</sup> Gallicchio, Enrique. El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social. Tomado De: [http://www.desarrollolocal.org/documentos/Gallicchio\\_DLyCapitalSocial.pdf](http://www.desarrollolocal.org/documentos/Gallicchio_DLyCapitalSocial.pdf), 2004.

Entender el desarrollo local en una dimensión espacial implica definir tres conceptos que se consideran claves para la teoría que se presenta: el concepto de sistema, localidad y comunidad.

La bibliografía presenta varios conceptos que definen el término sistema, pero en el caso específico se asume la visión de Mateo Rodríguez<sup>21</sup> donde establece que *un sistema está conformado por un conjunto de elementos que se encuentran en estrecha relación y con nexos entre sí, formando una determinada unidad e integridad...es un todo complejo, único, organizado, formado por el conjunto o combinación de objetos o partes. Según el enfoque sistémico, el objeto investigado se examina, no como algo inmóvil, sino como un objeto que cambia constantemente, debido al metabolismo de sus partes interrelacionadas como un todo integral.*

El análisis que se hace en el manual “Enfoque sistémico y desarrollo local”<sup>22</sup> favorece conceptualmente a la delimitación del sistema local al ser considerado lo local como un territorio físico y reducido en su superficie, donde el sistema estimado se limita geográficamente, haciendo alusión a dos aspectos fundamentales argumentan esta tesis: primero al carácter predominantemente sedentario de los hombres, y segundo la consideración de otros grupos de hombres que comparten diferentes territorios.

Se concluyen que lo “local” puede ser un espacio fijo o un espacio móvil (grupo de personas en movimiento) y en ambos casos se habla de sistema local, para lo cual genera el siguiente concepto: *Una localidad o un sistema localizado es un conjunto de elementos en interacción dinámica, localizado dentro de los límites de un espacio físico determinado, organizados en función de un fin.* De ahí entonces que se requiere delimitar inicialmente los *espacios físicos objetos de la investigación* (puede ser un barrio, una comunidad, una ciudad, una provincia).

---

<sup>21</sup> Mateo Rodríguez, José Manuel. La Concepción Sistémica en los Estudios de Paisajes/José Manuel Mateo Rodríguez. \_\_[s.l.]:[s.n], (199?). \_\_[s.p].

<sup>22</sup>Desarrollo Local. Manual “Enfoque sistémico y Desarrollo Local. Tomado De: [www.desarrollolocal.org/conferencia/doclibero](http://www.desarrollolocal.org/conferencia/doclibero), diciembre del 2004.

El análisis de la problemática de estos espacios físicos no pueden estar desvinculados de los niveles superiores de administración estatal, en caso de ocurrir lo contrario traería aparejado un proceso de fragmentación desintegradora y enajenante de la identidad y la riqueza nacional, es preciso una conectividad entre lo local y lo nacional que fomente el desarrollo territorial.

De igual forma el término de comunidad se enuncian varias definiciones entre las que se encuentra la defendida por Nisbet cuando la conceptualiza como *todas las formas de relación que se caracterizan por un elevado grado de intimidad personal, profundidad emocional, compromiso moral, cohesión social y continuidad en el tiempo... puede encontrarse en... localidad, religión, nación, raza, profesión o (causa común). Su arquetipo... es la familia*<sup>23</sup>

Otra enunciación es la defendida por Broom & Seiznick<sup>24</sup> que presenta la comunidad como un grupo global con dos características principales:

1. Como un lugar donde el individuo puede encontrar la mayor parte de las actividades y experiencias, que le son importantes.
2. Un grupo que está unido, entre sí, por un sentido compartido de la posesión, así como por un sentimiento de identidad.

A estos conceptos se les debe agregar que el electo fundamental de una comunidad es la actividad económica vinculada al resto de las necesidades sociales: educación, salud, cultura, recreación, deporte, vivienda, entre otras. Es un espacio territorial donde se fomentan las relaciones interpersonales, se mantiene viva la historia, las formas de expresión y tradiciones que los identifica y a su vez se exige un esfuerzo de cooperación de las personas que la habitan.

Estos enfoques, aunque son enunciados desde diferentes puntos de vista, tienen el mismo contenido, pues llámese comunidad, localidad o sistema local no es más que un espacio delimitado territorialmente, conformado por personas

---

<sup>23</sup> La Comunidad. El concepto de Comunidad. Tomado De:  
<http://www.nurelislam.galeon.com/comunidad.htm>, febrero del 2005.

<sup>24</sup> Ibidem..

que interactúan entre sí, tanto en el aspecto económico, político o social, que presentan intereses y necesidades comunes.

La historia del desarrollo local no ha estado ajena a la imposición de modelos de una concepción vertical y paternalista, es común que se propongan esquemas desde la intelectualidad para las localidades, por lo que, después de delimitado un espacio físico a investigar (localidad), se hace imprescindible determinar quienes auspician ese desarrollo que se desea. Es precisamente en este espacio donde se da un papel protagónico a los actores encargados de gestionar su propio desarrollo facilitando la solución a los problemas populares.

Resulta necesario resaltar que en la mayor parte de los casos ese actor que protagoniza el desarrollo carece del conocimiento teórico necesario para desplegar una investigación de esta envergadura por lo que, sin restarle el mérito del conocimiento empírico, se hace imprescindible incluir en el proceso al agente de desarrollo local que, con su trabajo, logre imbricar la teoría a la práctica del desarrollo local.

*El agente de desarrollo local es un consultor local considerado como una persona independiente y calificada, con capacidad para identificar los problemas, examinarlos, recomendar medidas apropiadas y ayudar a poner en marcha sus recomendaciones... Así mismo debe ser capaz de escuchar, transmitir conocimientos, cuestionar las diferentes propuestas y no aceptarlas sin crítica, descartar los datos poco fiables, elaborar soluciones claras y lógicas, explicar sus posibilidades de intervención, no prejuzgar, hablar con los diferentes actores locales de igual a igual y enfrentarse a los problemas tratando de buscar soluciones... necesita también conocimientos básicos acerca de la realidad en la que debe actuar<sup>25</sup>.*

La definición citada tiene un enunciado más específico para el desarrollo local desde la dimensión económica, pero se puede considerar apropiada para el análisis del resto de las dimensiones que son imprescindibles analizar para

---

<sup>25</sup> Alburquerque, Manuel. Manual del Agente del Desarrollo Local/Manuel Alburquerque. — Santiago de Chile: SUR, 1999. \_\_ 40p.

alcanzar el mismo (dimensión de salud, dimensión educacional, dimensión sociocultural, dimensión ambiental, dimensión socio-psicológica, dimensión habitacional, dimensión de infraestructura y equipamiento –el orden en que se enuncian de ninguna manera indican prioridad-)

El agente de desarrollo local debe conocer los elementos culturales representativos de la localidad, su participación en la historia, los talentos humanos, la potencialidad de sus recursos, la diversidad étnica, los recursos naturales existentes y cómo se manejan por parte del gobierno local, el desarrollo de los programas educacionales en las tres enseñanzas básicas (primaria, secundaria y enseñanza, media superior), los planes de salud y el componente habitacional. Estos elementos conforman la estructura total de la localidad lo que le posibilita al agente de desarrollo local tener un conocimiento lo más exhaustivo posible del objeto de estudio para poder ayudar en el apoyo de la elaboración de estrategias que viabilicen proyectos de desarrollo.

Partiendo de la tesis del desarrollo local concebida como un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que a largo plazo conduce a mejorar el nivel de vida de los habitantes, es preciso entender que el mismo requiere generar un entorno económico y social favorable, permitiendo aprovechar los recursos endógenos. Esto puede lograrse con un impulso económico, potenciando la labor de los empresarios locales considerados como los principales agentes estratégicos y fomentando los valores culturales, así como el papel que desempeñan las instituciones locales, garantizando la elaboración de instrumentos y políticas adecuadas para promover el desarrollo.

### **1.3. Una visión prospectiva para impulsar el Desarrollo Local**

Pensar en el futuro ha sido un interés constante a lo largo de la historia de la humanidad, pero es a partir de los siglos XVI y XVII cuando el futuro va a estar determinado por los aportes tecnológicos, lineales y progresivos de la ciencia, imponiendo una nueva visión del mundo: los procesos que hasta el momento se establecían en una relación causa-efecto, donde un efecto tan solo tenía una causa única (monocausales) dejan de verse como tal, donde un problema

puede llegar a tener diversas causas y a su vez infinidad de posibles soluciones. La primera mitad del siglo XX es el marco donde se desarrollan los esfuerzos más serios para tratar de determinar tendencias o efectuar pronósticos más o menos acertados acerca del futuro.<sup>26</sup>

Los estudios de futuro, como una actividad de basamento científico desplegada sistemáticamente por profesionales y orientada a enunciar la posible evolución de los acontecimientos, comienzan a desarrollarse a partir de la década del cuarenta del pasado siglo, también son nombrados como estudios prospectivos o prospectiva.

La escuela de pensamiento prospectivo tiene sus orígenes en el año 1948, cuando se funda la Rand Corporation, en Estados Unidos, con el objetivo de analizar alternativas de políticas vinculadas con las tecnologías. El más divulgado estudio de futuro se desarrolla en los años cincuenta con el título “El año 2000” dirigido por el Hudson Institute, en el cual se aplican las técnicas de escenarios.

Las décadas del cincuenta y el sesenta del siglo XX estuvieron marcadas por los estudios de Willis Harman (1918-1997) con el análisis de las políticas sociales en el Stanford Research Institute, John McHale (1922-1978) que contribuyó al estudio de la disponibilidad de recursos humanos, materiales y energéticos para el avance de la humanidad y Herman Kahn (1922-1983) cuyos principales aportes devinieron en la fundamentación teórico-práctica de la técnica de escenarios, en el período en que trabajaba como investigador de la Rand Corporation, considerándola “una secuencia hipotética de eventos construida con el propósito de focalizar la atención en procesos casuales y puntos de decisión”.<sup>27</sup>

Similar al proceso evolutivo experimentado por las teorías del desarrollo, la capacidad efectiva de los estudios prospectivos ha estado determinada por los

---

<sup>26</sup> Solano, José Ramón. Los estudios del futuro: evolución y perspectivas. Tomado De: <http://www.codesyntax.com/prospectiva>, marzo del 2004.

<sup>27</sup> Solano, José Ramón. Los estudios del futuro: evolución y perspectivas. Tomado De: [http://www.futurovenezuela.org/\\_Prospectiva/prospectiva\\_JRS.htm](http://www.futurovenezuela.org/_Prospectiva/prospectiva_JRS.htm), febrero del 2003.

distintos enfoques y métodos empleados para desarrollarlos, provocando que la equivocación en los pronósticos influyera (de manera negativa) en la aplicación práctica de los mismos.

El hecho de que, en determinados estudios, los posibles eventos de futuro no coincidieran en el largo plazo con la realidad no indica que se debe desechar del todo la metodología que propone la prospectiva. Aunque no se intenta justificar los resultados, sí se debe aclarar que la inexactitud de los datos es un factor influyente en las respuestas, variando el abanico de eventos pronosticables.

Actualmente se hace uso de esta ciencia como un soporte indispensable de la planificación estratégica desde el nivel gubernamental, en casi todos los países, hasta las empresas cuyo éxito económico e incluso su supervivencia dependen de una apropiada percepción de la evolución de variables sociales, económicas y políticas en el corto y el mediano plazo, esto está condicionado por el rápido ritmo de evolución que presentan las sociedades actuales.

Existen diferentes enfoques relacionados con el futuro, pero entre las premisas más importantes se puede mencionar la visión del futuro como una proyección del pasado<sup>28</sup>, definida sobre la base de la interpretación de tendencias o extrapolación de tendencias. En estas se asume que no varían los factores sociales, políticos, económicos y tecnológicos. La deficiencia de esta premisa se encuentra, precisamente, en el hecho de no considerar la rapidez con que cambia el entorno cada vez más complejo e interdependiente. Esta dimensión extrapolativa o futuro tendencial emplea fundamentalmente modelos econométricos y datos estadísticos para su análisis, marcando una visión de futuro unidireccional.

Otra de las premisas asume que el futuro puede ser diferente al pasado, presentándose múltiple e incierto. En esta tesis existen diversas alternativas

---

<sup>28</sup> Gabiña, Juanjo. *Prospectiva y Ordenamiento del Territorio*/Juanjo Gabiña. —España: Marcombo, 1998. \_\_ 40p.

que pueden ser moldeadas sobre la base de la exploración de la complejidad, la evaluación de la dirección de la velocidad y la intensidad de los cambios que acontecen en el seno de la sociedad<sup>29</sup>. Esta dimensión exploratoria o futuro exploratorio admite cambios en las tendencias históricas y la aparición de nuevas tendencias, explorando la complejidad y la multidireccionalidad.

Se puede considerar una tercera premisa en la que se entiende que el futuro no está predeterminado y que este puede ser construido por los individuos a partir de la información disponible que les permita tomar decisiones acertadas. La incertidumbre que representa este futuro normativo puede llegar a generar variadas interpretaciones a la hora de su comprensión, donde los individuos adoptan diferentes actitudes:

- Una actitud pasiva influenciada por el determinismo religioso de pensar que el futuro está predeterminado y es inevitable.
- Una actitud adaptativa donde las personas admiten la anticipación de los cambios y dan importancia a la planeación de acciones.
- Una actitud preactiva o proactiva determinando al hombre como el único responsable de su destino y que solo él puede desarrollar acciones en el presente que le permitan alcanzar el futuro deseado.

### **1.3.1. Los escenarios de futuro**

Los escenarios fueron establecidos por la Douglas Aircraft Co. en 1945 para examinar posibles e hipotéticos desarrollos futuros. *Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y el proceso que marca la propia evolución de los acontecimientos de manera que permitan al territorio pasar de la situación actual a la situación futura...*<sup>30</sup>

Existen otras definiciones de escenarios tales como: *una secuencia hipotética de eventos contruidos con el propósito de centrar la atención en los procesos*

---

<sup>29</sup> Gomes de Castro, A. M. La dimensión del “Futuro” en la construcción de la sostenibilidad institucional. *Proyecto “Nuevo Paradigma”*, (Costa Rica) 5, (80): 21-26, mayo 2001.

<sup>30</sup> Gabiña, Juanjo. *Prospectiva y Ordenamiento del Territorio*/Juanjo Gabiña. —España: Marcombo S.A., 1998. \_\_ 123 p.



*causales y los puntos críticos de decisión (Schnnaars, 1987), descripciones de realidades que están en constante interacción (Caraballo, 1994), conjuntos razonables, plausibles de futuros alternativos estructuralmente posibles, concebidos a través de un proceso de causalidad, en vez de pensamiento probabilístico, reflejando diferentes interpretaciones del fenómeno que orienta la estructura del ambiente de negocios (Van der Heijden)<sup>31</sup>*

En la definición de escenarios se distinguen tres vertientes, tendencial o de tipo predictivo donde se intenta definir el futuro a partir de la tendencia actual de las variables relevantes del contexto social, económico, político, tecnológico, y cultural siempre con la premisa de que no se producirán cambios que alteren estas tendencias y que el futuro continuará invariable.

La vertiente exploratoria parte de tendencias pasadas y presentes conduciendo a un futuro probable con la premisa de que el futuro es indeterminado y cambiante. Este escenario puede ayudar a describir cualitativa y conceptualmente cómo puede ser el futuro y a partir de su análisis se puede obtener un conjunto de posibles evoluciones, pero siempre sin asegurar categóricamente la ocurrencia de estas.

En una tercera variante están los escenarios de anticipación o normativos que se construyen a partir de diferentes imágenes de futuro, estas pueden ser favorables o desfavorables, sus racionalidad consiste en que se puede inducir la conformación del futuro a través del uso de poder y la toma de decisiones en el presente.

No se debe confundir escenario con realidad futura (en el más estricto sentido de la palabra), pues es solo un medio para representar esta realidad a partir de los datos que se analizan en el presente, por lo que la formulación de estos implica *coherencia, pertenencia, verosimilitud y transparencia*.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Gomes de Castro, A. M. La dimensión del “Futuro” en la construcción de la sostenibilidad institucional. Proyecto “Nuevo Paradigma”, (Costa Rica) 5, (80): 21-26, mayo 2001.

<sup>32</sup> Ibidem. p 123-124.

Existen diferentes metodologías para la construcción de los escenarios entre las cuales se distinguen tres enfoques:

1. El enfoque lógico intuitivo desarrollado sobre todo por Ian Wilson y el Stanford Research Institute, luego aplicado con éxito por el Grupo de Planificación de la compañía petrolera Shell, liderado por Pierre Wack y Arie de Geus<sup>33</sup>. Esta tesis potencia la intuición lógica de los investigadores omitiendo la descripción detallada de los complejos métodos matemáticos.
2. El método de Godett basado en el análisis matemático, influenciado por el cálculo de probabilidades y la investigación operacional, compuesto de cinco fases.
3. La previsión humana y social desarrollada en gran medida por Medina<sup>34</sup> haciendo énfasis en criterios tales como: la humildad, la flexibilidad, la rigurosa sustentación, el rediseño continuo de hipótesis y escenarios, la participación de los actores, la postura ética y crítica en el manejo del ejercicio y de la información.

La selección y aplicación de los métodos difiere de acuerdo con el tipo de investigación que se realice y atendiendo al conocimiento que tienen los prospectivistas, aunque es válido señalar que la estructura lógica de la construcción de los escenarios es común para uno u otro enfoque.

La prospectiva puede facilitar la gestión de proyectos que conciban el desarrollo sustentable a mediano y largo plazo. Debe ser considerada como un campo de estudio que pretende *mirar hacia adelante* en el tiempo, permitiendo hacer una reflexión sobre los futuros posibles, considerando que estos son múltiples alternativas que puede presentar un sistema.

---

<sup>33</sup> Medina Vásquez, Javier. Conversando acerca del método de los escenarios. Tomado De: [http://www.lucem.net/Modelos/escen\\_jmedina.pdf](http://www.lucem.net/Modelos/escen_jmedina.pdf), mayo del 2006.

<sup>34</sup> Medina Vásquez, Javier. Experiencias significativas en pensamiento a largo plazo. Tomado De: <http://www.eclac.cl/publicaciones/lpes/4/LCI1544P/SesionXV.pdf>, mayo del 2006. [http://moodle.eclac.cl/file.php/1/documentos/grupo5/la\\_prospectiva\\_humana.pdf](http://moodle.eclac.cl/file.php/1/documentos/grupo5/la_prospectiva_humana.pdf), mayo del 2006.

En Cuba han tomado auge los estudios de futuro, principalmente en la última década del siglo XX y los albores del presente siglo XXI<sup>35</sup>, impulsados en gran medida por el cambiante entorno que debe enfrentar el país. Es común el hecho de que las técnicas presentadas por la prospectiva se encuentren más aplicadas a las instituciones, permitiéndoles formular una respuesta para enfrentar los cambios del entorno, aunque se debe resaltar la inclusión de análisis sociales asociados a estas. La implementación de estos métodos en estudios territoriales se realiza con el objetivo de fundamentar la planificación estratégica para la dimensión espacial que se analice, como ejemplo se tienen los planes de Ordenamiento Territorial que, en un menor o mayor grado, implementan las diferentes técnicas que proponen los métodos prospectivos.

Aplicar la prospectiva en una localidad puede considerarse factible, facilitando la planificación estratégica para alcanzar el futuro deseado. Se muestra insuficiente el que los individuos tengan un pensamiento de hoy, mañana o el mes próximo. Es necesario un cambio en el pensar para que, examinando las premisas del pasado y el presente, basándose en una planificación que desarrolle acciones estratégicas, se logre construir, paso a paso, un futuro basado en el desarrollo local sustentable.

### **1.3.2. La planificación estratégica a partir del análisis prospectivo**

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática donde se definen los objetivos a largo plazo, identificando metas, objetivos y desarrollando estrategias que propicien el alcance de los mismos, a partir de la localización de los recursos para su implementación.

Constituye una herramienta para el diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas. Por lo que está muy relacionada con la situación actual y el proyecto desarrollado por las organizaciones e instituciones, en

---

<sup>35</sup>Álvarez Medero, Pedro. Prospectiva en condiciones irregulares y Tendencias Emergentes, un ejemplo territorial en desarrollo/ Pedro Álvarez Medero. — La Habana:.. [s.n], 200?. —15p.

correspondencia con los cambios y las demandas que les impone el medio, logrando el máximo de eficiencia y calidad de los servicios.

Una correcta planificación estratégica permite prever y decidir las acciones que pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable, tomando las decisiones pertinentes para que este evento ocurra. Debe ser visto como un proceso participativo, que no da solución a todas las incertidumbres, pero que permite trazar una línea de objetivos para actuar en consecuencia con los mismos.

La planificación estratégica se refiere al proceso de formulación y definición de objetivos y prioridades a nivel macro de la organización y/o de la sociedad, que se formula a partir de las demandas de los públicos de la empresa o del entorno donde está insertada la institución.

La prospectiva constituye en la actualidad una nueva metodología de análisis que aporta una visión múltiple, sistémica, flexible y de largo plazo, que busca optimizar los actuales procesos de planificación estratégica. Puede verse como un análisis pluridisciplinario que pretende explorar los futuros posibles a medio y largo plazo y examinar cuales son las políticas y las estrategias a adoptar para influir en el curso de la evolución en el sentido del futuro deseado.

Michel Godet<sup>36</sup> entrelaza la prospectiva, la estrategia y el planeamiento estratégico al decir que *la anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables. Los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezclan; de hecho, hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica.*

*¿Cómo podríamos pensar en actuar como una estrategia sin "mirar a lo lejos, a lo ancho, a lo profundo; tomar riesgos, pensar en el hombre" tal como lo hace la prospectiva?... "contemplando el futuro se transforma el presente"; de este*

---

<sup>36</sup> De Jouvenel, Hugues. Descubrir tendencias. Tomado De: [www.revistadircom.com.ar](http://www.revistadircom.com.ar), 2002.

*modo la anticipación invita a la acción. Para nosotros, el asunto es evidente, la prospectiva resulta muy a menudo estratégica. En caso de no serlo por los avances que provoca, sí por la intención que lleva y la estrategia se vuelve necesariamente prospectiva si desea iluminar las opciones que comprometen el futuro.*

### **Conclusiones Parciales**

- El desarrollo no es un concepto abstracto, ha evolucionado con las condicionantes históricas sociales en que ha tenido lugar. Planteado desde diversas aristas y dimensiones, por las disímiles escuelas de pensamiento, ha transitado desde la antigüedad hasta nuestros días por la visión mercantilista, fisiocrática hasta las tres escuelas que lo asumen como teoría del desarrollo: los clásicos, los neoclásicos y los keynesianos.
- En los finales del siglo XX y principios del siglo XXI, el desarrollo asume la visión de la sustentabilidad lo que implica la asimilación de sus dimensiones, unidas a la consideración de las posibilidades reales de mantener y sostener las condiciones que la naturaleza aporta al hombre para su subsistencia actual y futura.
- Criticada, analizada y evaluada desde diversas posiciones la visión de la sustentabilidad refleja en la perspectiva de desarrollo, desde las condiciones de los países del tercer mundo, el lugar que el medio ambiente ocupa hoy en el análisis teórico y la voluntad política de estadistas, cuentistas sociales y organismos internacionales.
- El desarrollo sustentable no puede ser concebido al margen de las dimensiones en que se despliega, lo que se fundamenta en el enfoque sistémico, que permite entender a la localidad como un espacio en el que se articulan estructuralmente los elementos económicos, sociales, políticos y culturales de manera en que el cambio y movimiento de uno implica la necesidad y el cambio en el movimiento del sistema en general.
- El estudio de la localidad se va a fundamentar en el enfoque de futuro, el cual alcanza su mayor esplendor en la segunda mitad del siglo XX. En esta perspectiva se toman en cuenta las distintas actitudes que pueden adoptar los individuos que participan en el proceso de desarrollo local, así como los

escenarios que permitirán a la comunidad pasar de la situación actual al futuro deseado.

- Existen diferentes metodologías para la construcción de escenarios dentro de las que se distinguen: el enfoque lógico de Wilson, la previsión humana y social de Medina y el método de Godet.
- Michel Godet propone todo un paquete de herramientas para el análisis prospectivo denominadas método de escenarios<sup>37</sup>, su aplicación permite hacer un análisis de las tendencias considerando variables cualitativas y cuantitativas, reduciendo el grado de incertidumbre ante el entorno cambiante y adoptando las decisiones pertinentes considerando los datos exactos que caracterizan el sistema. A partir del trabajo con expertos, se pueden definir acciones estratégicas que impulsen el desarrollo local.
- La utilización de técnicas prospectivas en estudios comunitarios, facilita a los agentes locales desplegar su trabajo en la dirección que apunta el escenario más deseado y realizar la planeación estratégica en concordancia con ello.

---

<sup>37</sup> Godet, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia/ Michel Godet.-- España: Marcombo Boixareu, 1993.\_\_\_\_ [s.p.]

## *Capítulo II: Procedimiento metodológico para fundamentar el estudio de caso*

*“... si buscas resultados diferentes, no hagas siempre lo mismo”.*

*Albert Einstein*

## **Capítulo II. Procedimiento metodológico para fundamentar el estudio de caso**

En el estudio de caso se aplica un enfoque prospectivo asumido la metodología propuesta por Michel Godet para la construcción de Escenarios plasmada en sus obras “De la anticipación a la acción (1994) y el “Manuel de Prospective Strategique” (1997)<sup>38</sup> que se desarrollan a partir de métodos matemáticos, haciendo énfasis en el cálculo de probabilidades y la investigación operacional.

En las fases preliminares de la construcción de Escenarios se requiere la elaboración de un diagnóstico detallado del contexto que se analiza, para lo cual se asume la perspectiva de Ezequiel Ander-Egg en su propuesta metodológica para el Diagnóstico Comunitario, que favorece el análisis de variables cualitativas y cuantitativas, necesarias en el método.

La descripción de la propuesta de proyecto se realiza a partir de la Metodología Marco Lógico considerándose la más apropiada para la investigación.

### **2.1. El método de escenarios. Aplicación de sus fases al contexto que se estudia**

La acción de transformar la realidad dentro de una localidad hace imprescindible un análisis detallado de su situación pasada y presenta, constituyendo el punto de partida para proponer estrategias de desarrollo.

Los estudios de futuro presentan una metodología que, aunque no se implementen todos sus pasos<sup>39</sup>, permite enunciar la evolución de los acontecimientos a través de escenarios posibilitando concebir acciones estratégicas que puedan reducir la incertidumbre ante el futuro.

---

<sup>38</sup>Langue Français Éditeur. Manuel de Prospective Strategique. Tomado De : <http://www.amazon.fr/exec/obidos/ASIN/210003118X>, febrero del 2005.

<sup>39</sup> Godet, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia/ Michel Godet.-- España: Alfaomega, 1995. —..[s.p].



En la construcción de escenarios pueden utilizarse diferentes herramientas. Su aplicación no debe verse como un proceso rígido, pues la implementación en un mayor o menor grado de los mismos dependen del estudio de planificación que se pretende desplegar, considerando el criterio de los expertos implicados.

El método de escenarios incluye varias fases que juegan un papel fundamental en su construcción y la elección del escenario apuesta. El trabajo se realiza a partir de la formulación de matrices de análisis.

### **2.1.1. Fases del método de escenarios**

**Fase 0: Lanzamiento del Estudio:** En esta etapa de la investigación se desarrolla un taller con el objetivo de iniciar una dinámica de grupo, involucrando a los actores implicados y a los pobladores del Consejo Popular. Es el momento preciso para seleccionar los expertos que conforman el estudio.

La investigación presenta la peculiaridad de efectuarse considerando el criterio de dos grupos de expertos, que por ser una variación a la metodología tradicional, se fundamenta en el argumento de que el objeto de estudio es una localidad rural, constituida en gran medida por individuos que adolecen de una formación científica para abordar técnicas como las que se proponen. Conociéndose a priori esta situación se asume la selección de un primer grupo de Expertos con la ayuda del método TZ Combinado<sup>40</sup>, conformado por un conjunto de personas que, dentro del Consejo Popular, tienen un mayor conociendo de la problemática que se analiza.

La selección de un segundo grupo, nombrado para su distinción Expertos Excepcionales, se realiza teniendo en cuenta el nivel de conocimiento y especialización que presentan los individuos en las temáticas que se abordan. Este equipo apoyará la aplicación de las técnicas prospectivas.

---

<sup>40</sup> Aguila Cudeiro, Yudy. Una Aproximación a la inclusión de estudios prospectivos en el Ordenamiento Territorial de la Provincia de Cienfuegos. Yudy Aguila Cudeiro; Yanivis Rodríguez Rodríguez; Francisco Becerra Lois, tutor. —Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos (CF), 2002, 198.:ilus.

**Fase 1: Análisis de la situación económica y búsqueda de variables estratégicas:** A esta fase de la investigación le corresponde la elaboración de un diagnóstico actualizado de la localidad, considerándose los diagnósticos hechos con antelación.

Juanjo Gabiño propone la elaboración de un *diagnóstico dinámico y selectivo, que se base en las características de los hombres y mujeres del territorio* (para el contexto entiéndase como Consejo Popular). *Identificando los cambios claves, las evoluciones observadas en lo referente a la elevación del nivel de vida de la población, y descubrir los nichos de actividad que por ahora no ocupan las empresas situadas en el territorio (localidad) y los tipos de servicios que no se ofrecen... el diagnóstico debe ser multidimensional para obtener una visión global de los problemas*<sup>41</sup>.

El primer paso en este período del diagnóstico es efectuar entrevistas que son aplicadas al grupo de Expertos seleccionados dentro de la localidad y encuestas a la población con el objetivo de que los tomadores de decisiones sean los detectores de sus propios problemas. Se consideran los resultados obtenidos en el taller desarrollado en la **Fase 0**.

La metodología de diagnóstico que se propone es la que presenta Ezequiel Ander-Egg<sup>42</sup>, la cual analiza las siguientes dimensiones:

Características generales del Objeto de Estudio.

Dimensión Histórica

Dimensión Ambiental

Dimensión Económica

Dimensión de Salud

Dimensión Educacional

Dimensión Socio-psicológica

Dimensión Habitacional

Dimensión de Infraestructura y Equipamiento.

---

<sup>41</sup> Gabiño, Juanjo. Prospectiva y Ordenamiento del Territorio. Hacia un proyecto de Futuro/Juanjo Gabiño.—España: Marcombo, 1998. \_\_ 138p.

<sup>42</sup> Ander-Egg, Ezequiel. Metodología y Práctica del Desarrollo de la Comunidad/Ezequiel Ander-Egg.—.[s.l.]: Gernica, 1980. \_\_ 140p.

## Dimensión Socio-Cultural

### Dimensión Deportiva-Recreativa

Una vez terminado el diagnóstico es el momento idóneo para el análisis SWOT, FODA o matriz DAFO que es una de las herramientas más utilizada en los últimos años. Esto ofrece un análisis cuantitativo que permite sintetizar informaciones relativas a las fortalezas y debilidades internas de la localidad, confrontando estas con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

En su análisis interno las *fortalezas* son las capacidades especiales con que cuenta la localidad que le dan una posición privilegiada frente al entorno. Estas comprenden los recursos que se controlan, las capacidades y habilidades que se poseen, y las actividades que se desarrollan positivamente.

Las *debilidades* son aquellos factores que provocan una posición desfavorable, entiéndase todos aquellos recursos y habilidades con las que no cuenta la localidad que la hacen débil ante los impactos negativos del entorno.

En el análisis externo se consideran las *oportunidades* aquellas referidas a los factores que resultan positivos, favorables, explotables. Se determinan a partir de un análisis en el entorno en que se desenvuelve el Consejo Popular, permitiéndole obtener ventajas. Las *amenazas* son todas aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra el desarrollo de la localidad.

El procesamiento del método es simple, pues a partir del diagnóstico elaborado en el Consejo Popular se lista el grupo de problemas que existen y se presenta a los Expertos Excepcionales que determinan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, impactándolas en una matriz. Se calcula el coeficiente de correlación entre las diferentes variables<sup>43</sup>, determinado a partir

---

<sup>43</sup>Aguila Cudeiro, Yudy. Una Aproximación a la inclusión de estudios prospectivos en el Ordenamiento Territorial de la Provincia de Cienfuegos. Yudy Aguila Cudeiro; Yanivis Rodríguez Rodríguez; Francisco Becerra Lois, tutor. —Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos (CF), 2002, 198.:ilus.

de los impactos o combinaciones de acuerdo con la relación entre las variables por cuadrantes, teniendo en cuenta la escala que, por consenso, se propone entre el grupo. Los resultados de la matriz DAFO orientan la atención sobre los puntos claves que deben ser considerados para el análisis de escenarios reduciendo la incertidumbre en el estudio.

**Fase 2: Identificación de las variables claves del sistema y de sus interrelaciones:** Una vez determinadas las fortalezas, debilidades, así como la vulnerabilidad para bien, oportunidades, o para mal, amenazas, se debe continuar la investigación considerando todas aquellas variables, cualitativas y cuantitativas, que constituyen aspectos claves para tener éxito en la selección de los escenarios.

El método de escenarios, asumiendo la perspectiva de Michel Godet, en esta segunda etapa comprende tres subfases, vistas de la siguiente forma:

1. **Listado de variables:** Se elabora una lista lo más exhaustiva posible de las variables que caracterizan el sistema constituido por el fenómeno estudiado y su contexto. Se delimitan las variables internas (las que caracterizan el subsistema) y las variables externas (las que se ajustan al contexto). Para facilitar una mejor identificación se elabora un diccionario donde se explica detalladamente cada una de ellas. En esta etapa solo se consulta al grupo de Expertos Excepcionales (por las circunstancias antes explicadas).
2. **Localización de las relaciones en la matriz del análisis estructural:** *Lo que interesa es determinar cuáles son las variables o grupos de variables que tienen un mayor valor explicativo acerca del funcionamiento del sistema. Esto se logra a través de las relaciones que, dentro del sistema guarda cada una de ellas con el resto. Tales relaciones se describen a partir de la matriz de análisis estructural... permitirá establecer cuáles son las variables que actúan con más fuerza y de manera directa en el sistema se debe resaltar que esta matriz todavía no es una herramienta suficiente como para descubrirlas variables "ocultas" en el sistema y que pueden tener también una gran*

*influencia sobre el territorio*<sup>44</sup>. Se aplica una encuesta que contiene una matriz para desarrollar el procesamiento del análisis estructural, determinando la relación existente entre las variables del sistema.

### 3. **Búsqueda de las variables claves a través del método MIC - MAC.**

Las variables, tanto internas como externas, son procesadas a través del método MIC-MAC, que constituye un programa de multiplicación de matrices aplicado a una clasificación específica. El objetivo del método es identificar las variables motrices y de enlace, construyendo una tipología de las variables en clasificaciones directas e indirectas<sup>45</sup>.

Naturalmente, no hay una interpretación única, oficial y científica de los resultados del método MIC - MAC. El grupo de trabajo debe formularse las preguntas y proponer interpretaciones. Esas preguntas exigen una respuesta, y este es precisamente el objetivo de la etapa siguiente durante la cual, en esencia, se tratan las variables claves definidas en el análisis estructural y se identificaran los actores implicados en estas variables.

**Fase 3: Anticipación y confección de la evolución del futuro:** De acuerdo con la metodología consultada esta fase comprende dos momentos específicos:

1. **Los talleres de prospectiva.** Son seminarios dirigidos a un público restringido: entre 20–60 participantes (miembros del grupo de dirección, actores socioeconómicos implicados, en el desarrollo del territorio, expertos) especialmente reagrupados en función de los sistemas propuestos que tengan un objetivo común y que deseen reflexionar juntos sobre los cambios posibles y deseables a fin de controlarlos y orientarlos mejor<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> Gabiña, Juanjo. *Prospectiva y Ordenamiento del Territorio. Hacia un proyecto de Futuro*/Juanjo Gabiña.—España: Marcombo, 1998. \_\_ 138p.

<sup>45</sup> Godet, Michel. *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*/ Michel Godet.— España: Alfaomega, 1995. —..[s.p].

<sup>46</sup> Gabiña, Juanjo. *Prospectiva y Ordenamiento del Territorio. Hacia un proyecto de Futuro*/Juanjo Gabiña.—España: Marcombo, 1998. \_\_ 138p.

2. **El juego de actores.** Es un método para analizar los comportamientos, estrategias y proyectos de cualquier actor involucrado en el tema, que se puede desarrollar a través del método MACTOR, esto permite adentrarse en la dinámica que se analiza<sup>47</sup>.

En el estudio de caso la selección de los actores se realiza considerando el criterio de los Expertos Excepcionales. El procedimiento facilita la determinación de los retos estratégicos y los objetivos asociados, logrando la dialéctica variables claves-actores-objetivos asociados. Los resultados obtenidos se procesan, con la ayuda del método MACTOR, presentándose una encuesta con dos matrices:

1. Matriz de actores por objetivos (MAO) que evalúa la posición de los actores frente a cada uno de los objetivos propuestos de acuerdo con una escala de valoración de -3 a 3 determinando el carácter fuerte, medio o débil de su oposición o concordancia.
2. Matriz de actores por actores (MAA) donde se valora la influencia de cada actor sobre el grupo, tendiendo a criterios de evaluación predeterminados:
  - 0: influencia nula
  - 1: influencia débil
  - 2: influencia media
  - 3: influencia fuerte

Se concluye la fase presentando los actores más motrices y los más dependientes, así como los objetivos que tiene mayor incidencia sobre el sistema.

**Fase 4: Elaboración de los escenarios prospectivos:** Durante esta fase se realiza la construcción de los escenarios futuros. Se puede abordar la

---

<sup>47</sup> Godet, Michel. La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Tomado De: <http://www.prospektiker.es/documentos/Caja2000.pdf> , enero del 2000.

realización de dos tipos de diagnóstico y llegar al planteamiento final de las buenas preguntas<sup>48</sup>:

1. **Un diagnóstico interno** donde al análisis del juego de los principales actores se mantenga aún preponderante, pues sus estrategias dependen de la sensibilidad de las variables dependientes y de los márgenes de actuación sobre las principales variables.
2. **Un diagnóstico externo** donde aparecen las grandes tendencias, las incertidumbres mayores, las rupturas posibles: en resumen, los escenarios de entorno más probables.

En la investigación para delimitar los escenarios futuros (futuro deseable y posible) y reducir el nivel de incertidumbre se hace uso del método SMIC que consiste en interrogar a un grupo de expertos en la forma más racional y objetiva posible, eligiendo entre todas las imágenes posibles aquellas que merecen ser estudiadas particularmente, teniendo en cuenta su probabilidad de realización.

El proceso se inicia con la definición de un grupo de hipótesis (seis como máximo) que indican la visión de los posibles escenarios teniendo en cuenta las variables claves, los actores y los objetivos asociados. Se presenta a los Expertos Excepcionales tres matrices condicionadas con preguntas que tributan a evaluar la probabilidad de que ocurra una hipótesis i dado que se cumpla una hipótesis j o dado que no se cumpla esta última, completando dos matrices: matriz de probabilidades simples y matriz de probabilidades condicionadas.

Los resultados obtenidos con la ayuda del método SMIC muestran la probabilidad de combinación de las hipótesis considerando las interacciones entre estas.

---

<sup>48</sup> Godet, Michel. La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Tomado De: <http://www.prospektiker.es/documentos/Caja2000.pdf> , enero del 2000.

**Fase 5: Elección de las opciones estratégicas:** Constituye la fase final del método de escenarios siendo la que permite identificar y evaluar las opciones estratégicas encaminadas a lograr el desarrollo de la localidad<sup>49</sup>. El método MULTIPOL (multicriterio)<sup>50</sup> que es empleado en esta fase es realmente el más simple de los métodos multicriterios, pero no el menos útil.<sup>51</sup>

El procedimiento facilita la selección de las principales acciones para implementar políticas que impulsen el desarrollo, considerando criterios de medida. Se emplea una escala simple de notación (media ponderada), para evaluar la respuesta de los Expertos Excepcionales. El MULTIPOL es una respuesta simple y operativa que evita el problema de una formalización excesiva pero que permite organizar y estructurar la ayuda a la decisión.

Para la evaluación de las políticas, la masa crítica de Expertos Excepcionales distribuye una puntuación considerando la indicación de una escala de 0 a 20 puntos, teniendo en cuenta los criterios de medidas. Esto se realiza de forma tal que la sumatoria de igual a 20.

Una segunda parte de la encuesta evalúa las acciones atendiendo a cada una de las políticas, de acuerdo con los criterios de medidas. En este paso se da un valor de hasta 20 puntos por cada acción.

La tercera parte de la encuesta procesa cada uno de los escenarios resultantes de la **Fase 4** considerando los criterios de medida. Este proceso se realiza considerando una escala de 0 hasta 20 puntos donde la sumatoria final sea 20.

## **2.2. Metodología de Marco Lógico para la planeación de proyectos**

---

<sup>49</sup> Gabiña, Juanjo. Prospectiva y Ordenamiento del Territorio. Hacia un proyecto de Futuro/Juanjo Gabiña.—España: Marcombo, 1998. \_\_ 138p.

<sup>50</sup> Godet, Michel. La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Tomado De: <http://www.prospektiker.es/documentos/Caja2000.pdf> , enero del 2000.

<sup>51</sup> Laboratorio de investigación en Prospectiva Estratégica y Organización. "MULTIPOL". Criterio y políticas múltiples. Tomado De: [http://www.3ie.org/lipsor/lipsor\\_es/multipol\\_es.htm](http://www.3ie.org/lipsor/lipsor_es/multipol_es.htm), febrero del 2005.



Un proyecto aislado constituye el inicio del largo camino que se vislumbra para lograr el desarrollo en cualquier dimensión territorial, pero la fusión de un conjunto de proyectos estratégicos claramente definidos es la vía para alcanzar ese futuro deseado.

La elaboración de los posibles escenarios y a partir de estos las propuestas estratégicas no pueden, por si solo, significar el desarrollo del Consejo Popular 14 de Julio, es preciso elaborar proyectos que implementen dichas estrategias como la vía para alcanzar este objetivo.

Se pretende proponer un proyecto que de solución a una de las problemáticas de la localidad y que encierre partes de las estrategias propuestas a partir de los Escenarios de Futuro alcanzados en la investigación, el cual se presenta a través de la metodología Marco Lógico.

En 1969 la firma consultora Practical Concepts Inc., específicamente Leon Rosenberg y Lawrence Posner, bajo contrato con la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID), crearon la metodología Marco Lógico<sup>52</sup>, con el objetivo de mejorar la calidad de las inversiones sociales, superando los tres problemas que en opinión de sus inventores eran los principales defectos de los proyectos de desarrollo:

- **Planificación demasiado imprecisa:** Desarrollándose proyectos que presentaban múltiples objetivos y en los cuales no se identificaban con claridad las actividades.
- **Responsabilidad gerencial ambigua:** Los gerentes de proyectos se resistían a ser considerados responsables del impacto del proyecto.
- **Evaluación excesivamente controversial:** Al no existir una meta claramente definida y el fin específico del proyecto los evaluadores usaban su propio criterio para determinar los aspectos positivos y negativos, lo que trae consigo

---

<sup>52</sup> Evaluación de programas Gubernamentales. Metodología para la elaboración de la Matriz Marco Lógico. Tomado De:  
[http://www.dipres.cl/control\\_gestion/evaluacion\\_programas\\_gubernamentales/metodologia.pdf](http://www.dipres.cl/control_gestion/evaluacion_programas_gubernamentales/metodologia.pdf),  
enero del 2005.

que los resultados se convirtieran en causa de mayores desacuerdos acerca del éxito o fracaso, en lugar de contribuir al mejoramiento del proyecto.

*El marco lógico permite un diseño que satisface tres requerimientos fundamentales de calidad en un proyecto de desarrollo: coherencia, viabilidad y evaluabilidad. La creciente popularidad entre los gestores de proyectos se debe al no menos importante hecho de constituir la principal técnica no cuantitativa de análisis científico en el campo de la política del desarrollo. Como lo ilustra ampliamente la gnoseología, ninguna ciencia puede basarse enteramente en mediciones, y en el caso de algunas ciencias, las mediciones son más bien el componente menor de las investigaciones científicas. El Marco Lógico logra, sin mayor necesidad de sofisticados métodos matemáticos, introducir rigor científico en la formulación de proyectos sociales.*<sup>53</sup>

La estructura metodológica de diseño de proyectos que propone el Marco Lógico abarca diversas fases de análisis: la identificación de problemas, el análisis de involucrados, el análisis de problemas, objetivos y alternativas, concluyendo en la matriz del marco lógico (ver anexo 2.1). Esta metodología es recomendada por las facilidades que brinda para su implementación, debido a que no se requiere de un conocimiento científico elevado para ser aplicado, lo que facilita el trabajo con localidades rurales como la que se investiga, dando la posibilidad de que sean los pobladores los que pongan en marcha su proyecto (ver anexo 2.2).

El Marco Lógico es, en esencia, una matriz conceptual para organizar los distintos elementos de un proyecto de desarrollo. Para este enfoque, como ya ha sido dicho, los recursos -tanto humanos como materiales- constituyen los elementos básicos para realizar las actividades, las cuales permiten, a su vez, obtener ciertos productos. Estos tres elementos constituyen el proyecto propiamente dicho y están bajo el control del equipo ejecutor y son su responsabilidad directa. Los productos obtenidos tienen un efecto predecible en los beneficiarios directos y cuya solución se describe en el propósito del

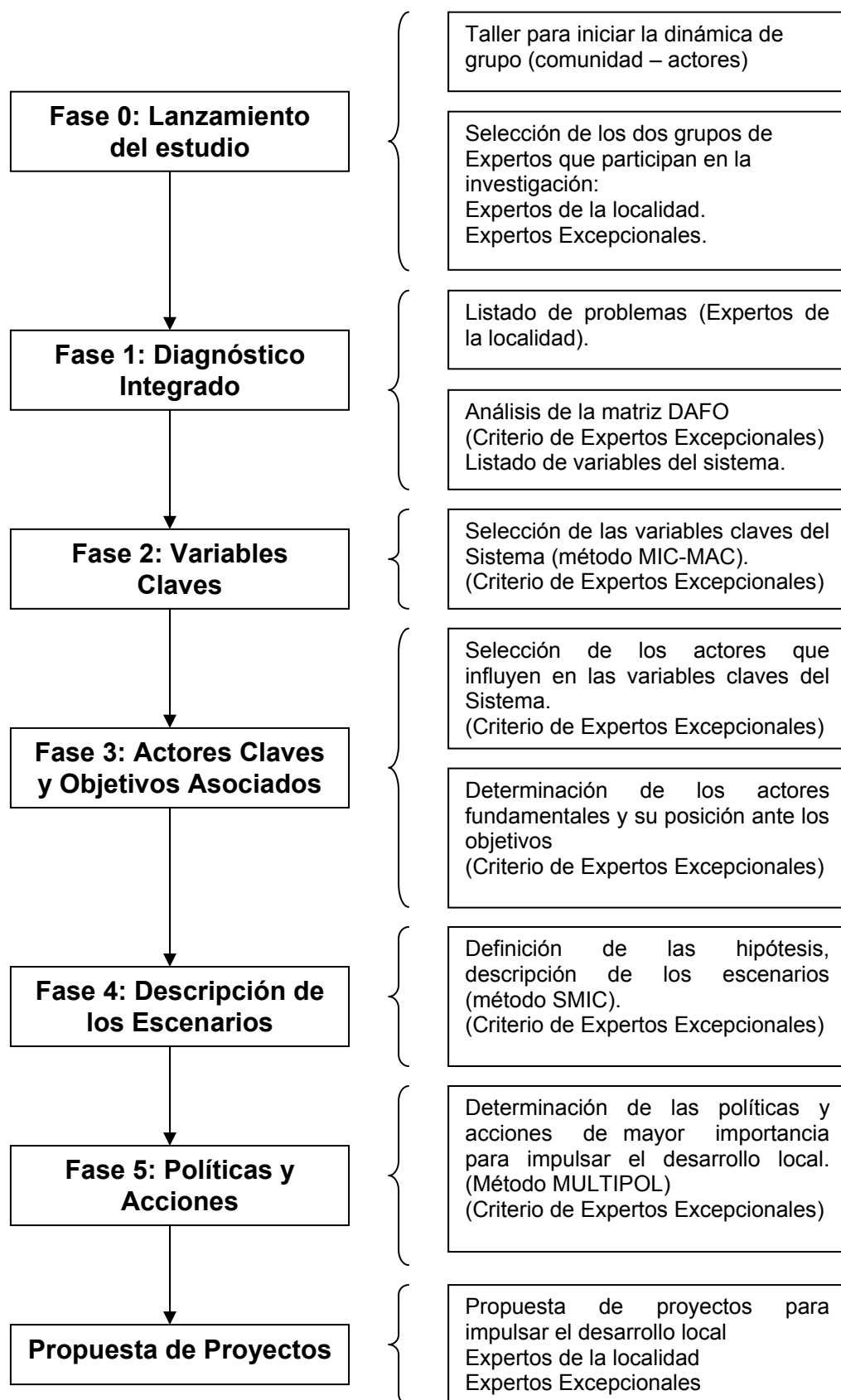
---

<sup>53</sup> Metodología de proyectos. La metodología del Marco Lógico (LFA). Tomado De: [www.geocities.com/autogestion/metodologia](http://www.geocities.com/autogestion/metodologia), mayo del 2006.

proyecto. Los logros obtenidos a este nivel contribuyen a su vez a obtener logros de largo plazo o de impacto sobre el desarrollo, que se definen en el objetivo general o fin de un proyecto.

Considerando las diferentes metodologías que se aplican en el caso de estudio se propone un esquema que permite visualizar el camino a seguir en la investigación (ver figura 2.1).

**Figura 2.1. Esquema metodológico para la propuesta de estrategia de desarrollo local en el Consejo Popular 14 de Julio, municipio de Rodas, provincia de Cienfuegos**



## **Conclusiones Parciales**

- Existe una gran gama de metodologías para estudios en dimensiones espaciales, hibridizar diferentes métodos es una de las tendencias actuales.
- La propuesta presentada no pretende constituir un paradigma para esta rama de la investigación, tan solo se muestra como una variante que puede fundamentar estudios que generen proyectos con el objetivo de impulsar el desarrollo, utilizando variables cualitativas y cuantitativas.
- El método de escenarios se desarrollan sobre la base de la formulación de matrices de análisis, tales como: matriz de Impactos Cruzados, matriz de actores por objetivos y matriz de actores por actores, el método SMIC que también es una matriz de Impactos Cruzados y Análisis Multicriterio. Por tanto su aplicación requiere de utilización de personal calificado en esta materia.
- La metodología del Marco Lógico es viable para la implementación de proyectos que impulsen el desarrollo local en el caso de estudio que se presenta.

*Capítulo III. Resultados de la aplicación de métodos  
prospectivos en el estudio de caso.*

*Consejo Popular 14 de Julio*

*“La mayoría de las ideas fundamentales de la ciencia son  
esencialmente sencillas y, por regla general, pueden ser  
expresadas en un lenguaje comprensible para todos”.*

*Albert Einstein*

### **Capítulo III. Resultados de la aplicación de los métodos prospectivos implementados en el estudio de caso Consejo Popular 14 de Julio**

Cuando mayor es el grado de incertidumbre mayor es la necesidad de desplegar estudios que faciliten la acción estratégica para reducir los efectos negativos del entorno cambiante. Los métodos prospectivos pueden considerarse un basamento científico para la planificación estratégica, tratando de establecer las orientaciones y el conjunto de decisiones que deben desarrollarse para alcanzar el futuro deseado.

Existen disímiles técnicas y métodos para la construcción de escenarios o eventos de futuro. La metodología propuesta por Michel Godet está constituida por diferentes fases que permiten construir la base a partir de la cual se elaboran los posibles escenarios, desarrollándose la planificación estratégica como resultado del análisis del sistema estudiado.

La descripción del estado actual de la localidad, a través de un diagnóstico integrado y el procesamiento de la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), orientan la atención sobre los puntos claves que deben ser considerados en la investigación. Esto permite definir el conjunto de variables cualitativas y cuantitativas que forman parte del sistema, facilitando la selección de las variables claves que tiene mayor influencia en la localidad. Este paso viabiliza la selección de los actores fundamentales para impulsar el desarrollo dentro del Consejo Popular, así como los retos estratégicos y objetivos asociados a los mismos.

A partir de la selección de las variables claves y de los actores fundamentales se inicia el proceso de descripción de los posibles eventos de futuro o escenarios, para lo cual se definen seis hipótesis posibles analizándose la probabilidad de ocurrencia de las mismas. Esta fase dentro de la metodología permite seleccionar el escenario apuesta de acuerdo con el criterio de los Expertos Excepcionales.

Aunque existen diversos procedimientos para realizar la planificación estratégica, se asumen las propuestas considerando los resultados que se obtienen con la ayuda del método MULTIPOL, definiéndose políticas y acciones para impulsar el desarrollo, materializando el escenario apuesta.

### **3.1. Análisis y resultados de la matriz DAFO considerando los resultados del diagnóstico y el criterio de los Expertos Excepcionales**

La reflexión y el análisis prospectivo, para el caso de estudio, se inicia a partir de la puesta en marcha de un seminario desarrollado dentro del Consejo Popular, con el ánimo de motivar a los pobladores e involucrar a los actores que inciden en la localidad.

Esta primera fase pretende impulsar la dinámica grupal, y se considera el momento idóneo para la selección del primer grupo de Expertos que colaboran con la investigación desde la localidad (ver anexo 3.1). El proceso de selección del segundo grupo de Expertos, denominado Expertos Excepcionales, se inicia a partir de un taller que implica a especialistas en las diferentes temáticas que se analizan (ver anexo 3.2).

La puesta en marcha de la **Fase 0** viabiliza la continuación del método que, en la nueva etapa (**Fase 1**), incluye un diagnóstico integrado elaborado de forma interactiva, donde se aplican técnicas como la entrevista (ver anexo 3.3) y la encuesta (ver anexo 3.4), así como la consulta de diferentes trabajos preliminares y la observación realizada por la investigadora principal durante un período de tres meses de trabajo continuo con la comunidad.

El procesamiento del diagnóstico integrado ofrece como resultado un listado de los problemas existentes en la localidad (ver anexo 3.5) los cuales indican, en un grado alarmante, la desmotivación que padecen los habitantes, lo poco identificados que se sienten con la Empresa Azucarera CAI 14 de Julio, la imperiosa necesidad de implementar proyectos de reanimación sociocultural, el requerimiento de una atención diferenciada en el área de la salud para incrementar el personal médico y paramédico, el déficit en el acceso a la



infraestructura técnica, así como la desmotivación con los empleos que se ofertan, relacionados en gran medida con la agricultura cañera.

Considerando el informe final del diagnóstico integrado se procede, con la ayuda de los Expertos Excepcionales a enunciar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta el Consejo Popular. El listado elaborado y los resultados obtenidos en el procesamiento de la matriz DAFO se ofrecen a continuación:

**Listado de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del Consejo Popular 14 de Julio, municipio de Rodas, provincia de Cienfuegos, considerando el criterio de los Expertos Excepcionales**

**Debilidades**

1. Contaminación hídrica y atmosférica producto de una insuficiente infraestructura de protección al medio ambiente.
2. Déficit en el abastecimiento de agua para el consumo.
3. Carencia de empleos más atractivos.
4. Insuficiente actividades de recreación, cultura y deporte para todos los sectores de la población.
5. Incompleta infraestructura y déficit de personal en el sector de la salud, que genera afectaciones en la población.
6. Deterioro del fondo habitacional y la infraestructura técnica (hidráulica, vialidad, eléctrica y comunicación).
7. Deficiente infraestructura para la continuidad de estudios dentro del Consejo Popular.

**Fortalezas**

1. Existencia de un patrimonio cultural tangible e intangible que puede transformarse en uno de los sectores emergentes para el desarrollo socioeconómico de la localidad.
2. Presencia de la Empresa Azucarera CAI 14 de Julio.
3. Existencia de unidades de producción y servicios dentro de la localidad.
4. Existencia de Planta Potabilizadora cercana al asentamiento Dos Hermanos.

### **Amenazas**

1. Impacto que puede tener la reestructuración de la Industria Azucarera.
2. Condiciones climáticas y fenómenos meteorológicos.
3. Procesos migratorios.
4. Existencia de otras fuentes de empleo más atractivas y/o de mayores ingresos en el entorno.

### **Oportunidades**

1. Existencia de legislaciones relacionadas con el manejo y protección de los Recursos Naturales y del Medio Ambiente.
2. Programas de capacitación de la Tarea Álvaro Reynoso.
3. Programa de atención a los bateyes azucareros desarrollado por el Ministerio de la Industria Azucarera (MINAZ).
4. Programa de desarrollo general integral.

El procesamiento de la matriz DAFO (ver anexo 3.6) indica que la localidad objeto de estudio tiene los mayores impactos en el cuadrante cuatro, de lo cual se infiere que deben orientarse los planes de acción de manera tal que se potencien aquellas estrategias del tipo *Supervivencia* en un 38.98 %, permitiendo reducir el impacto negativo que ejercen las debilidades de la localidad haciéndola vulnerable ante las posibles amenazas. Las estrategias que se propongan deben tener como objetivo atenuar estas últimas, para lo cual deben considerarse todas aquellas potencialidades existentes en la zona que permitan reducir las debilidades.

Por lo que se concluye que en la comunidad se requiere de la realización de un mayor número de actividades de recreación, cultura y deporte para todos los sectores de la población. De igual forma se deben solucionar los problemas existentes con la cobertura médica y paramédica que afecta notablemente al Consejo Popular. Se deben trazar estrategias para recuperar el fondo habitacional y mejorar la infraestructura técnica (hidráulica, vialidad, eléctrica y comunicación), así como solucionar los problemas existentes con la continuidad de estudios dentro de la localidad.

Con este fin el Consejo Popular puede apoyarse en la Empresa Azucarera CAI 14 de Julio y las diferentes unidades de producción y servicios enmarcadas en la zona. Esta aleación se considera fundamental para atenuar el impacto que puede tener la reestructuración de la Industria Azucarera, los procesos migratorios y la existencia de otras fuentes de empleo más atractivas y/o de mayores ingresos en el entorno.

Existen oportunidades que deben ser aprovechadas, como es el caso de la existencia de legislaciones relacionadas con el manejo y protección de los Recursos Naturales y del Medio Ambiente, el programa de atención a los bateyes azucareros desarrollado por el Ministerio de la Industria Azucarera (MINAZ) y las diferentes acciones que tienen los programas de desarrollo General Integral.

### **3.2. Determinación de las variables claves que influyen en el sistema. Análisis estructural**

Considerando los resultados obtenidos en la matriz DAFO se lista un grupo de variables, cualitativas y cuantitativas que caracterizan al Consejo Popular 14 de Julio en su aspecto interno y externo. El trabajo con dichas variables permite identificar los factores críticos del contexto, mostrando con la ayuda del análisis estructural las variables claves que tiene mayor incidencia en la localidad.

Esta **Fase 2** se efectúa con la colaboración de los Expertos Excepcionales, a los cuales se les indica elaborar un listado de todas aquellas variables que se consideran importantes para el caso de estudio y de este primer grupo de variables seleccionar aquellas de mayor influencia en el sistema. Este proceso se realiza a través de un taller (ver anexo 3.7). El listado final obtenido está compuesto por 29 variables, clasificadas en internas y externas, que serán procesadas con la ayuda del método MIC-MAC, estas son:

**Listado de las variables que caracterizan el Consejo Popular 14 de Julio, municipio de Rodas, provincia de Cienfuegos, atendiendo al criterio de los Expertos Excepcionales**

**Variables internas**

**Dimensión Ambiental**

**V1.** Estado de conservación del recurso suelo disponible para la agricultura.

**V2.** Nivel de afectación de la población por la contaminación hídrica y atmosférica.

**V3** Infraestructura existente para atenuar los efectos negativos sobre el Medio Ambiente.

**Dimensión Económica**

**V4.** Desenvolvimiento de la economía en la localidad

**V5.** Infraestructura y prestación de servicios.

**V6.** Nivel de vida de la población.

**V7.** Infraestructura económica.

**V8.** Disponibilidad de recursos para el desarrollo local.

**V9.** Integración del desarrollo económico con sectores priorizados como la producción de fondos exportables, el turismo y servicios técnicos.

**V10.** Estado general de la infraestructura técnica (hidráulica, vialidad, eléctrica, comunicación).

**Dimensión Socio-cultural**

**Variables de Demografía y Empleo**

**V11.** Procesos migratorios.

**V12.** Crecimiento demográfico.

**V13.** Movimientos pendulares.

**V14.** Desempeño selectivo.

**V15.** Incidencia del cambio de base económica.

**Variables de Educación**

**V16.** Capacidad de superación y capacitación para grupos vulnerables.

**V17.** Cobertura de educadores y personal de apoyo a todas las enseñanzas.

**V18.** Incorporación de valores de la localidad en los planes de estudio.

**Variables de Salud**

**V19.** Factores ambientales y cultura sanitaria de la población.

**V20.** Nivel de cobertura médica y paramédica.

### **Variables de Cultura, Deporte y Recreación**

**V21.** Utilización del tiempo libre.

**V22.** Nivel de producción artística y cultural.

**V23.** Patrimonio tangible e intangible.

**V24.** Instalaciones y práctica de actividades de deporte y recreación.

**V25.** Integración de la Empresa Azucarera a la vida de la comunidad.

### **Variables Externas**

**V26.** Disponibilidad de financiamiento en el país.

**V27.** Programas de la Revolución.

**V28.** Atención gubernamental.

**V29.** Conectividad vial con el municipio y cabecera provincial.

## **Resultados del análisis estructural**

El análisis estructural aplicado a las variables del sistema tiene como objetivo seleccionar las variables claves, y se realiza a través de una encuesta presentada a los Expertos Excepcionales, donde deben considerarse el impacto que tienen ellas entre sí (ver anexo 3.8).

Aunque la metodología de Michel Godet<sup>54</sup> propone preguntas específicas para el cruzamiento. La encuesta que se presenta, para un mayor entendimiento por parte de los Expertos Excepcionales, indica de una manera simple cómo se debe desarrollar este proceso. Se propone considerar si una variable X puede cambiar o no a una variable Y (matriz binomial 0 – 1, no simétrica). Este enfoque no altera en modo alguno la metodología que se asume.

Las respuestas dadas por los Expertos Excepcionales, de manera independiente, se analizan a través de un taller con el objetivo de llegar a un consenso para procesar una matriz con la ayuda del método MIC- MAC (ver anexo 3.9). El nivel de conocimiento y la experiencia presentada por el grupo de trabajo facilita este análisis. Los resultados obtenidos son los siguientes:

---

<sup>54</sup> Godet, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia/ Michel Godet.-- España: Alfaomega, 1995. —..[s.p].

Se procesa una matriz final de 29 variables, y de un total de 1682 cruzamientos se presentan 424 ceros y 417 uno, teniéndose un impacto de un 49.58 %. El número de iteraciones propuestas fue 4, logrando una estabilización de la matriz en la iteración 3 (ver anexo 3.10). Considerándose que las variables claves son aquellas de mayor motricidad y dependencia, así como las más motrices, se lista un total de 11 variables claves atendiendo al plan directo de influencia / dependencia:

### **Listado de variables claves del Consejo Popular 14 de Julio, municipio de Rodas, provincia de Cienfuegos, resultantes del análisis estructural**

#### **Variables Motrices**

- V4.** Desenvolvimiento de la economía en la localidad.
- V7.** Infraestructura económica.
- V8.** Disponibilidad de recursos para el desarrollo local.
- V9.** Integración del desarrollo económico con sectores priorizados como la producción de fondos exportables, el turismo y servicios técnicos.
- V25.** Integración de la Empresa Azucarera a la vida de la comunidad.
- V26.** Disponibilidad de financiamiento en el país.
- V27.** Programas de la Revolución.
- V29.** Conectividad vial con el municipio y cabecera provincial.

#### **Variables de Enlace**

- V6.** Nivel de vida de la población.
- V15.** Incidencia del cambio de base económica.
- V28.** Atención gubernamental.

Las variables motrices son las que mueven el sistema, debido al papel determinante que ejercen en el mismo, son independientes y no están muy afectadas ante los posibles cambios que puedan suceder. Dentro de este grupo las variables de mayor motricidad son:

- V26.** Disponibilidad de financiamiento en el país.
- V27.** Programas de la Revolución.

Las variables de enlace son las encargadas de impulsar el desarrollo del sistema por el impacto que provocan dentro del mismo. Se caracterizan por ser sensibles ante los cambios. Para el caso de estudio la variable de más alto grado de motricidad y dependencia es:

**V28. Atención gubernamental.**

El desplazamiento de las variables, en las diferentes matrices que presenta el método MIC-MAC, indica que no existe una sustancial variación en la posición de las mismas. En el plano indirecto de influencia/ dependencia la variable **V25. Integración de la Empresa Azucarera a la vida de la comunidad**, presenta un mayor grado de dependencia, pero no pierde su motricidad por lo que se convierte en una variable de enlace. No existe ninguna variable dependiente que, por su desplazamiento, pueda ser considerada variable germen (con tendencia a ser motriz o de enlace). Se concluye que las variables claves enunciadas, resultantes del análisis estructural, son determinantes para impulsar el desarrollo de la localidad.

**3.3. Determinación de los actores fundamentales, y su posicionamiento en el sistema**

Considerando el listado de variables claves se inicia la **Fase 3** con la selección de los principales actores que influyen en el sistema, tanto interno como externo. Este momento dentro de la investigación se auxilia de una encuesta presentada a los Expertos Excepcionales, los cuales analizan cada una de las variables claves y enuncian los actores, tanto personas jurídicas como individuos, que influyen en las mismas (ver anexo 3.11), obteniéndose un total de 9 actores mostrados a continuación:

**Listado de actores que influyen sobre las variables claves del Consejo Popular 14 de Julio, municipio de Rodas, provincia de Cienfuegos**

1. Empresas Estatales: Empresa Azucarera CAI 14 de Julio, Dirección Municipal de Comercio, Gastronomía y Servicios, Empresa Municipal de Telecomunicaciones (ETECSA), Empresa Municipal de Acueductos y

Alcantarillados, Organización Básica Eléctrica Municipal, Empresa Municipal de Correos, Dirección Municipal de Vialidad del MITRANS, Empresa Municipal de Transporte.

2. Unidades Presupuestadas: Dirección Municipal de Salud, Dirección Municipal de Educación, Sede Universitaria Municipal, Dirección Municipal de Deporte, Dirección Municipal de Cultura, Dirección Municipal de Trabajo, Dirección Municipal de Vivienda, Dirección Municipal de Planificación Física, Dirección Municipal de Economía y Planificación.
3. Empresas Cooperativas: UBPC Cañera.
4. Pequeños Propietarios: pequeños propietarios de tierra, dueños de patentes y cuentapropistas.
5. Comunidad: familia y la población.
6. Gobierno Municipal: apoyado en la localidad por el presidente del Consejo Popular y su grupo de trabajo.
7. Organismos Sociales y de Masas: CDR, FMC, Núcleos Zonales del PCC, Asociación de Combatientes de la Revolución Cubana.
8. Organismos Provinciales: Dirección Provincial del MINAZ, Dirección Provincial de Recursos Hidráulicos.
9. Instituciones Gubernamentales Provinciales: Gobierno Provincial, Dirección de Economía y Planificación y Dirección Provincial de Planificación Física.

La coincidencia de objetivos entre los actores seleccionados permite a los Expertos Excepcionales definir dos retos estratégicos y sus objetivos específicos:

**Reto 1:** Incrementar el nivel de satisfacción de los habitantes de la localidad.

#### **Objetivos**

1. Elevar el nivel de vida de la población.
2. Implementar estrategias para alcanzar un acceso óptimo a la infraestructura técnica.
3. Insertar grupos vulnerables en los Cursos de Superación Integral.
4. Desplegar proyectos de reanimación sociocultural.



5. Incrementar el personal médico y paramédico.
6. Alcanzar una accesibilidad interna y externa con calidad.
7. Establecer alianzas entre la Empresa Azucarera CAI 14 de Julio y la comunidad.

**Reto 2:** Impulsar el desarrollo económico de la localidad.

### **Objetivos**

1. Diversificar la base económica.
2. Elaborar proyectos para la inserción de producciones locales en sectores priorizados de la economía del país.
3. Elaborar estrategias para afrontar el cambio de base económica.
4. Impulsar proyectos para la captación de recursos monetarios (MN y MLC) que contribuyan al desarrollo local.

Con toda la información disponible se inicia el proceso para determinar el carácter fuerte, medio o débil de la oposición o concordancia de los actores seleccionados frente a cada uno de los objetivos, así como la influencia de cada uno de los actores sobre el resto del grupo. Este paso dentro de la metodología se desarrolla a partir de una encuesta presentada a los Expertos Excepcionales (ver anexo 3.12) obteniéndose dos matrices (MAO y MAA) que son procesadas con la ayuda del método MACTOR.

El análisis de la convergencia y divergencia entre actores muestra cuáles son los actores más influyentes o motrices dentro del sistema y a su vez cuáles los de mayor dependencia. Es preciso acotar que un actor puede, a partir del criterio de los Expertos, quedar en una posición aparentemente débil en comparación con el grupo, pero su alianza con actores más fuertes trae consigo un cambio en su posición ante los objetivos.

A partir del gráfico de influencia – dependencia entre los actores (ver anexo 3.13) se infiere que el grupo de actores más fuertes y con mayor influencia dentro del sistema está constituido por:

- Instituciones Gubernamentales a nivel provincial.
- Organismos Provinciales.

- Gobierno Municipal.

El grupo de actores más dependientes está conformado por:

- Pequeños Propietarios.
- Comunidad.
- Organismos Sociales y de Masas.

En el primer grupo se destaca por su grado de motricidad las Instituciones Gubernamentales a nivel provincial y en el segundo grupo la categoría de actor más dependiente se le atribuye a la Comunidad, atendiendo al criterio de los Expertos Excepcionales.

Es importante señalar que el Gobierno Municipal, aunque tiene menor grado de motricidad, en términos de influencia sobre la localidad, tiene primacía con respecto al resto de los actores motrices, debido al papel que desempeña en la toma de decisiones.

La Comunidad queda clasificada como un actor dependiente o débil, pero una alación con el Gobierno Municipal puede revertir su posición dentro del sistema ejerciendo un mayor grado de influencia sobre el resto de los actores.

El análisis de las tres matrices de actores por objetivos (1MAO, 2MAO y 3MAO), así como los gráficos correspondientes a las mismas indican que los actores convergen en los criterios, o lo que es lo mismo no existe oposición ante los objetivos propuestos y pueden establecer alianzas con respecto a elevar el nivel de vida de la población, la inserción de grupos vulnerables en los Cursos de Superación Integral, alcanzar una accesibilidad interna y externa con calidad, establecer alianzas entre la Empresa Azucarera CAI 14 de Julio y la comunidad, diversificar la base económica, elaborar proyectos para la inserción de producciones locales en sectores priorizados de la economía del país, así como proponer estrategias para afrontar el cambio de base económica e impulsar proyectos para la captación de recursos monetarios (MN y MLC) que contribuyan al desarrollo local.

Los resultados obtenidos permiten mostrar el peso que tienen los actores sobre cada uno de los objetivos y en el sistema, determinándose que los actores de mayor influencia sobre los objetivos y de más peso en el sistema son el Gobierno Municipal, las Instituciones Gubernamentales Provinciales y los

Organismos Provinciales, a los cuales se les da la categoría de actores fundamentales.

Se considera que los actores de mayor peso dentro del sistema son los que tiene mayor grado de influencia sobre las variables claves a partir de la puesta en marcha de los objetivos, indicando que son los encargados de potenciar el trabajo en la localidad y establecer alianzas con el resto del grupo para poder impulsar el desarrollo en la localidad.

Las Empresas Estatales y la Comunidad también son consideradas como actores fundamentales, atendiendo al criterio de los Expertos Excepcionales, el primero constituye una potencialidad del Consejo Popular que debe ser explotada y la segunda porque es la más indicada para incidir sobre las variables claves, establecer y exigir la alianza entre los actores y poner en práctica los objetivos a través de acciones estratégicas que impulsen proyectos de desarrollo.

### **3.4. Identificación de los posibles escenarios para el Consejo Popular 14 de Julio**

La descripción de los escenarios del Consejo Popular 14 de Julio constituye el objetivo fundamental dentro de la **Fase 4**. El criterio de los Expertos Excepcionales continúa siendo de suma importancia en esta etapa de definición de los eventos (hipótesis) que pueden o no ocurrir dentro de la localidad, por lo que se desarrolla un taller con este propósito (ver anexo 3.14).

Las hipótesis se generan a partir del análisis de las variables claves y el comportamiento de los actores con respecto a los objetivos, presentándose el siguiente listado:

#### **Hipótesis**

**H1:** Incremento de la accesibilidad interna y externa del Consejo Popular en un 80%.

**H2:** Mejora del nivel de vida de los habitantes.

**H3:** Diversificación de la base económica con la creación de fuentes de empleo más atractivas.

**H4:** Incremento de la cantidad y calidad de cobertura médica y paramédica en un 90%.

**H5:** Incremento de los proyectos de reanimación sociocultural en la comunidad en un 90%.

A través de una encuesta se presenta a los Expertos Excepcionales el conjunto de hipótesis para determinar la probabilidad de ocurrencia de los eventos (ver anexo 3.15) utilizándose tres matrices. En el procesamiento se consideran criterios de mediada predeterminados, obteniéndose las probabilidades simples y condicionadas de las hipótesis.

El análisis de la matriz de probabilidades simples indica que las hipótesis uno y cuatro se consideran como eventos probables (0.70), la Hipótesis dos y la tres son entendidas como eventos medianamente probables y la hipótesis cinco, por consenso, es calificada como un evento casi cierto (0.90).

La hipótesis **H1:** Incremento de la accesibilidad interna y externa del Consejo Popular en un 80%, es considera un evento probable debido a que una proyección en este sentido puede lograr solucionar esta problemática. No se da como un evento casi cierto porque la solución al mismo depende en gran medida de una alianza entre actores, considerándose como los de mayor influencia las Empresa Presupuestadas (Dirección Municipal de Vialidad del MITRANS y Empresa Municipal de Transporte) y el Gobierno Municipal.

La hipótesis **H2:** Mejora del nivel de vida de los habitantes, se califica como un evento medianamente probable, debido a que la misma implica satisfacción material y espiritual de los individuos, para lo que es preciso dar solución, en la medida de lo posible, al mayor número de problemas existentes en la localidad.

De igual forma es entendido como evento medianamente probable la hipótesis **H3:** Diversificación de la base económica con la creación de fuentes de empleo más atractivas, debido a que su probabilidad de ocurrencia está condicionada

por la creación de nuevos centros de trabajo no vinculados a la agricultura cañera ni a la Industria Azucarera, facilitando la existencia de nuevas fuentes de empleo más atractivas que despierten el interés y satisfagan las necesidades de los habitantes.

Se da el criterio de evento probable a la hipótesis **H4**: Incremento de la cantidad y calidad de cobertura médica y paramédica en un 90%, atendiendo a que la misma está condicionada por la fluctuación del personal médico y paramédico que accede a la zona. En este evento tiene mucho peso el grado de identificación que tiene el personal de salud con respecto a la localidad.

La hipótesis **H5**: Incremento de los proyectos de reanimación sociocultural en la comunidad en un 90%, es considerada un evento casi cierto, debido al creciente interés que van presentando los habitantes de la localidad por tratar de resolver sus problemas, lo cual influye positivamente ante cualquier posibilidad de implementación de proyectos en esta temática.

Las matrices de probabilidades condicionadas obtenidas a partir de la encuesta aplicada al grupo de Expertos Excepcionales, fueron consensadas con el apoyo de un experto, seleccionado considerando el criterio general, y se procesan con la ayuda del método SIMC.

Para un espacio de tiempo de cinco años se genera a partir de los 5 eventos propuestos un total de 32 escenarios posibles, considerando todas las posibles combinaciones de ocurrencia, quedando cinco posibles escenarios como los más probables:

**Escenario I (1). (P = 0.264):** Se Incrementa la accesibilidad interna y externa del Consejo Popular en un 80%, mejorando el nivel de vida de los habitantes, diversificándose la base económica con la creación de fuentes de empleo más atractivas, con un incremento de la cantidad y calidad de cobertura médica y paramédica en un 90%, e incrementando los proyectos de reanimación sociocultural en la comunidad en un 90%.

Este escenario debe rechazarse considerándose el análisis que se infiere a partir de los resultados obtenidos con la ayuda del método SMIC, el cual indica que los valores mayores de 0.2 tiene una débil coherencia en el sistema.

**Escenario II (3). (P =0.200):** Se Incrementa la accesibilidad interna y externa del Consejo Popular en un 80%, diversificándose la base económica con la creación de fuentes de empleo más atractivas, con un incremento de la cantidad y calidad de cobertura médica y paramédica en un 90%, e incrementando los proyectos de reanimación sociocultural en la comunidad en un 90%, aunque no se mejora el nivel de vida de los habitantes.

**Escenario III (5). (P =0.196):** Se Incrementa la accesibilidad interna y externa del Consejo Popular en un 80%, mejorando el nivel de vida de los habitantes, con un incremento de la cantidad y calidad de cobertura médica y paramédica en un 90%, e incrementando los proyectos de reanimación sociocultural en la comunidad en un 90%, aunque no se diversifica la base económica con la creación de fuentes de empleo más atractivas.

**Escenario IV (32). (P =0.145):** Este escenario indica que no se logran ninguna de las hipótesis propuestas, lo que provoca que la localidad sigue en la situación actual y no se alcance su desarrollo.

**Escenario V (9). (P =0.080):** Se Incrementa la accesibilidad interna y externa del Consejo Popular en un 80%, mejorando el nivel de vida de los habitantes, diversificándose la base económica con la creación de fuentes de empleo más atractivas, e incrementando los proyectos de reanimación sociocultural en la comunidad en un 90%, pero no se incrementa la cantidad y calidad de cobertura médica y paramédica en un 90%.

Considerando los resultados obtenidos en el procesamiento se determinan que el posible escenario más probable es el tres, determinándose como el más favorable para impulsar el desarrollo en la localidad. La realidad indica que este requiere de un esfuerzo conjunto entre todos los actores que influyen en el sistema impulsados por los actores de mayor influencia en el mismo (actores

fundamentales), materializando los objetivos propuestos y potenciando las variables claves a partir de acciones estratégicas.

De igual forma este escenario tres es considerado el más optimista porque cada uno de los eventos propuestos se encuentran interrelacionados y las acciones que se realicen en uno pueden influir en los otros. Tal es el caso de que si se soluciona el problema de la accesibilidad y conectividad interna y externa de la localidad, se diversifica la base económica, creando fuentes de empleo más atractivas no relacionadas con la Industria Azucarera y ajenos a la agricultura cañera, impulsando un desarrollo económico, se generan proyectos de reanimación sociocultural y se incrementa la cantidad de médicos y paramédicos elevando el nivel de comprometimiento e identificación de los mismos que permita ofrecer un servicio con calidad. La probabilidad de ocurrencia de todos estos eventos puede elevar el nivel de vida de la población, logrando que se sientan identificados con su comunidad y permitiendo el desarrollo paulatino de la misma.

El posible escenario considerado como pesimista es el treinta y dos, teniendo una composición muy desfavorable para el Consejo Popular, pues se mantienen las tendencias actuales debido a que no se adoptan las medidas precisas. A pesar de no quedar, entre los escenarios, con mayor probabilidad de ocurrencia se le da esta categoría debido a que se identifica con la situación real de la localidad. Una actitud pasiva por parte de los actores ante las posibles acciones estratégicas que pueden resultar de la investigación, facilita la probabilidad de ocurrencia del mismo. La prolongación de este estado en la localidad trae efectos devastadores en los habitantes, acrecentando el grado de insatisfacción, debilitando el sentido de pertenencia, y favoreciendo las migraciones desde los asentamientos hacia zonas que les permitan tener un mejor nivel de vida.

Atendiendo al criterio de los Expertos Excepcionales se selecciona como el escenario apuesta al escenario II (3). ( $P = 0.200$ ), para lo cual se precisa de una acción directa de los actores de mayor influencia (las Instituciones Gubernamentales a nivel provincial, los Organismos Provinciales, el Gobierno

Municipal, las Empresas Estatales y la Comunidad) sobre las variables claves del sistema posibilitando la ocurrencia de este evento de futuro. Por lo que se requiere potenciar el sector secundario y el terciario, aumentando o reanimando las empresas dentro de la zona y logrando un desempeño con calidad que les permitan enfrentar la incidencia del cambio de base económica. Esto debe posibilitar la disponibilidad de recursos monetarios, en moneda nacional o en moneda libremente convertible, así como la inserción en sectores priorizados como el turismo, la prestación de servicios técnicos o la producción de fondos exportables tanto nacionales como extranjeros.

Se requiere de una mayor atención gubernamental y de la integración de la Empresa Azucarera CAI 14 de Julio a la localidad, así como la capacidad de gestión que tenga esta última para disponer de financiamiento externo, dado las condiciones actuales del país, que le permita dar solución a los problemas relacionados con la infraestructura, fundamentalmente la conectividad vial con el municipio y cabecera provincial. Esto facilita el despliegue de los diferentes programas de la Revolución en beneficio de los habitantes, elevando su nivel de vida e impulsando el desarrollo local.

La posibilidad de que ocurra uno de estos escenarios está fuertemente condicionada por la actitud que se asuma desde y para la localidad. Estos no son más que una descripción cualitativa de cómo se imagina que van a evolucionar los diferentes elementos dentro del sistema. Para que el estudio prospectivo sea eficaz es preciso que los actores implicados desempeñen un papel determinante en la implementación de las acciones estratégicas, apropiándose del futuro más favorable para impulsar el desarrollo.

### **3.5. Elección de las opciones estratégicas. Método MULTIPOL**

Definir las estrategias para impulsar el desarrollo en la localidad constituye la fase final dentro del método de escenarios. Esta **Fase 5** se realiza con la ayuda del método MULTIPOL.

El primer paso es conformar un taller donde se determinen las políticas y acciones a seguir para impulsar el desarrollo local, así como los criterios de



medida para evaluar estas (ver anexo 3.17). A partir de este trabajo conjunto se obtienen los siguientes resultados:

### **Criterios de medida**

- C1.** Elevar el nivel de vida.
- C2.** Priorizar los Programas de la Revolución.
- C3.** Mejorar la oferta de bienes y servicios de consumo.
- C4.** Reducir las desigualdades económicas y sociales de la localidad con respecto a otros espacios territoriales.

### **Políticas**

- P.1** Satisfacer las necesidades espirituales de los individuos.
- P.2** Mejorar la accesibilidad externa e interna de la comunidad.
- P.3** Minimizar los efectos del cambio de base económica.
- P.4** Diversificar la infraestructura económica.
- P.5** Mejorar y elevar la prestación de servicios.
- P.6** Potenciar proyectos que impulsen el desarrollo.
- P.7** Continuar potenciando los programas de salud con calidad.
- P.8** Apoyar el despliegue de los diferentes Programas Educativos.
- P.9** Rescatar la cultura comunitaria.
- P.10** Elevar el grado de identificación y el sentido de pertenencia de los habitantes.
- P.11** Estimular la capacidad de gestión de la comunidad.

### **Acciones**

- A.1** Ampliar las ofertas de actividades culturales: proyección de películas, servicio de biblioteca móvil, talleres de creación artística.
- A.2** Aumentar el número de actividades recreativas y deportivas con calidad.
- A.3** Restaurar las calles y carreteras de acceso interno y externo.
- A.4** Aumentar el número de ómnibus de pasajeros.
- A.5** Reanimar los centros de producción y servicios de la localidad.
- A.6** Explotar las fuentes de empleo existentes.
- A.7** Crear nuevas fuentes de empleo más atractivas en correspondencia con la reanimación de la infraestructura económica.
- A.8** Establecer, por la vía del Consejo Popular, mecanismos que permitan

elevar la calidad de los servicios en la comunidad.

- A.9** Formar capacidades en los líderes comunitarios a fin de gestar y dirigir proyectos de desarrollo para la comunidad.
- A.10** Proponer proyectos que den solución a los diferentes problemas existentes en la localidad.
- A.11** Incrementar el personal médico y paramédico.
- A.12** Establecer un mecanismo que estimule la permanencia del personal de salud.
- A.13** Establecer coordinaciones con Educación Municipal para garantizar que adolescentes y jóvenes continúen vinculados a los centros de enseñanza media general.
- A.14** Realizar coordinaciones entre la Universidad y el MINAZ para el despliegue de la Universalización y la Tarea Álvaro Reynoso.
- A.15** Insertar en los planes de estudio de la enseñanza primaria temas relacionados con la historia local.
- A.16** Evaluar el liderazgo real de los representantes del Consejo Popular y de las Organizaciones Sociales y de Masa.
- A.17** Incentivar el apoyo de la Empresa Azucarera CAI 14 de Julio a la comunidad.
- A.18** Realizar acciones comunitarias que evidencien los valores identitarios.

En un segundo momento se realiza una encuesta que presenta tres matrices con el objetivo de evaluar las políticas, acciones y escenarios con respecto cada criterio de medida dando como resultado las políticas y acciones a implementar por cada uno de los escenarios previstos.

Para poder alcanzar el escenario tres (escenario apuesta) se deben implementar como principales políticas: mejorar la accesibilidad externa e interna de la comunidad, potenciar proyectos que impulsen el desarrollo, rescatar la cultura comunitaria, elevar el grado de identificación y el sentido de pertenencia de los habitantes y estimular la capacidad de gestión de la comunidad.

Atendiendo a estas políticas las acciones a seguir son las siguientes (se enuncian de acuerdo con el grado de prioridad dado por los Expertos Excepcionales): Ampliar las ofertas de actividades culturales (proyección de películas, servicio de biblioteca móvil, talleres de creación artística) (A1), reanimar los centros de producción y servicios de la localidad (A5), aumentar el número de actividades recreativas y deportivas con calidad (A2), restaurar las calles y carreteras de acceso interno y externo (A3), aumentar el número de ómnibus de pasajeros (A4), crear nuevas fuentes de empleo más atractivas en correspondencia con la reanimación de la infraestructura económica (A7), evaluar el liderazgo real de los representantes del Consejo Popular y de las Organizaciones Sociales y de Masa (16), incentivar el apoyo de la Empresa Azucarera CAI 14 de Julio a la comunidad (A17), realizar acciones comunitarias que evidencien los valores identitarios (18) e insertar en los planes de estudio de la enseñanza primaria temas relacionados con la historia local (A15).

Para la materialización del escenario cinco se precisa que los actores intervengan con mayor fuerza sobre las siguientes políticas: potenciar proyectos que impulsen el desarrollo, rescatar la cultura comunitaria, elevar el grado de identificación y el sentido de pertenencia de los habitantes y estimular la capacidad de gestión de la comunidad.

Para ello deberán desarrollar acciones similares a las propuestas para el escenario tres, pero con la diferencia que estas deben ser desplegadas con un mayor grado de consecución y un alto nivel de comprometimiento.

El análisis que se infiere del escenario treinta y dos, determinado como negativo, es que para evitar la ocurrencia del mismo resulta indispensable y urgente iniciar la implementación de las políticas y acciones propuestas, a partir de una rápida y sistemática gestión de todos los actores que inciden en el sistema.

Con relación al escenario nueve es preciso un nivel de actuación similar al que debe desarrollarse en el escenario tres, pero con un mayor grado de influencia y comprometimiento por parte de los actores, a lo que se suma la política cinco:

Mejorar y elevar la prestación de servicios. Las acciones a seguir en este evento de futuro en consecuencia serían idénticas a las previstas a implementarse en el escenario tres.

Atendiendo a los resultados a los resultados obtenidos a partir de los métodos aplicados se propone la siguiente estrategia para alcanzar el desarrollo local (ver figura 3.1):

## Conclusiones Parciales

- Los resultados obtenidos en el procesamiento de la matriz DAFO indican que en el Consejo Popular 14 de Julio se deben adoptar medidas del tipo supervivencia. Es preciso minimizar el efecto negativo que tienen las debilidades haciendo vulnerable a la localidad ante las posibles amenazas.
- Atendiendo al criterio de los Expertos Excepcionales y con la ayuda del método MIC-MAC, se procesa una matriz donde se cruzan un total de 29 variables que influyen en el sistema estudiado. De los resultados obtenidos en la multiplicación matricial se seleccionan once variables claves, de las cuales ocho son variables motrices (V4, V7, V8, V9, V25, V26, V27, V29) y tres son variables de enlace (V6, V15, V28).
- La matriz de desplazamiento de las variables indica que no existe una sustancial variación en la posición de estas dentro del sistema. La variable V25. Integración de la Empresa Azucarera a la vida de la comunidad, que en un inicio es una variable motriz, se desplaza presentando un mayor grado de dependencia que la transforma en una variable de enlace, pero no deja de ser considerada una variable clave.
- La fase tres de la metodología de escenarios permite seleccionar un grupo de actores que inciden en las variables claves del sistema, para lo cual el grupo de Expertos Excepcionales determinan nueve actores fundamentales.
- Los Expertos Excepcionales enuncian dos retos estratégicos a partir de la coincidencia de objetivos entre los actores. En el primer reto estratégico se definen siete objetivos específicos y en el segundo se proponen cuatro.
- El método MACTOR facilita la selección de actores de mayor influencia y los más dependientes dentro del grupo. Con el procesamiento del mismo se definen tres actores con un alto grado de influencia: las Instituciones Gubernamentales a nivel provincial, los Organismos Provinciales y el Gobierno Municipal. Los actores considerados como dependientes son: los Pequeños Propietarios, la Comunidad y los Organismos Sociales y de Masa.
- Se determina que los actores que desempeñan un papel fundamental para impulsar las variables claves son los de mayor grado de motricidad: las Instituciones Gubernamentales a nivel provincial, los Organismos Provinciales y

el Gobierno Municipal. Atendiendo al criterio de los Expertos Excepcionales se considera que las Empresas Estatales y la Comunidad también son actores fundamentales. Aunque no tiene un alto grado de motricidad el primero constituye una potencialidad y el segundo es el más indicado para incidir sobre las variables claves.

- Los resultados obtenidos en la matriz de convergencia entre actores y objetivos indican que los actores tienen coincidencia de criterios con respecto a estos últimos. Se determinan ocho objetivos fundamentales para establecer alianzas entre actores.
- Considerando las variables claves y el comportamiento de los actores con respecto a los objetivos, se definen cinco hipótesis. A partir de una encuesta y con la ayuda del método SMIC se procesan las hipótesis obteniéndose como resultados treinta y dos posibles escenarios.
- De acuerdo con la metodología se selecciona cinco posibles eventos de futuro. El escenario I. (1). ( $P=0.264$ ) se desecha por considerarse un escenario de débil coherencia en el sistema.
- Atendiendo al criterio de los Expertos Excepcionales se asume como el escenario más probable el escenario II. (3). ( $P=0.200$ ) siendo el más favorable para impulsar el desarrollo en la localidad objeto de estudio, de igual forma es considerado el más optimista. Se determina como el escenario pesimista al escenario IV. (32). ( $P=0.145$ ) por presentar una composición muy desfavorable para el Consejo Popular.
- Se determina como el escenario apuesta el escenario II. (3). ( $P=0.200$ ) para lo cual se requiere de un apoyo directo de los actores de mayor influencia, adoptando una posición favorable ante las variables claves del sistema, posibilitando la ocurrencia de este evento de futuro.
- En la fase final dentro de la metodología de escenario (fase 5) se determina las políticas y las acciones a seguir por los actores para lograr alcanzar el escenario apuesta, estos se evalúan atendiendo a criterios de medidas previamente definidos por los Expertos Excepcionales.
- Se determinan cuatro criterios de medida, once políticas y dieciocho acciones. Con la ayuda del método MULTIPOL se obtiene como resultados que para alcanzar el escenario apuesta se debe implementar cinco políticas (P2,

P6, P9, P10, P11) y ocho acciones estratégicas (A1, A2, A3, A4, A5, A7, A15, A16, A17, A18).

- Para materializar el escenario III. (5). ( $P=0.196$ ) y el escenario V (9). ( $P=0.080$ ) se deben implementar iguales políticas y acciones que en el escenario apuesta, con la distinción de que en ambas es preciso mayor comprometimiento en la intervención de los actores para lograr la realización del evento. Además del requisito antes expuesto, el escenario nueve requiere de la implementación de la política cinco: mejorar y elevar prestación de servicios.

*Capítulo IV. Propuesta de Proyecto:*  
*“Comunidad 14 de Julio, un rescate sociocultural”*

*“El individuo se halla en condiciones de pensar, sentir, luchar y trabajar por sí mismo; sin embargo, en su existencia física, intelectual y emocional depende tanto de la sociedad que resulta imposible pensar en él o comprenderlo fuera del marco de aquélla”.*

*Albert Einstein*



## **Capítulo IV. Propuesta de Proyecto: “Comunidad 14 de Julio, un rescate sociocultural”**

### **Características generales del proyecto**

**Título:** Proyecto: “Comunidad 14 de Julio, un rescate sociocultural”.

**Coordinador del proyecto:** Lic. Yudy Aguila Cudeiro.

**Institución Gestora:** Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.

### **Antecedentes y Fundamentación**

El proyecto: “Comunidad 14 de Julio, un rescate sociocultural”, pretende la satisfacción de las necesidades de carácter espiritual en el Consejo Popular 14 de Julio, municipio de Rodas, provincia de Cienfuegos. Compensando en la medida de lo posible la insatisfacción relacionada con necesidades de primera índole como la alimentación, la salud, la construcción y la protección medio ambiental que requieren de proyectos específicos para cada una de estas temáticas. El mismo responde la siguiente situación problemática:

**La insuficiencia de las actividades culturales y deportivas en el Consejo Popular 14 de Julio generan un alto grado de insatisfacción en la población.**

El desarrollo local del Consejo Popular 14 de Julio es el objetivo final propuesto a escala regional al cual el proyecto que se presenta procura contribuir de manera significativa. La conjunción de varios proyectos, que abarquen todos los problemas existentes, puede conducir en el mediano y largo plazo al logro de este objetivo.

El diagnóstico elaborado en la localidad se desarrolla con la colaboración de los pobladores de la zona, los cuales no solo han sido partícipes de la investigación suministrando información a la misma, sino también realizando una autorreflexión crítica de los problemas y necesidades existentes en la comunidad. Esto constituye el punto de partida del proyecto, pues ha permitido sensibilizar a los habitantes con su problemática y emitir sus ideas, a través de un taller (ver anexo 4.1), acerca de cómo lograr una animación sociocultural.

La selección de este problema está dada por la imperiosa necesidad de reanimar el Consejo Popular abarcando cada sector de la población: niños, jóvenes, adultos y adulto mayor. La insatisfacción de las personas con respecto al desarrollo de las actividades culturales, recreativas y deportivas es tan elevado que ha traído consigo que los habitantes no se sientan identificados con la localidad, y salgan fuera de ella para buscar distracción en su tiempo libre o en el peor de los casos elijan como esparcimiento el consumo de alcohol. Otro de los efectos de este problema es la falta de interés por buscar alternativas para resolver esta situación y que se vista por todos como una responsabilidad del Gobierno Municipal, la Empresa Azucarera 14 de Julio y las instituciones municipales de Cultura y Deporte.

El ciclo que se propone para la gestión del proyecto es de un año (hipotéticamente de enero a enero en un año X) y la evaluación del cumplimiento de sus objetivos debe realizarse en la primera semana del mes siguiente.

Es preciso enunciar factores tanto externos como internos que en determinada etapa pueden estar vinculados a la gestión del proyecto. Como posibles amenazas pueden destacarse el Bloque que Estados Unidos ejerce sobre el país que afecta a la economía cubana y por correspondencia incide sobre el desarrollo económico del Consejo Popular. Otra afectación puede estar dada por los fenómenos climatológicos que pueden presentarse en el año. Una amenaza que requiere un alto grado de consideración es la reestructuración de la industria azucarera que puede influir, positiva o negativamente, en la vida económica de la localidad.

Entre los factores externos puede ser señalado como oportunidad la existencia de Programas de la Revolución que permiten alcanzar una cultura general integral a cada uno de los habitantes: la Universalización, la Tarea Álvaro Reynoso, los cursos de Educación a Distancia. Otra oportunidad la constituye el Programa de Atención a los Bateyes Azucareros desarrollado por el MINAZ y en el cual se ha creado una plaza de trabajo dentro de la empresa azucarera,

Director de Actividades Socioculturales, cuya razón de ser es la de promover el desarrollo sociocultural del batey. Se considera una tercera oportunidad a la existencia de una estructura organizativa que facilita el trabajo con la población.

Un factor importante entre el grupo de debilidades que pueden incidir en el proyecto es la falta de motivación y gestión de los individuos y la marcada costumbre de esperar la solución de los problemas “desde fuera” y no por sus propios esfuerzos. Otra de las debilidades es la deficiente coordinación entre los agentes sociales y políticos para el desarrollo de las actividades.

Aunque a simple vista no es perceptible, existe un ávido deseo de cambiar la vida diaria del Consejo, palpable en las frases de desilusión que pronuncian desde los niños hasta los ancianos, y esto puede constituir una fortaleza si se logra elaborar un plan de acción que motive a los vecinos. Como una fortaleza más se tiene el desarrollo de diferentes manifestaciones culturales con participación de artistas locales y un fuerte entusiasmo por el deporte (béisbol).

En el Consejo Popular 14 de Julio no existe una práctica continua de trabajo comunitario, solo se encuentra la realización de un diagnóstico que abarca los indicadores esenciales presentando como resultados una situación general para un año específico (2004). El documento referido ha sido elaborado por personal no calificado y las acciones propuestas en él no han sido puestas en práctica. El movimiento de trabajadores sociales también ha permitido que se desarrolle otra modalidad de diagnóstico que puede ser calificado como sectorial y no participativo.

Desde la década de los noventa en el pasado siglo XX el colectivo del Departamento de Estudios Económicos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” ha venido incursionando en la temática del desarrollo socioeconómico y con la colaboración de la Dirección de Planificación Física Provincial se ha tomado como caso de estudio, en diferentes investigaciones, a la provincia de Cienfuegos y sus ocho municipios. Los resultados obtenidos han motivado nuevas proyecciones a escala local y para lo cual se diseña una Maestría en

Desarrollo Local. La finalidad de este proyecto es preparar a los profesionales para enfrentar la búsqueda de solución a los problemas logrando una incidencia directa en el desarrollo de las localidades, optimizando el uso de los recursos endógenos disponibles, detectando las necesidades, los desbalances, desequilibrios, brechas y el nivel de satisfacción de la población, en un intento por mejorar la calidad de vida de la misma.

Todo este proceso requiere de un apoyo directo de la Dirección del Gobierno en la localidad, asistido por el municipio, para que se pueda alcanzar una mejor coordinación de las acciones y el mutuo apoyo en la solución de los problemas y es imprescindible la acción conjunta de los actores sociales que existen dentro de la localidad y que tienen una influencia directa en la vida de la misma.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

- Incrementar el nivel de satisfacción de los habitantes del Consejo Popular 14 de Julio.

### **Objetivo específico o propósito**

- Elevar el grado de identificación de los habitantes para con su localidad.
- Desarrollar actividades culturales, recreativas y deportivas.
- Implementar acciones que conduzcan a elevar la calidad de vida de la población.
- Lograr un mejor aprovechamiento del tiempo libre.

Con la implementación del proyecto se pretende lograr varios resultados a partir del desarrollo de diferentes actividades y con los correspondientes recursos asociados, a través de una tabla se muestra esta información.

## Localización

El Consejo Popular 14 de Julio perteneciente al municipio de Rodas en la Provincia de Cienfuegos, cuenta con una extensión territorial de 37.8km<sup>2</sup>, distribuidos en 3 asentamiento poblacionales, 14 de Julio, Dos Hermanos y Silverita. Los límites territoriales son: al Norte y el Este con el Consejo Popular de Ariza que también pertenece al municipio de Rodas, por el Oeste con el municipio de Abreus, por el Sur limita con el municipio de Cienfuegos. La localidad 14 de Julio constituye una porción de la parte sur del municipio de Rodas y se considera una localidad agroindustrial ya que su actividad económica fundamental es la agricultura y la industria cañera vinculadas a la Empresa Azucarera “CAI 14 de Julio” que se enmarca en el territorio, esto constituye una tradición de sus pobladores desde la época de la colonia hasta la actualidad. En él se practica la cultura africana como tradición que proviene desde los esclavos del antiguo Central “Manuelita”.

El Consejo Popular cuenta con un total de 1573 habitantes distribuidos en los asentamientos de la siguiente forma: El asentamiento 14 de Julio viven 550 personas, el asentamiento Dos Hermanos tiene un total de 474 individuos y en el asentamiento Silverita habitan 549 personas (ver tabla 4.1).

**Tabla 4.1: Distribución de la población en el Consejo Popular 14 de Julio, municipio de Rodas, provincia de Cienfuegos, teniendo en cuenta los asentamientos poblacionales.**

Asentamientos	Sexo		Total por Asentamiento
	Masculino	Femenino	
14 de Julio	275	275	550
Dos Hermanos	264	210	474
Silverita	273	276	549
Totales	821	761	1573

*Fuente: elaboración propia, enero 2005.*

## Duración del proyecto

El proyecto se concibe con la idea de fomentar la puesta en marcha de varios proyectos para impulsar el desarrollo. La propuesta tiene un período de duración de un año, tiempo que se considera suficiente para incentivar a los

pobladores y a los actores que influyen en la localidad logrando generar nuevos proyectos locales.

### Insumos

<b>Desglose por Material Inventariable.</b>			
	Cantidad	Valor total	MN (30% del valor total)
Standar Computer Power PC	1	850.00	255.00
Teclado ACER 52 rm Multimedia KB	1	14.35	4.305
ACER VIEW 17' (Display)	1	270.00	81.00
Mouse 3 Botones Din	1	2.08	0.624
UPS Selectron 500 VA	1	62.1	18.63
Filtro de Pantalla de Video 17'	1	8.05	2.415
Printer EPSON LX 300	1	240.00	72.00
Camara Digital Sony Mavica FD90	1	864.66	259.398
Camara de Video panasony Super VHS	1	1313.00	393.90
Módulo de instrumentos musicales.	1	850.00	255.00
<b>Desglose de Material Gastable</b>			
Módulo de vestuario (arte y deporte) (8.83%)* <ul style="list-style-type: none"> <li>Tres módulos deportivos.</li> <li>Cinco módulos para el grupo de danza</li> </ul>	8	780.00	234.00
Material de Oficina, hojas para impresión, disco 3½, premios (9.06%)		800.00	240.00
Insumo para equipos (25.48%)		2 250.00	675.00
Mantenimiento de Equipos (39.63%)		3 500.00	1 050.00
Combustible (16.98%)		1 500.00	450.00
* El porcentaje es con respecto al material inventariable.			

### Presupuesto

<b>Año de ejecución del proyecto.</b>	<b>Subtotal estimado en CUC.</b>	<b>Subtotal estimado en MN</b>
a) Gastos Personales		
• Salarios		47 208.00
• Viajes y Dietas		8 600.00
b) Material inventariable	4 474.24	1 342.272
c) Material gastable	8 830.00	2 649.00

d) Otros Gastos		
• Publicación	750.00	225.00
• Compra de libros y revistas	250.00	75.00
• Preparación de eventos	300.00	90.00
• Participación en eventos (investigadores)		6000.00
Subtotal de Gastos Directos	14 604.24	66 189.27
Gastos Indirectos (10%)	1460.42	6 618.92
Total de Presupuesto a liberar	16 064.66	72 808.19

## **Grupo Meta**

### **Destinatarios directos**

La puesta en práctica de este proyecto de reanimación sociocultural va a beneficiar a una totalidad de 1573 habitantes del Consejo Popular 14 de Julio (se tiene en cuenta los tres asentamientos poblacionales que integran la localidad).

El desarrollo de actividades con:

- Niños y adolescentes tendrá un alcance de 325 individuos.
- Jóvenes un beneficio para 194 personas.
- Adultos un alcance de 769 personas.
- Adulto mayor un beneficio para 270 individuos.

Debe señalarse que se está midiendo un total de población para febrero del 2006, lo que indica que en el momento de poner en práctica el proyecto este rango poblacional pueda variar y se hace necesario un nuevo censo para saber el alcance del mismo.

### **Destinatarios indirectos**

El proyecto no tiene interés en beneficiar los consejos populares aledaños al caso de estudio, pues estos presentan características diferentes y específicas de cada uno y requerirían de una investigación preliminar; pero no se descarta la posibilidad de que incite la motivación en los mismos, siendo considerado como un modelo para la elaboración de otros proyectos en las zonas circundantes.

## **Actores del proyecto**

### **Actores principales**

**Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”:** Es responsable de presentar oficialmente el proyecto ante el gobierno y las agencias de cooperación extranjeras. Tiene como función la orientación metodológica del trabajo con la comunidad, el control, sistematización y evaluación de la experiencia, la presentación de los informes correspondientes y el control financiero del presupuesto que posee el proyecto.

**Dirección del Gobierno municipal de Rodas:** Le corresponde el apoyo para la coordinación de las diferentes actividades que incluye el proyecto.

**Dirección del Museo municipal de Rodas:** Es responsable de cooperar con las actividades que son específicas de la investigación histórica.

**Dirección de Cultura municipal en Rodas:** Tiene como responsabilidad garantizar el desarrollo y cumplimiento de las actividades culturales que se proponen, y facilitar la capacitación cultural de los promotores de la localidad, así como el asesoramiento de las diferentes manifestaciones artísticas.

**Dirección municipal de Deporte en Rodas:** Le corresponde la gestión de los módulos deportivos para la práctica de deportes en el Consejo, así como el asesoramiento de esta actividad.

**Empresa Azucarera 14 de Julio:** Es responsable de apoyar a la comunidad en todas las actividades propuestas en el proyecto, facilitando medios de locomoción, apoyo logístico, equipos de música, restauración y ambientación de locales.

**Grupo Gestor:** Debe garantizar que se cumplan las actividades programadas, logrando una participación activa de los habitantes de la comunidad. Tiene como función la coordinación con los organismos del territorio, el control de los medios y recursos aportados por el proyecto, y elaborar los informes que requieran las partes nacionales y extranjeras. Se encuentra constituido por:

- Trabajadores sociales (3).
- Promotores culturales (3).
- Instructores de Arte (3)
- Lic. Estudios Socioculturales (1).
- Lic. Economía (1).



- Director de actividades socioculturales de la Empresa Azucarera (1).

### **Administración del Proyecto**

La administración del proyecto es asumida por los diferentes actores descritos anteriormente de acuerdo con el nivel de autoridad y responsabilidad que tengan los mismos. La cuenta bancaria será asumida por la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, previendo la auditoría y contabilidad de los recursos en un período de tiempo trimestral.

### **Otros actores nacionales e internacionales del proyecto**

No se cuenta con otros actores por el momento.

### **Otros organismos donantes**

No se cuenta con otros organismos donantes por el momento.

### **Evaluación**

El grupo gestor del proyecto debe realizar el control y evaluación de las actividades de acuerdo con las fechas previstas, teniendo autoridad de incluir nuevos procesos evaluativos si en el transcurso del proyecto lo consideran necesario. Los resultados deben ser evaluados cualitativa y cuantitativamente. Es preciso que se realice un registro de información con los resultados que van arrojando estos controles para comprobar el cumplimiento de los objetivos propuestos por etapas. Los actores implicados en el proyecto deben cooperar con este proceso en la medida que le corresponda.

La evaluación final del proyecto se hará en la fecha estimada, teniendo en cuenta el resto de las evaluaciones parciales realizadas y un diagnóstico para evaluar el impacto del proyecto, su beneficio en la localidad y su contribución al objetivo final: el desarrollo local del Consejo Popular 14 de Julio.

## *Conclusiones*

## Conclusiones

- La idea del desarrollo se atribuye, de acuerdo con algunos autores, al período de la Grecia Antigua. No obstante, fueron los mercantilistas los que aportaron teorías concretas para la definición del concepto. El mismo fue evolucionando y redefinido por las diferentes escuelas de pensamiento, donde se pueden señalar como corrientes fundamentales a los clásico, los neoclásicos y los keynesianos. Estas ideas son el basamento científico que, con respecto a la teoría del desarrollo, se debate en la actualidad.
- El desarrollo ha tenido en el transcurso del tiempo un carácter más complejo, multidimensional e intangible, impregnado de políticas económicas, que han sido y son enunciadas por países de economías desarrolladas. La aplicación a ciegas de esta teoría han ahondado la brecha existente entre los países desarrollados y los llamados subdesarrollados, trayendo efectos devastadores en el ámbito económico, político y social.
- En la segunda mitad del siglo XX el término sustentable es acotado al concepto de desarrollo, en un intento por resolver las disparidades que afectan al mundo. El desarrollo, visto desde la óptica de desarrollo sustentable, es un concepto más amplio y con un enfoque humanista, que no solo abarca la dimensión económica y política, sino que asume una posición de cuidado y protección del medio ambiente defendiendo la equidad intergeneracional.
- Aunque son prolíferos los conceptos que se refieren al desarrollo sustentable, en su conjunto estos se muestran vagos e imprecisos y no indican el costo ni el camino a seguir para alcanzarlo. Paradójicamente estas tesis son asimiladas y aplicadas por especialistas no solo de las ciencias económicas sino también en el campo de las ciencias sociales, obviando la posibilidad de generar modelos que se ajusten a la realidad del tercer mundo, como la única vía para alcanzar el desarrollo. Estas teorías deben ser específicas para cada región dependiendo de las condiciones económicas, políticas, sociales y medio ambientales existentes en los sistemas que se estudien.
- El desarrollo se concreta en la concepción del desarrollo local, entendido como un proceso multidimensional y plurifactorial que implica el protagonismo y autonomía de los actores, orientados por agentes de desarrollo local, a partir del análisis sistémico de variables cualitativas y cuantitativas. La prospectiva

asume una significación especial como fundamento para elaborar la planificación estratégica con el objetivo de impulsar el desarrollo.

- La complejidad del estudio de caso aplicado a una localidad, exige de la combinación de métodos de investigación a partir de los cuales se puede abarcar todos los nexos de la realidad estudiada, para que la propuesta de solución a la problemática existente se pueda materializar. Es necesario que se formulen proyectos generados a partir de las estrategias de desarrollo elaboradas con la investigación.
- La estrategia metodológica para la medición y el análisis del desarrollo socioeconómico de una localidad debe desplegarse mediante la aplicación de técnicas y métodos que, de acuerdo con el grado de flexibilidad y creatividad con que se utilicen, faciliten la elaboración de proyectos que transformen paulatinamente la realidad.
- Considerando los resultados obtenidos a partir del criterio de los Expertos Excepcionales y con la ayuda de los diferentes métodos aplicados, se listan once variables claves proponiéndose un grupo de cinco actores de mayor influencia en el sistema. Determinándose un escenario apuesta que incluye cuatro de las hipótesis elaboradas (H1, H3, H4, H5) y la posible realización de la hipótesis 2: Mejorar el nivel de vida de los habitantes. De acuerdo con este escenario se plantean cinco políticas (P2, P6, P9, P10, P11) y para cada una de ellas un total de ocho acciones fundamentales (A1, A2, A3, A4, A5, A7, A15, A16, A17, A18), por lo que la estrategia de desarrollo local responde a la materialización de las mismas.
- El proyecto presentado: “Comunidad 14 de Julio, un rescate sociocultural” propicia la elevación del grado de identificación de los habitantes para con su localidad, a partir del desarrollo de actividades culturales, recreativas y deportivas, y acciones que conduzcan a elevar la calidad de vida de la población con un mejor aprovechamiento del tiempo libre.

## *Recomendaciones*

## **Recomendaciones**

- La metodología de escenarios se desarrolla a partir del análisis de variables cualitativas y cuantitativas. El éxito en la aplicación de este tipo de estudio no solo depende del comportamiento de las variables sociales, económicas y políticas, sino de la evolución y los posibles cambios que tengan las mismas en el largo plazo (5 años), para lo cual se recomienda la vigilancia prospectiva con el objetivo de reevaluar el sistema en el mediano plazo (2 años) tratando de reducir la incertidumbre ante el entorno cambiante.
- Para materializar el escenario por el que apuestan los Expertos Excepcionales es preciso implementar las políticas y acciones estratégicas determinadas en la investigación. El proyecto de reanimación sociocultural que se presenta pretende desplegar varias de las acciones estratégicas propuestas, con el objetivo de incrementar el nivel de satisfacción de los habitantes. Se recomienda realizar el cálculo económico del proyecto y llevarlo a la práctica en el menor espacio de tiempo posible.
- La implementación de un proyecto es el punto de partida para hincar el largo camino que lleva al desarrollo de una comunidad. Se sugiere, por lo necesario e imprescindible que resulta, formular proyectos que respondan a la problemática económica, medioambiental y social existente en el Consejo Popular 14 de Julio.

## *Bibliografía*

## Bibliografía

- Águila Cudeiro, Yudy. Una Aproximación a la Evolución de los Estudios Prospectivos en el Ordenamiento Territorial de la Provincia de Cienfuegos/ Yudy Águila Cudeiro; Yanivis Rodríguez Rodríguez; Francisco Becerra Lois, tutor. —Trabajo de Diploma; Universidad de Cienfuegos (CF),2002.—198.: ilustr.
- Aguirre García, Liván. Metodología para Proyectos de Desarrollo Local/ Liván Aguirre García; Jesús René Pino, tutor. — Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos (CF), 2003.-- 110.: ilustr.
- Álvarez Medero, Pedro. Prospectiva en condiciones irregulares y Tendencias Emergentes, un ejemplo territorial en desarrollo/ Pedro Álvarez Medero. — La Habana:.. [s.n], 200?. —15p.
- Albuquerque, Francisco. Desarrollo Económico Local en Europa y América Latina/Francisco Albuquerque.--Madrid:..[s.n], 1999. —154 p.
- Albuquerque, Manuel. Manual del Agente del Desarrollo Local/Manuel Albuquerque. —Santiago de Chile: Ediciones SUR, 1999.\_\_ 40p.
- Ander-Egg, Ezequiel. Historia del trabajo social/ Ezequiel Ander-Egg. —La Habana: Editorial Félix Varela, 2003.\_\_523p.
- \_\_\_\_\_.Metodología y practica del desarrollo de la comunidad/ Ezequiel Ander-Egg.\_\_ ..[s.l]..[s.n]..200?. \_\_342p.
- D` Angelo Hernández, Ovidio. ¿La Autogestión local como vía para la transformación social? Tema (La Habana)36, (52): 52-63, enero-marzo de 2004.
- Arreaño Flores, Janneth. Marco Conceptual del Desarrollo Económico Local y la Experiencia de otros países. Tomado De:



[www.desarrollolocal.org.bo/conceptual.pdf](http://www.desarrollolocal.org.bo/conceptual.pdf), febrero de 2004.

Área de Desarrollo Local de la Diputación de Badajoz. Guía de desarrollo Virtual. Tomado De:

<http://www.dip-badajoz.es/> , junio de 2002

Barkin, David. Riqueza, pobreza y desarrollo sostenible. Tomado De:

[http://10.14.52.1/libros/Libros\\_Descargados/](http://10.14.52.1/libros/Libros_Descargados/)

Becerra Lois, Francisco. Características Subyacentes en el Desarrollo Socio-Económico de la Provincia de Cienfuegos durante el período de 1987-2000/Francisco Becerra Lois; Tomás Elías Colarte, tutor.-- Tesis Doctoral, Universidad de Cienfuegos (CF), 2003.--220.: ilus.

\_\_\_\_\_. Evolución del concepto de Desarrollo y sus implicaciones en el ámbito territorial: Experiencia desde Cuba, 2004/  
Francisco Becerra Lois. —.[s.l]. [s.n]. 2004.—23p.

Boiser. S. Polimpsesto de las Regiones como espacios socialmente construidas/ S Boiser.-- Santiago de Chile: ILPES, 1988. — 65p.

\_\_\_\_\_. Modernidad y territorios/ S. Boiser. —Santiago de Chile: Publicación de Naciones Unidas, 1996. —65p.

\_\_\_\_\_. La descentralización. Un tema difuso y confuso/ S. Boiser. — Santiago de Chile:..[s.n]. 1990. \_\_78p.

De Cambra Bassols, Jordi. Sociología, desarrollo humano y sociedad: balance de fin de siglo/ Jordi De Cambra Bassols. La Habana.. [s.n]. 1999. 32p.

Castro Díaz –Balart, Fidel. “Ciencia, innovación y futuro/Fidel Castro Díaz-Balart.—La Habana: Instituto Cubano del Libro, 2001.—506p.

- Castro H, Guillermo. El desarrollo Sostenible. Tomado De:  
[http://www.lainsignia.org/2002/mayo/dial\\_002.htm](http://www.lainsignia.org/2002/mayo/dial_002.htm) septiembre del 2005
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Información histórica – Evolución de las ideas de la CEPAL. Tomado De:  
<http://www.eclac.cl>, 2003.
- La Comunidad. El concepto de Comunidad. Tomado De:  
<http://www.nurelislam.galeon.com/comunidad.htm>, febrero del 2005.
- Cuba. Ministerio de Educación. Ernesto Che Guevara: Escritos y discursos. /MINED. \_\_La Habana: Ciencias Sociales, 1997.\_\_ 126p.
- Chiappe, Marta B. La agricultura uruguaya en el marco de la integración regional y su impacto sobre la sustentabilidad. Marta B. Chiappe, Diego E. Piñeiro. Tomado De: <http://www.rau.edu.uy/agro/ccss/publicaciones>, diciembre del 2001.
- Desarrollo Local. Manual “Enfoque sistémico y Desarrollo Local. Tomado De: [www.desarrollolocal.org/conferencia/doclibero](http://www.desarrollolocal.org/conferencia/doclibero), diciembre del 2004.
- Depósitos de documentos de la FAO, Departamento de Pesca. Conservación de los recursos genéticos de los peces: problemas y recomendaciones. Tomado De: <http://www.fao.org>, abril de 1997.
- Depósitos de documentos de la FAO, Departamento de Montes. Cincuentenario de la FAO. Tomado De: <http://www.fao.org/documents>, octubre de 1996.
- Depósitos de documentos de la FAO. La Geografía Turística. Tomado De: <http://www.umsanet.edu.bo/geografia/geografiaturistica/cargahtm.htm>, abril de 1996.
- Díaz de León Gómez, Jessica Claudia. Desarrollo económico. Teoría y conceptos. Tomado De:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/detyc.htm>,  
abril de 2000.

Einstein, Albert. Mis Creencias. Tomado De: <http://www.elaleph.com>, 2000.

Enciclopedia Libre. Informe Brundtland. Tomado De:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Informe\\_Brundtland](http://es.wikipedia.org/wiki/Informe_Brundtland);  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo\\_sostenible](http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible) abril del 2002.

Enríquez, Alberto. Hacia una delimitación Conceptual de Desarrollo  
Regional-Local/Alberto Enríquez.--[s.l]:... [s.n], 2001.-- 95p

Escuela de Planificadores Locales del Sur. Manual: Enfoque Sistemático y  
Desarrollo Local/ Escuela de planificadores del Sur: [s.l]:... [s.n], 2002.\_\_\_\_  
35p.

Evaluación de programas Gubernamentales. Metodología para la elaboración  
de la Matriz Marco Lógico. Tomado De:  
[http://www.dipres.cl/control\\_gestion](http://www.dipres.cl/control_gestion), enero del 2005.

Gabiña, Juanjo. Prospectiva y Ordenamiento del Territorio. Hacia un  
proyecto de Futuro/Juanjo Gabiña.—España: Marcombo. S.A..199?.\_\_\_  
146p.

Hidalgo Capitán, Antonio Luis. El Pensamiento Económico sobre Desarrollo.  
De los Mercantilistas al PNUD. Tomado De:  
<http://www.uhu.es/antonio.hidalgo/documentos.htm> , 1998.

Hugues de Jouvenel. Descubrir tendencias.Tomado De:  
[www.revistadircom.com.ar](http://www.revistadircom.com.ar), 2002

Godet, Michel. La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Tomado  
De: <http://www.prospektiker.es/documentos/Caja2000.pdf> , abril del 2000.

Godet, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia/ Michel Godet.—España: Marcombo Boixareu, 1993. —.[s.p].

Godet, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia/ Michel Godet.-- España: Alfaomega, 1995. —.[s.p].

Gomes de Castro, A. M. La dimensión del “Futuro” en la construcción de la sostenibilidad institucional. Proyecto “Nuevo Paradigma” (Costa Rica) 5, (80):21-26, mayo 2001.

González Fontes, Ramón. La gestión del desarrollo regional en Cuba. Un enfoque desde la endogeneidad. Economía, Sociedad y Territorio (Cuba) 3, (12): 593-620, 2002.

Langue Français Éditeur. “Manuel de Prospective Strategique” (1997). Tomado De: <http://www.amazon.fr/>, febrero del 2005.

Laboratorio de investigación en Prospectiva Estratégica y Organización.  
“MULTIPOL. Criterio y políticas múltiples. Tomado De:  
[http://www.3ie.org/lipsor/lipsor\\_es/multipol\\_es.htm](http://www.3ie.org/lipsor/lipsor_es/multipol_es.htm), febrero del 2006.

Mateo Rodríguez, José Manuel. La Concepción Sistémica en los Estudios de Paisajes/José Manuel Mateo Rodríguez. \_\_[s.l.]...[s.n],( 199?).\_\_[s.p].

Mateo Pérez, Miguel Ángel. Universidad de Alicante. Las contribuciones de Amartya Sen al estudio sobre la pobreza. Tomado De:  
<http://sincronia.cucsh.udg.mx/sen.htm>, septiembre del 2005.

Metodología de proyectos. La metodología del Marco Lógico (LFA).  
Tomado De:[www.geocities.com/autogestion/metodologia](http://www.geocities.com/autogestion/metodologia), mayo del 2006.

Méndez, R. Sistemas productivos locales y políticas de desarrollo rural.  
Estudios Regionales (Madrid) 3(6): 99, agosto 1994.

Medina Vásquez, Javier. Experiencias significativas en pensamiento a largo plazo. Tomado De: <http://www.eclac.cl/publicaciones/lpes/4/LCI1544P/SesionXV.pdf>, octubre del 2001.

\_\_\_\_\_. Conversando acerca del método de los escenarios.

Tomado De: [http://www.lucem.net/Modelos/escen\\_jmedina.pdf](http://www.lucem.net/Modelos/escen_jmedina.pdf), octubre del 2001.

Mintzberg, H. Destreza en la estrategia. Tomado De:

<http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml> , mayo del 2003.

Moreno Maldonado, Carlos. Las tendencias del desarrollo de la Sociedad Nacional. Tomado De: <http://www.desarrollo.8m.com>, marzo del 2004.

Muñoz González, Roberto. Curso general de Pensamiento Económico

Latinoamericano/Roberto Muñoz González.\_\_\_\_[s.l]:.. [s.n], 200?.\_\_\_\_[s.p].

Ogando, Olga. Proyecto Almirante. Patrimonio y desarrollo/ Olga Ogando.-- ..[s.l]:.. [s.n],199?.—57p.

Paz, Sunkel O. El subdesarrollo latinoamericano y la teoría de desarrollo/ Sunkel O. Paz.--México: Siglo Veintiuno Editores, 1986. —243p.

\_\_\_\_\_. El concepto de desarrollo/ Sunkel O. Paz.-- Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, 1996. — 243p.

Pino, Jesús René. La experiencia cubana de interacción Universidad Empresa hacia el tercer milenio. Potencial de la vinculación universitaria para una política microempresarial. Una perspectiva comparada./ Jesús René Pino.— México: Universidad Autónoma de Baja California, 2002. —145 p.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Naciones Unidas para la Cumbre de Johannesburgo 2002. Tomado De:

<http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/>, noviembre del 2002.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Síntesis de la Cumbre Mundial sobre Medio Ambiente Brasil. Tomado De:

<http://www.pnud.org.ve/cumbres/cumbres02.html>, septiembre 1992.

Salazar Guzmán, Roberto. Estrategia. Tomado De:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.htm>, mayo del 2005.

Salazar Guzmán, Roberto. Estrategia y Estrategas. Tomado De:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.htm>, mayo del 2005.

Solano, José Ramón. Los estudios del futuro: evolución y perspectivas.

Tomado de: <http://www.codesyntax.com/prospectiva>, marzo del 2004.

Solano, José Ramón. Los estudios del futuro: evolución y perspectivas.

Tomado de: <http://www.futurovenezuela.org/Prospectiva/>, febrero del 2003.

De Souza Silva, José. Un epitafio para la “idea de desarrollo” por organizar la hipocresía y legitimar la injusticia/José De Souza Silva.—La Habana: Instituto Cubano del Libro, 2004. \_\_24p.

Tibán, Lourdes. Concepto del desarrollo sustentable y los pueblos indígenas.

Tomado De: <http://www.gobernabilidad.cl>, mayo del 2003.

Vázquez Barquero, A. ¿Crecimiento endógeno o desarrollo endógeno? / A

Vásquez Barquero.. —España: Cuadernos del CLAEH, 1997. —80 p.

Ventura Mota, Enrique. Reflexiones sobre la necesidad de construir la

protección legal del ambiente en México, una perspectiva integradora.

Tomado De: <http://www.vitalis.net/Ponencia%204%20VIII Congreso.htm> ,  
octubre del 2004.

Villacorta, Alberto E. Desarrollo Económico Local: definición, alcances y

perspectivas en América Latina. Tomado De:

[www.desarrollolocal.org/conferencia/alopconferencia.pdf](http://www.desarrollolocal.org/conferencia/alopconferencia.pdf), febrero de 2004.

## ***Anexos***



### **Anexo 2.1. Procedimiento metodológico para el análisis de la Matriz DAFO.**

La Matriz DAFO es un análisis cualitativo que sintetiza la información relativa a las fortalezas, debilidades del objeto de estudio y las confronta con las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno. La metodología para desarrollar la matriz es la siguiente<sup>55</sup>:

Después de realizado el inventario de Fortaleza; Debilidades; Oportunidades y Amenazas y seleccionar aquellas que se van a llevar a la matriz, se procede a efectuar el proceso de votación de incidencia de estas en cada cuadrante, partiendo de la siguiente escala:

- |             |             |
|-------------|-------------|
| 1. Muy bajo | 4. Alto     |
| 2. Bajo     | 5. Muy alto |
| 3. Medio    |             |

#### **Lo que refleja el nivel de impacto de las F y D con las O y A.**

Debe señalarse que la selección de las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades que se llevan a la matriz es después de un segundo análisis de cada una de las listadas en el inventario inicial. Se recuerda que no debe quedar fuera de este proceso ningún área, para que realmente se refleje el diagnóstico de la localidad. Posteriormente se suman los puntos que se otorgaron en todos los cuadrantes y da un número. A continuación un ejemplo irreal.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>F O R T A L E Z A S</b>	<b>(OFENSIVA → MAXI- MAXI)</b>  <b>Intentar aprovechar al máximo las posibilidades</b> <b>73</b>	<b>(DEFENSIVA→ MAXI-MINI)</b>  <b>Protegerse de las amenazas apoyándose en las fortalezas</b> <b>70</b>

<sup>55</sup> Tomado de la Tomado de la Tesis de Diplomada de Yudy Aguila Cudeiro presentada en opción al título de Licenciada en Economía en el año 2002. Tutor: Dr. Francisco Becerra Lois, con el Título: “Una aproximación a la inclusión de los estudios prospectivos en el Ordenamiento Territorial de la provincia de Cienfuegos”.

D E  B  I L I D A D E S	<b>(ADAPTATIVA→MINI- MAXI)</b>  Reducir o eliminar para aprovechar las oportunidades <b>76</b>	<b>(SUPERVIVENCIA→MINI-MINI)</b> <b>Resistir sin ceder para no perder posiciones</b>  <b>78</b>
---	---	--

Las combinaciones se basan en las siguientes preguntas:

Cuadrante I ¿Qué hacer para utilizar nuestras actuales fortalezas a fin de aprovechar las oportunidades?

Cuadrante II ¿Qué hacer para utilizar nuestras fortalezas a fin de enfrentar o atenuar las amenazas?

Cuadrante III ¿Qué hacer para disminuir o eliminar nuestras debilidades y aprovechar las oportunidades que se nos presentan?

Cuadrante IV ¿Qué hacer para disminuir o eliminar nuestras debilidades y atenuar las *amenazas que nos rodean*?

Si se suma  $72+70+76+78 = 297$

Se procede a dividir la suma de los impactos, es decir, las incidencias de cada uno de ellos en total.

De ahí se puede inferir el siguiente proceso de análisis:

Ofensiva	.....F.O	24.6%
Defensiva	..... F.A	23.6%
Adaptativa	..... D.O	25.6%
Supervivencia	.....D.A	26.2%

Por lo que partiendo a darle prioridad a aquellos cuadrantes que obtengan un % mayor se pueden plantear acciones estratégicas en este sentido.

Siguiendo el ejemplo hipotético se dice lo siguiente:

- El análisis de las *Orientaciones Estratégicas* ayuda a inferir que los planes de acción deben centrar su atención en aquellas estrategias de tipo *Supervivencia* en un 26.2% y las de tipo *Adaptativas* en un 25.6%. Otros ejemplos:

### **Supervivencia:**

Hay que tratar de reducir los impactos negativos que tienen las *Debilidades* en las *Amenazas*, con el propósito de atenuar estas últimas, lo que quiere decir que las acciones estratégicas deben ir encaminadas al logro de estas en un 26.2% menor.

**Adaptativa:**

Debe reducirse el impacto negativo que ejercen las debilidades en el mejor y óptimo aprovechamiento de las *Oportunidades*, por lo que el 25% de las acciones que se tracen deben ir encaminadas a lograr esto.

**Ofensiva:**

El plan de acción debe lograr el aprovechamiento de las *Oportunidades*, utilizando y potenciando las *Fortalezas* en un 24.6%.

**Defensiva:**

Hay que trabajar por lograr que las *Fortalezas* atenúen el efecto negativo de las *Amenazas*; lo que significa que las acciones y soluciones estratégicas deben lograr esto en un 23.6%.

**Anexo 2.2. Seminario desarrollado para introducir el tema de Desarrollo Local partir de la aplicación de métodos Prospectivos en el Consejo popular 14 de Julio.**

El primer encuentro que se efectuó con la localidad fue a través del Gobierno de Rodas, se efectúa un seminario donde se analiza la necesidad de proponer una estrategia que, involucrando a la comunidad y a los diferentes actores que inciden en ella, se logre el desarrollo de la misma. Para facilitar este proceso se procede a elaborar un convenio de colaboración entre los diferentes organismos y organizaciones de masas implicadas en el tema y la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”<sup>56</sup>.

El segundo encuentro fue desarrollado en el Consejo Popular. Se requirió la participación del presidente del Consejo Popular, así como los presidentes de los diferentes CDR que existen en cada asentamiento. De igual forma se convocó a los representantes de los distintos núcleos zonales del PCC, y de la FMC por cada asentamiento, el personal médico, los trabajadores sociales, los maestros de las tres centros de enseñanza primaria que se encuentran enmarcadas en la zona, representantes de la dirección de la Empresa Azucarera 14 de Julio, el historiador del consejo popular, la instructora del círculo de abuelos y algunos pobladores que, a consideración del presidente del consejo, se consideran conocedores de la temática a tratar.

El seminario se desarrolló en una sola sección y su estructura fue la siguiente:

**Seminario desarrollado para introducir el tema de Desarrollo Local partir de la aplicación de métodos Prospectivos en el Consejo popular 14 de Julio.**

---

<sup>56</sup> La fecha a la cual se hace alusión es: diciembre del 2002. Lugar: Gobierno Municipal de Rodas. Implicados: Lic. Arturo Morales, actual presidente del Gobierno en el Municipio de Rodas, el presidente del Consejo Popular Rafael Bón Pío, el Dr. Jesús R. Pino, jefe de Departamento de la Carrera de Economía en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, y tutor de la tesis que se presenta en opción al título de Master de la Lic. Yudy Aguila Cudeiro y que a su vez es la investigadora principal de este estudio.

**9:00am:** Introducción por el presidente del consejo popular acerca del estudio que se desarrollará dentro de la zona.

**9:30am:** Presentación por parte del investigador principal del tema que se analiza. Se explica en detalle qué tipo de investigación se intenta proponer, la forma en que se va a desarrollar y la necesidad de una colaboración entre los actores implicados y los pobladores de la localidad para poder detectar los problemas que tiene el consejo, y las posibles soluciones a los mismos.

**10:00am:** Breve receso. Se hace con la idea de que los participantes puedan tener unos minutos de análisis entre ellos mismos de manera extraoficial, para entender la problemática que se les plantea y el rol que juegan dentro de la misma.

**10:30am:** Puesta en marcha de los talleres, se distribuyen a los participantes por grupos, para que analicen los problemas que tiene el consejo popular, las implicaciones de los actores en dichos problemas y las posibles soluciones (que no siempre serán las últimas). Para el desarrollo de estos talleres el investigador elige a la persona que considera más capaz para lograr un óptimo desarrollo de los mismos. Este paso dentro del taller no invalida la necesidad de realizar un diagnóstico, pues tan solo constituye una fase embrionaria en la elaboración del mismo y puede servir de mucha ayuda para determinar cuáles son los puntos que deben ser manejados con más tacto y precisión en el momento de desarrollar el procedimiento.

**12:00m:** Se realiza una síntesis con toda la información obtenida en los talleres y se le da lectura ante todo el grupo reunido, para que todos reconozcan sus propios problemas y las posibles soluciones. El investigador hace una compilación de esta información para etapa de realización del diagnóstico requerido.

### **Anexo 2.3: Proceso de Selección de Expertos para estudios de Desarrollo Local aplicando Métodos Prospectivos.**

El proceso de selección de expertos se inicia en el segundo encuentro que se tiene con la localidad<sup>57</sup>. Se toma la relación de todos los participantes al seminario, y a través de una encuesta se seleccionan las diez personas que sean consideradas como las de más conocimiento del tema en cuestión, dándoles la categoría de expertos<sup>58</sup>. Para este análisis se utiliza el Método TZ Combinado, propuesto por el Profesor Titular Francisco Celis Mestre, cuya metodología es la siguiente<sup>59</sup>:

**Fase 0:** En esta fase se debe cumplimentar los aspectos siguientes:

*Concepción y Organización:* el promotor conjuntamente con el conductor elabora el problema (este naturalmente puede ser categóricamente muy diverso) en términos holísticos, esta será la formulación que se le presenta al grupo de candidatos una vez que haya sido constituido, de la forma que se plantea a continuación:

1. Selección del listado de candidatos posibles: compuesto por especialistas en la actividad con vista a la conformación última del grupo de expertos.
2. Confección del listado de candidatos posibles: el promotor solicita, a la dirección técnica de la entidad, en la que está enmarcado institucionalmente, el problema en estudio de opinión, el cual

---

<sup>57</sup> Véase: Seminario Taller para la introducción del tema de Desarrollo Local (anexo 2.2).

<sup>58</sup> A criterio del investigador se incluyó entre los especialistas a personas que, aunque no habían participado en el taller se consideran indispensables para el desarrollo de la investigación, como es el caso específico del Director de la Dirección Municipal de Planificación Física y el Director de la Empresa Azucarera CAI 14 de Julio, entre otros.

<sup>59</sup> Tomado de la Tesis de Diplomada de la propia investigadora presentada en opción al título de Licenciada en Economía en el año 2002. Tutor: Dr. Francisco Becerra Lois, con el Título: "Una aproximación a la inclusión de los estudios prospectivos en el Ordenamiento Territorial de la provincia de Cienfuegos".

operativamente será llevado a cabo por el conductor, para tales fines la dirección técnica tiene la responsabilidad de definir el universo en el marco del cual se realiza el estudio de opinión. Este estudio de opinión se basa en la respuesta de una única cuestión (por ejemplo): señale los nombres de los profesionales y técnicos que usted considera expertos en el campo de la planificación física. Con las respuestas obtenidas se confecciona el listado de candidatos posibles a los cuales se les entrega la formulación del problema para su estudio.

3. Estructuración del listado de candidatos posibles: A los especialistas que forman parte el listado de candidatos posibles se les requiere lo siguiente: señale los dos miembros de este listado que según su opinión poseen conocimientos significativos acerca del problema formulado.

Con las respuestas recibidas, el Registrador construye la siguiente matriz de elecciones:

***Construcción de la matriz de elecciones:***

***Matriz de elecciones:***

Especialista que elige del listado.	Especialista elegido	
	En primer lugar	En segundo lugar
1		
2		
.		
.		
.		
N		

Supongamos 6 especialistas cuya matriz de elecciones es la siguiente:

***Matriz de elecciones:***

Especialista que elige del listado.	Especialista elegido	
	En primer lugar	En segundo lugar
1	3	2
2	4	3
3	6	4
4	5	1
5	1	6
6	3	1

El número en la segunda y tercera columna corresponde a la identificación de los especialistas elegidos por el grupo.

***Determinación del nivel de competencia de cada especialista en el problema considerado.***

El procedimiento de cálculo del conductor sigue para la determinación del nivel de competencia de cada especialista que conforma el listado de candidatos posibles seleccionados, el mismo es el siguiente:



**Paso 1:** Establecimiento de la hipótesis fundamental. Dicha hipótesis supone que dentro de un grupo de especialistas en una determinada actividad con una alta calificación, es posible, en relación, un problema determinado, mediante un proceso de interacción electiva estructural que parte de: qué vínculos tiene el especialista en cuestión con el problema; entonces el nivel de competencia será un atributo del especialista revelado por su prestigio científico - técnico socialmente (colectivamente) reconocido en el seno, en este caso, del grupo de especialistas, entonces, ¿Cómo detectarlo?. Existen en realidad diversas formas, aquí se expondrá una técnica sociométrica particularmente adecuada a tales fines.

Por lo tanto el nivel de competencia estará dado por el grado de elección preferencial del especialista en cuestión, definido por el resto de los especialistas del grupo.

**Paso 2:** Se aplica el procedimiento de probabilidades teóricas del azar para determinar la significación estadística de los valores obtenidos del nivel de competencia.

La probabilidad (p) de que el especialista (i) seleccione al especialista (j) en un número (d) de elecciones, viene dada por:

$$p = d / N - 1$$

En la cual: N es la cantidad de especialistas en el listado sometidos a elección.

La probabilidad inversa, q, de que el especialista (i) no seleccione al especialista (j) en (d) elecciones esta dada por:

$$q = 1 - p$$

Toda vez que el número de especialistas que emiten una elección y el número de especialistas que pueden ser elegidos es N-1 (no se asume la autoelección), se infiere que la probabilidad del grupo de candidatos se corresponde con: 1,2,...,N-1, por lo cual esta puede determinarse mediante el empleo de la fuente binomial, cuya expresión formal, de manera general, es la siguiente:

$$(p + q)^n$$

En la cual n es el número de ocasiones que ocurre un evento determinado, la expresión en el caso presente es dado que  $n = N - 1$

$$(p + q)^{N-1}$$

La función binomial está definida por los siguientes valores:

El valor medio, o sea, la media aritmética (M).

La desviación estándar: (S).

La asimetría de la curva del nivel de competencia: (a).

Para su determinación se emplean las siguientes expresiones:

$$M = p (N-1)$$

$$S = [(N-1) p \cdot q]^{1/2}$$

$$A = q - p / s$$

La puntuación estándar del nivel de competencia viene dada por:

$$X = M \pm t \cdot s$$

En la cual:

X; valor crítico del nivel de competencia.

T; probabilidad de una asimetría determinada (a).

Para determinar el valor t, se emplea la tabla de Salvosa: "Generalization of the normal curve of error". No debe confundirse con la t de "student".

***Interpretación de la puntuación estándar del valor crítico del nivel de competencia.***

Se tienen dos situaciones:

$X = M + t \cdot S$ ; que representa el valor crítico a partir del cual un especialista del "grupo de candidatos", se considera que posee un nivel de competencia" en el problema formulado, significativo.

$X = M - t \cdot S$ ; que representa el valor crítico por debajo del cual se considera que un especialista posee un nivel de competencia “en el problema, no significativo”.

Por consiguiente los especialistas del “grupo de candidatos” que se consideran como “expertos en el problema formulado” son aquellos que tienen un “nivel significativo”.

**Tabla de Salvosa: “Generalization of the normal curve of error”**

Asimetría negativa (a)	Nivel de significación			Asimetría positiva (a)	Nivel de significación		
	0.05	0.01	0.001		0.05	0.01	0.001
0.0	-1.64	-2.33	-3.09	0.0	1.64	2.33	3.09
0.1	-1.62	-2.55	-2.95	0.1	1.67	25.40	3.21
0.2	-1.59	-2.18	-2.81	0.2	1.70	2.47	3.38
0.3	-1.56	-2.10	-2.67	0.3	1.73	2.54	3.52
0.4	-1.52	-2.03	-2.53	0.4	1.75	2.62	3.81
0.5	-1.49	-1.95	-2.40	0.5	1.77	2.69	3.87
0.6	-1.46	-1.88	-2.27	0.6	1.80	2.76	3.96
0.7	-1.42	-1.81	-2.14	0.7	1.82	2.86	4.10
0.8	-1.39	-1.73	-2.02	0.8	1.84	2.89	4.24
0.9	-1.35	-1.66	-1.90	0.9	1.86	2.96	4.39
1.0	-1.32	-1.59	-1.79	1.0	1.88	3.02	4.53
1.1	-1.28	-1.52	-1.68	1.1	1.89	3.09	4.67

***Encuesta # 1: Encuesta para la selección de expertos implicados en el Desarrollo Local consejo popular 14 de Julio municipio Rodas, provincia Cienfuegos.***

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

La promotora del proyecto de Desarrollo Local, investigadora y profesora de la Universidad de Cienfuegos, están interesada en seleccionar un grupo de expertos para trabajar en la temática del Desarrollo Local, con la idea de realizar un Diagnóstico Socioeconómico del Consejo Popular 14 de Julio.

Este trabajo forma parte de las estrategias del Gobierno municipal de Rodas, de la Dirección de Planificación Física municipal de Rodas y está incluida como una línea de investigación por parte de la Universidad de Cienfuegos en la Maestría de Desarrollo Local. A través de esta encuesta solicitamos su colaboración. Muchas Gracias.

***Tarea que se le plantea a usted:***

A partir de esta información general le pedimos que del listado que sigue, usted seleccione a los 10 Especialistas que considere con mayor aptitud para formar un grupo de expertos a esos fines (Se excluye la autoelección). Según su preferencia sobre la competencia de los relacionados coloquele en el espacio en blanco los números: 1,2,3,4,5,6,7,8,9 y 10; según su primera, segunda, . . . , y décima elección preferente.

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>LUGAR</b>
1. Rafael Bon Pío	Presidente del Consejo Popular	
2. Yosdali Pérez	Instructora del Círculo de Abuelos	
3. Ing. René Muñoz Martel	Director de la Empresa Azucarera	
4. Lic. Roberto Pérez Valero	Jefe de Despacho de la Empresa Azucarera	
5. Lic. Ignacio Rey Delgado	Jefe del Departamento de Recursos Humanos del CAI	
6. Lic. Rafael Gómez Morales	Jefe del Departamento de Economía del CAI	
7. ATE	Dirección Municipal de Planificación Física en Rodas	
8. Ediel Rodríguez	Trabajador Social. Dos Hermanos.	

9. Osmel Cardoso	Trabajador Social 14 de Julio.	
10. Daineris	Trabajador Social Silverita	
11. María Camino	Presidente del CDR 14 de Julio.	
12. Digna Aguiar.	Presidente del CDR Dos Hermanos	
13. Gerardo Acebedo	Presidente del CDR Silverita	
14. Alfredo Dominguez	Presidente del CDR Silverita	
15. Victor Bon Pío.	Maestro Dos Hermanos	
16.	Director de la Escuela Primaria asentamiento Dos Hermanos	
17. Suley Camino	Maestra 14 de Julio	
18.	Director de la Escuela Primaria asentamiento 14 de Julio.	
19. Maricel Abad	Maestra Silverita	
20.	Director de la Escuela Primaria asentamiento Silverita	
21. Médico 1	Consultorio Dos Hermanos	
22. Médico 2	Consultorio 14 de Julio	
23. Médico 3	Consultorio Silverita	
24. Aricel	Enfermera del consultorio Dos Hermanos	
25. Minerva	Enfermera del consultorio 14 de Julio	
26. Alexander	Enfermero del consultorio Silverita	
27. Jorge Luis Fernandez	Representante de la CTC	
28. Segundo Vive	Delegado de 14 de Julio	

29. Romel Gonzales	Delegado Silverita	
30.	Secretario del núcleo Zonal del PCC de Dos Hermanos	
31. Gloria Calderín	Secretario del núcleo Zonal del PCC Silverita	
32. José A. Álvarez Cristo	Secretario del núcleo Zonal del PCC 14 de Julio	
33. Blanca	Representante de la FMC Silverita	
34.	Representante de la FMC Dos Hermanos	
35.	Representante de la FMC 14 de Julio	
36. José Rey Acosta	Historiador del Consejo Popular	
37. Alyt Cabrera Rodríguez	Poblador de 14 de Julio.	
38. Wilfredo Rodríguez	Coordinador de los CDR de Silverita	

### Procesamiento de las encuestas.

El número de especialistas que se presentó en las encuestas era 38 de aquí que el procedimiento para calcular los expertos fue el siguiente:

- Probabilidad de que el especialista (i) seleccione al especialista (j)

$$p = d/n - 1$$

$$p = 10/38 - 1$$

$$p = 10/37$$

$$p = 0.27$$

- La probabilidad inversa de que el especialista (i) no seleccione al especialista (j)

$$q = 1 - p$$

$$q = 1 - 0.27$$

$$q = 0.73$$

- La probabilidad del grupo de candidatos

$$(p+q)^n \quad n = N-1 = 38-1 = 37$$

$$(0.27+0.73)^{37} = (1)^{37} = 1$$

- Función Binomial. Valor Medio (media Aritmética)

$$M = p(N-1)$$

$$M = 0.27(38-1)$$

$$M = 9.99$$

- Desviación Estándar (S)

$$S = [(N-1) p * q]^{1/2}$$

$$S = [(38-1) 0.27 * 0.73]^{1/2}$$

$$S = 7.2927 \text{ ARREGLAR}$$

- Asimetría de la curva del nivel de competencia.

$$a = q-p$$

Los expertos que conforman el grupo para realizar el estudio de Desarrollo

Local en el Consejo Popular 14 de Julio son:

1. Rafael Bón Pío
2. a
3. b
4. c
5. d
6. e
7. f
8. g
9. h
10. i

**Anexo 2.4. Modelo de entrevista efectuadas en el consejo popular 14 de Julio, para facilitar la elaboración del diagnóstico. Municipio de Rodas.**

La entrevista que se pretende desarrollar aporta información significativa al desarrollo de un diagnóstico general del consejo popular 14 de Julio, por lo que se le solicita a Usted que sea lo más claro posible en el momento de dar respuesta a las interrogantes que contiene la misma.

1. Nombre y apellidos.
2. Organizaciones a las que pertenece.
3. Partiendo de sus conocimientos acerca del consejo popular pudiera usted identificar las características más significativas de sus pobladores, el nivel de vida de forma general, la disposición de las personas a emprender proyectos que solucionen sus propios problemas.
4. ¿Cuáles usted considera que sean los principales problemas que afectan al consejo popular?
5. ¿Se han tomado medidas para solucionar esos problemas? ¿Cuáles?
6. ¿Los diferentes organismos y las organizaciones de masas están conscientes de estos problemas? ¿Qué han hecho para darle solución?
7. ¿Desde el punto de vista económico cómo usted percibe la evolución del consejo popular?
8. ¿Los centros de producción y servicios que se enmarcan en el territorio satisfacen las necesidades de los pobladores? (fuentes de empleo y necesidades alimenticias y de recreación)
9. ¿Tiene conciencia de cuantas personas salen del consejo en busca de empleo?
10. ¿Existen problemas de familia en el consejo popular? (familias problemáticas en su relación interna y familias que presentan un mal comportamiento social)
11. ¿Conoce usted la cantidad de reclusos y ex - reclusos que viven en la zona, así como el nivel de prostitución?
12. ¿Tiene conocimiento sobre los problemas medioambientales que se presentan o pueden presentarse en la localidad?
13. ¿La Empresa Azucarera apoya al consejo popular en las actividades que se realizan?



**Anexo 2.5. Encuestas efectuadas en el consejo popular 14 de Julio, para facilitar la elaboración del diagnóstico.**

**Encuesta para propiciar el desarrollo local en 14 de Julio.**

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

La comunidad 14 de Julio ha sido integrada a un proyecto de desarrollo local que enmarca a todo el municipio de Rodas, el objetivo principal de esta encuesta es conocer de manera general el nivel de vida de la comunidad, teniendo en cuenta el estado de opinión de sus pobladores. Gracias por su colaboración.

**Preguntas que a usted se le plantean:**

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

Desempeño

\_\_\_\_ Obrero.

\_\_\_\_ Estudiante.

\_\_\_\_ Jubilado.

\_\_\_\_ Ama de casa.

\_\_\_\_ Discapacitado.

Lugar de residencia: 14 de Julio: \_\_\_\_\_ Silverita: \_\_\_\_\_ Dos

Hermanos: \_\_\_\_\_

Estudios terminados: \_\_\_\_\_

Qué tiempo llevas viviendo en el batey:

1 a 5 años \_\_\_\_\_ 5 a 10 años \_\_\_\_\_ 11 a 20 años \_\_\_\_\_ más de 20 años \_\_\_\_\_

La dirección de la Empresa Azucarera 14 de Julio conoce los problemas del consejo popular. sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

Se han realizado inversiones para mejorar la vida del batey por parte de la Empresa Azucarera 14 de Julio.

sí \_\_\_\_\_ no: \_\_\_\_\_

En caso afirmativo en qué dimensión:

- ☐ Economía.
- ☐ Salud.
- ☐ Transporte y comunicación.
- ☐ Educación.
- ☐ Vivienda.
- ☐ Cultura.
- ☐ Deporte y recreación.

El gobierno de Rodas ha apoyado al desarrollo del consejo popular.

Sí ☐ no ☐

En caso afirmativo especifique la dimensión:

- ☐ Economía.
- ☐ Salud.
- ☐ Transporte y comunicación
- ☐ Educación.
- ☐ Vivienda.
- ☐ Cultura.
- ☐ Deporte y recreación.

El presidente del consejo popular realiza un trabajo en beneficio de la localidad:

sí ☐ No ☐

En cual de estas dimensiones se presentan los principales problemas del consejo popular (se incluyen todos los asentamientos):

- ☐ Economía.
- ☐ Salud.
- ☐ Transporte y comunicación.
- ☐ Educación.
- ☐ Vivienda.
- ☐ Cultura.
- ☐ Deporte y recreación.

Estos problemas siempre han existido: sí ☐ no ☐

Son problemas recientes: sí ☐ no ☐

Cómo se les pudiera dar

solución: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

La oferta de servicios dentro del consejo popular es:

buenas regular mala

En su tiempo libre

Desarrolla la lectura.

Ve películas en la sala de video.

Desarrolla actividades deportivas.

Duerme.

Se aburre considerablemente.

Consume bebidas alcohólicas.

Sale de la localidad en busca de diversión y esparcimiento.

Estudia.

Se reúne con los vecinos para realizar actividades.

Realiza manifestaciones religiosas.

Se divierte en el círculo social.

Cómo es la conducta social en tu localidad:

buenas regular mala

Cómo es la atención médica en tu localidad:

buenas regular mala

Hay manifestaciones artísticas y culturales en tu localidad: sí no

Se presentan en:

Grupos musicales.

Grupos de danza.

Artistas plásticos.

Artesanos.

Arte culinario.

Labores manuales.

Conoce usted sobre el origen de su comunidad y su relación con la Empresa Azucarera 14 de Julio.

Sí\_\_\_ no\_\_\_

Existen problemas entre familias o familias problemáticas en la comunidad:

sí\_\_\_no\_\_\_

La escuela dentro de la comunidad (unión maestro- alumno-padre) desempeña un papel: positivo\_\_\_ negativo\_\_\_\_\_.

Existen problemas relacionados con los estudios superiores:

Sí\_\_\_ No\_\_\_\_\_.

Conoces en que consiste la tarea Álvaro Reynoso: sí\_\_\_ no\_\_\_\_\_

El proyecto lo incluye a usted: sí\_\_\_no\_\_\_\_\_

Incluye a alguien de su familia: sí \_\_\_no\_\_\_

**Anexo 2.6: Metodología propuesta para la elaboración del diagnóstico en el consejo popular 14 de Julio.**

***Características generales del Objeto de Estudio:***

- Consejo Popular
- Asentamientos.
- Municipio.
- Provincia.
- Situación geográfica.
- Extensión territorial.
- Tipo de comunidad.
- CDR que la constituyen.
- Delegación de la FMC.
- Núcleo zonal del PCC.
- Zona de Defensa.

***Dimensión Histórica:***

- Surgimiento y evolución del Consejo Popular.
- Estado actual.
- Tradiciones históricas que caracterizan al consejo popular.

***Dimensión Ambiental.***

- Morfología.
- Hidrología
- Clima.
- Recursos naturales.
- Principales problemas ambientales.

***Dimensión Económica.***

- Actividad económica primaria fundamental.
- Actividad económica secundaria o alternativa.
- Centros de producción y servicios.

- Fuentes de empleo.
- Nivel adquisitivo
- Necesidades que se satisfacen.
- Población económicamente activa.
- Población no activa.
- Distribución de la población económicamente activa por sectores económicos: sector primario, sector secundario, sector terciario, nivel de cuenta-propismo.
- Vinculo de la población económicamente activa con las actividades de producción y servicios de la localidad y las áreas circundantes.
- Formas de propiedad: estatal, privada, mixta y de cooperativas.
- Pequeñas producciones comunitarias.
- Tendencia espontánea de agresión al medio ambiente por parte de estas pequeñas producciones, un alto consumo de energía y elevados costos sanitarios.

### ***Dimensión de Salud.***

- Sistema de Salud: cantidad de consultorios médicos, cantidad de médicos, cantidad de enfermeras.
- Condiciones de higiene: higiene de agua potable o no, higiene de excreciones (porcentaje de letrinas), disposición de los residuales líquidos y sólidos, condiciones de higiene de la vivienda y sus alrededores, índice de vectores.
- Muestreo epidemiológico.
- Hábitos alimentarios.
- Cultura física.
- Análisis de mala nutrición en grupos específicos: embarazadas, lactantes, niños y ancianos.
- Programas de salud en función con las particularidades del contexto.
- Dispensarización de la población: supuestamente sanos, con riegos (precisar tipo de riesgo), enfermos, con secuelas, enfermos mentales.
- Factores con riesgo en afecciones y enfermedades: materno-perinatal, materno-infantil, enfermedades cardiovasculares, neoplásicas, accidentes y lesiones auto infligidas, enfermedades buco- dentarias.

- Promiscuidad.
- Prevalencia e incidencia por: enfermedades transmisibles, enfermedades no transmisibles y otros daños.
- Información sobre la familia: funcionamiento familiar con alteración de la dinámica o sin alteración de la dinámica.
- Situación de la salud de la familia: familia con problemas de salud a predominio biológico, psicológico, social ambiental. Familias sin problemas aparentes.
- Actitud de la familia hacia la salud: familias que toman acciones de promoción y prevención, familias en las que como mínimo un miembro desempeña acciones de salud, familias en que no existe ocupación por la salud de manera general.
- Convivencia social: relación armónica con los vecinos, conflicto con los vecinos por patrones de conducta incorrecta, aislamiento social.
- Criterios sobre la participación del Consejo popular: actividades realizadas con y por la localidad, actividades de educación para la salud realizadas en dicho consejo popular.
- Acciones de promoción y prevención dirigidas a las modificaciones del comportamiento de vida de la localidad.

## **Dimensión Educacional.**

- Centros educativos por enseñanzas: círculos infantiles, vías no formales escuelas primarias, escuelas secundarias, escuelas especiales, pre-universitario, escuelas técnicas, escuelas de oficio, escuelas deportivas, universidad, escuelas para adultos.
- Distancia y estado de construcción de los centros educacionales.
- Matrícula por tipo de enseñanza: hembras, varones.
- Estructura por nivel de instrucción: iletrados, 6<sup>to</sup> grado, 9<sup>no</sup> grado, preuniversitario, técnicos medios, universitarios.
- Niños y adolescentes desvinculados del estudio, hembras y varones.

- Retraso escolar: más de 4 años, de 2 a 4 años, de 1 a 2 años, cursan normalmente sus estudios.
- Tradiciones y elementos históricos positivos que se articulan con los planes de estudio de la enseñanza general y especializada.
- Labor conjunta de la escuela, la familia y la localidad: buena, regular y mala.
- Completamiento de la fuerza laboral en los centros docentes.
- Necesidades de capacitación de la fuerza de trabajo.

### ***Dimensión Socio-Psicológica.***

- Niveles de identificación y pertenencia de las personas en el Consejo Popular.
- Estructura socio-clasista: obreros, campesinos (individuales, CPA, UBPC), trabajadores manuales en general (estatales), militares, cuadros de dirección, estudiantes, trabajadores por cuenta propia, amas de casa, discapacitados, jubilados, desocupados, antisociales y delincuentes, reclusos.
- Estructura racial: blancos, negros y mestizos.
- Total de núcleos familiares.
- Clasificación de los núcleos familiares por el número de integrantes: 1 miembro, 2 miembros, 3-4 miembros, 5-6 miembros, 7 miembros o más.
- Menores con desventajas sociales.
- Egresados de escuelas de conductas.
- Menores controlados por presentar problemas.
- Situación delictiva de la zona: delitos que más se producen.
- Situación de los ex - reclusos: total de ex - reclusos (hombres y mujeres), trabajan, no realizan ningún tipo de actividad.
- Ancianos solos sin apoyo familiar: cantidad de ancianos (hombres y mujeres), reciben ayuda estatal.
- Cantidad de personas que deambulan.
- Prostitutas y proxenetas: cantidad, sancionados, casas de citas controladas.
- Familias cuyos miembros no trabajan ni estudian.
- Niveles de violencia familiar.

### ***Dimensión Habitacional.***



- Total de viviendas.
- Estado técnico-constructivo del fondo habitacional: bueno, regular, malo, teniendo en cuenta el estado de cubierta, los problemas de estructura, los tipos de pisos de las viviendas (losa, concreto, de tierra).
- Infraestructura vinculada a la habitabilidad. Cantidad de viviendas que no reciben los servicios básicos que garantizan la habitabilidad: agua, alcantarillado, electricidad.
- Niveles de hacinamiento.
- Recursos materiales y humanos de que dispone la localidad: recursos constructivos locales, personal con conocimientos técnicos en materia de construcción y reparación.
- Cantidad de albergues: cantidad de núcleos registrados, cantidad de personas.
- Ciudadelas o cuarterías.
- Edificios multifamiliares.
- Barrios insalubres: número de viviendas, número de núcleos familiares y número de personas que lo habitan.

### ***Dimensión de Infraestructura y Equipamiento.***

- Estado de las redes técnicas.
- Comunicaciones: red de rutas, red de vías férreas.
- Calles no asfaltadas, calles sin aceras.
- Grandes trabajos de regulación de curso de agua, irrigación, drenaje.
- Instalación y producción de energía.
- Ocupación y utilización del suelo: estructura agrícola.
- Obras industriales.
- Obras residenciales.
- Empresas ubicadas en el territorio: analizar tipo de subordinación.

### ***Dimensión Socio-Cultural.***

- Tradiciones y características de la población: costumbres, manifestaciones fundamentales, gustos, sincretismos religiosos.
- Gustos por la música.

- Nivel cultural: bajo, medio, alto.
- Celebraciones.
- Potencial de artistas aficionados: coros, artes pláticas, danzas, teatro, etc.
- Artistas profesionales.
- Local para ensayos culturales, existencia de un instructor de arte.
- Prácticas socioculturales.
- Tipo de práctica, origen, vigencia, dimensión en que se encuentra esta práctica.
- Existencia y papel del promotor cultural.
- Patrimonio cultural: bienes muebles (todo tipo de obra que se puede trasladar), bienes inmuebles (son aquellas construcciones arquitectónicas, sitios arqueológicos o naturales que no se pueden trasladar), estado de conservación de los mismos.

#### ***Dimensión Deportiva-Recreativa.***

- Actividades deportivas típicas del consejo popular.
- Estado y uso de las instalaciones deportivas.
- Centros recreativos y de entretenimiento, función que realizan.

### **Anexo 2.7: Proceso de Selección de Expertos excepcionales para el desarrollo del Método de Escenarios.**

Después de seleccionado el grupo de expertos dentro del consejo popular 14 de Julio, se inicia el proceso para desarrollar el Método de Escenarios, y fue precisamente en la segunda fase de la metodología donde se hace evidente la necesidad de seleccionar un grupo de expertos excepcionales que colaboraran con la investigación. Esto sucede porque el anterior grupo no reunía el todo el conocimiento científico necesario para el trabajo, lo que podía acarrear como consecuencia malos resultados que a su vez impedirían determinar las estrategias para alcanzar el desarrollo local. Aunque se hace necesario aclarar que se mantuvo el trabajo con el grupo primario.

La nueva selección de expertos se realiza entre profesionales que se desempeñan laboralmente en el municipio de Cienfuegos y el primer paso fue seleccionar los organismos que de alguna u otra forma pudieran tener relación con el consejo popular. Se considera en primera categoría la Dirección Provincial de Planificación Física por la vasta experiencia que reúnen en estudios de este tipo. Otros Organismos seleccionados fueron La Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, la Dirección del MINAZ provincial, la Dirección Provincial de Cultura, la Dirección Provincial de Patrimonio, la Dirección Provincial del CITMA y la Dirección provincial del INDER.

Se convoca a aquellas personas que, a consideración del investigador principal, reúnen las condiciones necesarias para desarrollar el método y se desarrolla un seminario taller que sesiona de la siguiente forma:

#### **Seminario Taller para exponer la problemática existente en el consejo popular 14 de Julio e involucrar a los expertos excepcionales.**

**9:00 am.** Se hace una breve introducción donde se explica los motivos por los cuales es necesario seleccionar nuevos expertos para la investigación que se desarrolla y sobre todo teniendo en cuenta que los mismos no conocen nada acerca de dicho estudio. Se habla sobre el objetivo de la investigación y cómo se ha ido desarrollando la misma.

**9:30 am.** Se presenta a los expertos un documento que contienen el resultado del diagnóstico realizado en el consejo popular y que incluye el listado de problemas existentes en el mismo (el referido documento se entrega de manera permanente para que se pueda consultar en caso de que exista alguna duda durante el análisis).

**11:00 am.** Receso por espacio de una hora y media para dar tiempo a que el grupo pueda hablar de manera extraoficial acerca del tema.

**12:30 m Almuerzo.**

**1:30 pm** Se procede a explicar el método que se empleará en el proceso y se le pide a los participantes del taller que seleccionen, a partir de una encuesta, el grupo de expertos que son considerados como las personas más indicadas para desarrollar el método de Escenarios (se da una semana como tiempo máximo en el proceso de selección).

La encuesta que se presenta tiene la misma modalidad que la desarrollada para la selección de expertos en la localidad y su procesamiento será el empleado en la vez anterior.

***Encuesta # 2: \_Encuesta para la selección de expertos excepcionales. Colaboradores para el análisis de la metodología empleada en el estudio que se realiza para lograr el Desarrollo Local. Consejo Popular 14 de Julio, municipio Rodas. Cienfuegos.***

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

El Departamento de Estudios Económicos perteneciente a la Facultad de Estudios Económicos y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” ha presentado una Maestría de Desarrollo Local a la cual tributa la presente investigación, formando parte de la estrategia del Gobierno municipal de Rodas y de la Dirección de Planificación Física del municipio.

Esta tesis requiere de la selección de un grupo de expertos *excepcionales* para trabajar en la temática del Desarrollo Local, con la idea de realizar un estudio Socioeconómico del Consejo Popular 14 de Julio. A través de esta encuesta solicitamos su colaboración. Muchas Gracias.

***Tarea que se le plantea a usted:***

A partir de esta información general le pedimos que del listado que sigue, usted seleccione a los 10 Especialistas que considere con mayor aptitud para formar un grupo de expertos a esos fines (Se excluye la autoelección). Según su preferencia sobre la competencia de los relacionados coloquese en el espacio en blanco los números: 1,2,3,4,5,6,7,8,9 y 10; según su primera, segunda, . . . , y décima elección preferente.

<b>Nombres y apellidos</b>	<b>Organismo</b>	<b>Lugar</b>
1. Lic. María del Carmen Azorín	D.P.P.F	
2. Arq. Petra Paula Hernández.	D.P.P.F	
3. Arq. Mayra Cabrera Moya.	D.P.P.F	
4. Arq. Amarilis Heredia Leyva.	D.P.P.F	
5. Lic. Luisa de los Angeles Rodríguez	U.C.F	
6. Dr. Alejandro R. Socorro Castro	U.C.F	
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
16.		

## **Anexo 2.8: Fases para el desarrollo de la Metodología Marco Lógico.**

**Identificación de problemas:** El propósito fundamental de un proyecto de inversión social es resolver un problema o satisfacer una necesidad importante en determinado sector de la población, en el caso específico de una localidad.

Para la formulación correcta de un proyecto es preciso realizar un análisis objetivo de la situación actual del objeto de estudio para lograr identificar los problemas que se presentan en el contexto analizado y seleccionar el problema fundamental que será abordado en el proyecto.

Para la definición de los problemas se debe tener en cuenta que estos no deben ser enunciados como la ausencia de una posible solución pues equivaldría a la falta de una alternativa y limita la creatividad a la hora de buscar posibles soluciones, se puede enunciar como la carencia de algo bueno o la existencia de algo negativo que afecte a la comunidad.

Para identificar los problemas se pueden utilizar diferentes técnicas grupales, la metodología propone el método participativo de **“tormenta de ideas”** identificándolo como el de más uso en estos procedimientos, que permite arribar a un registro de situación presentando un listado simple de los principales problemas que aquejan a la población objetivo de estudio. Para esta investigación los problemas se detectan a partir del método antes mencionado que se desarrolla con la ayuda de los dos grupos de expertos que colaboran en el estudio y se tiene muy en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado en la comunidad.

Para esta primera fase la metodología propone que deben considerarse las siguientes recomendaciones:

1. Plantear únicamente los problemas más importantes del contexto bajo análisis.
2. Elegir el problema central, sobre la base de criterios como la magnitud y la gravedad del problema y la auto percepción que tienen los propios beneficiarios potenciales del proyecto.
3. El problema central es un hecho o situación real, y no un documento.
4. El problema central no es la ausencia de una solución.
5. El problema central es verdadero: existe evidencia empírica y su importancia puede ser demostrada estadísticamente.

Para lograr un análisis correcto del problema fundamental se deben presentar sus causas y sus efectos que constituye la segunda fase de la metodología del Marco Lógico, esto puede realizarse con la ayuda del instrumento metodológico “árbol de problemas”, que permite representar gráficamente este procedimiento.

Los efectos son los elementos determinados como consecuencias del problema y el procedimiento para detectarlos es el siguiente:

- Colocar en un primer nivel los efectos directos o inmediatos del problema. Cada efecto nace del problema, lo que se representa con una flecha desde el problema hacia cada efecto inmediato.
- Preguntarse para cada efecto de “primer nivel” si hay alguno o varios efectos superiores importantes que puedan derivarse de él. Representarlos en un segundo nivel, derivándolos con flechas de abajo hacia arriba desde el efecto de primer nivel que opera como causa. Si a un efecto concurre como causa otro efecto de primer nivel ya representado, indicar la interdependencia con una flecha.
- Continuar sucesivamente con el método para otros niveles, hasta llegar a un nivel que se considere como el superior dentro del ámbito de competencia o de posibilidades de intervención.

Del problema central, que va enmarcado en el medio del árbol, hacia abajo se exponen las causas posibles del problema en cuestión y a su vez las causas que puedan haber generado estas causas. De igual forma se deben tener en cuenta otros aspectos tales como:

**Magnitud del problema**, en términos de la cantidad o el porcentaje de la población de referencia que es afectada por el problema.

**Gravedad del problema**, en el sentido de inminencia de pérdida de vidas humanas o daños irreparables en general.

**Área o zona afectada**, que será la base para la ulterior definición del ámbito del proyecto.

**Características de la población afectada**, en los aspectos demográficos, económicos y culturales, entre otros.

La tercera fase del procedimiento es la de utilizar el árbol de problemas para identificar las posibles soluciones del mismo, las formas de enunciarlas puede ser como una manifestación contraria del contenido del problema., convirtiendo

el árbol de problemas en un árbol de objetivos donde la secuencia encadenada de abajo hacia arriba de **causas-efectos** se transforma en un flujo interdependiente de **medios-fines**.

Para la elaboración de este árbol de objetivos se debe considerar que las raíces del árbol serán los medios fundamentales y los fines son las ramas que dicho de otra forma constituyen los objetivos del proyecto que se presentará.

El árbol de objetivos es un procedimiento metodológico que permite describir la situación futura que prevalecerá una vez resuelto los problemas; identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia y visualizar en un diagrama las relaciones medios-fines.

Se puede considerar como un paso simultáneo en esta fase el procedimiento de identificación de la población objetivo que será aquella población directamente beneficiada con el proyecto, se debe aclarar que esta puede formar parte de toda la población afectada pero no necesariamente debe incluir toda la población y esto se determina por el alcance que puede tener el proyecto y el espacio geográfico sobre el que se pretende actuar.

El árbol de objetivo debe formularse como los estados positivos que hipotéticamente se alcanzarán a partir de los estados negativos que plantea el árbol de problemas.

***Una cuarta fase del procedimiento se desarrolla a partir del análisis de las alternativas que van a ser las*** diferentes formas de solucionar un problema o puede decirse también los distintos medios para alcanzar un objetivo. Consiste en la comparación de tales alternativas en función de su localización, tecnología, costos, riesgos, y otros factores relevantes.

El resultado esperado es la selección de uno o más medios (ya identificados en el árbol de objetivos) que en conjunto significan la alternativa del proyecto. Las alternativas deben satisfacer tres requerimientos fundamentales:

- Debe ser la alternativa óptima, desde el punto de vista técnico.
- Debe ser la alternativa de mínimo costo, desde el punto de vista económico.
- Debe ser una alternativa pertinente, desde el punto de vista institucional, a la luz de la misión y objetivos de la organización ejecutora.



La última fase se refiere a la **elaboración de la matriz del marco lógico**. Se deben diseñar correctamente los objetivos del proyecto, clasificados siguiendo un orden jerárquico, en fin, propósito, productos y actividades.

El Fin o finalidad es el objetivo nacional (o sectorial) de desarrollo al cual el proyecto pretende contribuir, dicho de otra forma, es la contribución social del mismo y la razón que justifica la asignación de recursos. Aunque se enuncia de primero su plena realización no está al alcance del proyecto que se presenta que tan solo puede contribuir de manera significativa al logro de este objetivo final.

El Propósito es el objetivo concreto del proyecto y los investigadores deberán comprobar su realización acto seguido de haber culminado el proyecto. Leon Rossemberg lo llamó objetivo inmediato del proyecto, y a toda la fila del marco lógico correspondiente al Propósito denominó tajantemente Situación al Final del Proyecto (SFP). Por regla general el título de un proyecto es la expresión resumida de su propósito, con indicación expresa del objetivo y el ámbito del proyecto.

Para este punto se deben tener en cuenta las siguientes características

- Debe tener un solo propósito. Esta es la regla de oro en diseño de proyectos y el punto de partida para garantizar la coherencia del mismo.
- El propósito debe ser factible el lapso máximo de cinco años (según el PNUD, la duración máxima permisible es 7 años, en casos muy especiales).
- El propósito debe estar claramente definido, especificando: el cambio o resultado final deseado; el lugar donde tendrá dicho cambio; la población que será afectada, incluyendo la especificación de cualquier diferencia de género o de carácter étnico.

Los Resultados son los bienes y servicios que el proyecto prevé producir a fin de lograr el propósito. Se deben enunciar todos los elementos o componentes necesarios para lograr el propósito. Estos resultados son las entregas o términos de referencia del proyecto. En este punto se debe considerar:

- Un número de componentes de 3 a 5 por proyecto, pues una mayor cantidad de resultados haría muy engorroso el proyecto.
- Los bienes y servicios que sean indispensables, pero que por alguna razón justificada no puedan ser incluidos como componentes, deberán ser incorporados en la columna de supuestos.

- Los componentes se refieren a acciones que están bajo control del equipo ejecutor del proyecto. Son los factores estrictamente controlables del proyecto y definen las estrategias básicas del proyecto.
- Deben ser enunciados con frases que expresen las acciones como si ya hubieran sido realizadas o como productos terminados.

Enunciados los resultados se inicia el proceso de determinación de las actividades que facilitarán las salidas del proyecto. En este proceso se deben tener en cuenta los aspectos siguientes:

- Las actividades se agrupan en bloques, uno por cada componente.
- Las actividades incorporadas en cada bloque son todas las necesarias para la entrega de un componente dado.
- En cada bloque las actividades son listadas en orden cronológico o secuencial, en la medida que esto sea posible.
- Entre todas las posibles actividades, podrían configurarse varias combinaciones de ellas para lograr un componente dado. Obviamente, se debe seleccionar aquella combinación que represente la mejor opción de éxito al mínimo costo.
- El marco lógico solo contiene actividades principales, no tareas o sub-actividades.
- En cuanto al número de actividades, es recomendable que este no pase de 7 para cada componente.

En una secuencia lógica de la matriz el paso que le corresponde es el de definir los indicadores que constituyen el medio para establecer que condiciones serán las que señalen el logro de los objetivos del proyecto. Los indicadores presentan dos características esenciales: son características observables de los objetivos (descriptores) y son objetivamente verificables por medios externos y es preciso que pueda verificarse en forma objetiva, independientemente de si es directo o indirecto. Junto a la especificación de indicadores se deben seleccionar los medios o fuentes apropiados de verificación.

En el contexto del marco lógico, los indicadores se clasifican en los cuatro categorías:

- **Indicadores de Impacto**, que son medidas de desempeño para los objetivos del nivel más alto a los cuales apunta un proyecto. Por este motivo, los indicadores de este nivel pueden ir más allá del alcance del proyecto.

- **Indicadores de Propósito**, que muy a menudo definen el cambio en el comportamiento de los beneficiarios del proyecto o el cambio en la manera en que funcionan las instituciones como resultado del proyecto. En consecuencia, la definición de estos indicadores puede ser difícil.

- **Indicadores de Productos**, los cuales establecen los marcos de referencia para la evaluación de los resultados del proyecto, ya que corresponde a la institución ejecutora producir los resultados esperados.

- **Indicadores de Proceso**, que son los indicadores del cumplimiento de las actividades programadas por el proyecto, con la pertinencia y calidad esperada. Adicionalmente, y sobre todo para efectos del control administrativo, se habla de indicadores de insumos, los cuales se refieren a los insumos o costos relacionados a la ejecución de actividades.

En términos muy amplios, se pueden emplear dos clases de indicadores: **Indicadores Directos**, que comprenden a las variables directamente relacionadas al objetivo a medir. Por ejemplo, si el objetivo es reducir la mortalidad, un indicador apropiado podría ser la tasa de mortalidad infantil en tanto por mil.

**Indicadores Indirectos**, llamados también PROXYs, que son formas aproximadas de medir determinados objetivos. La variable utilizada no tiene una relación directa con el objetivo que se busca medir. En general, los tres principios que deben guiar la selección de indicadores son los siguientes:

- Los indicadores deben ser significativos y relevantes.
- Los datos requeridos para hacer cálculos deben ser factibles de una recopilación oportuna económica.
- Los indicadores y su cálculo deben estar acordes con la capacidad institucional de la entidad ejecutora.

Un indicador correctamente enunciado debe tener tres atributos básicos: calidad, cantidad y tiempo.

1. **El atributo de calidad** se refiere a la variable empleada; por ejemplo, tasa de mortalidad infantil, ingreso per-cápita, tasa de analfabetismo, hectáreas de tierra reforestadas, casos de violencia familiar atendidos, etc.

2. **El atributo de cantidad** se refiere a la magnitud del objetivo que se espera alcanzar, por ejemplo reducción de la tasa de mortalidad infantil del 40 por mil al 20 por mil; incremento del ingreso per-cápita en 10%; reducción de la tasa de analfabetismo del 8% al 5%; etc.

3. **Atributo de tiempo** se refiere al periodo en el cual se espera alcanzar el objetivo, y usualmente esta vinculado a la duración del proyecto.

Presentados los indicadores se definen los medios de verificación que describen las fuentes de información necesarias para la recopilación de los datos que permiten el cálculo de los indicadores, constituye la base del sistema de monitoreo y evaluación que describe los niveles, personas, eventos, procedimientos, documentos y datos que deben ser usados para realizar el seguimiento de la ejecución del proyecto.

Cuando se presenta un proyecto este debe afrontar diferentes riesgos que pueden condicionar el fracaso del mismo. Los riesgos posibles pueden ser de índole político-económico-social, cultural o étnicas, natural, entre otros. La variante que presenta el marco lógico para afrontar estos cambios en el entorno es la de desarrollar una columna de supuestos que son variables exógenas enunciadas sobre la incertidumbre que existe en cada uno de los niveles de la jerarquía de objetivos y representan las condiciones que deben existir para que el proyecto tenga éxito, pero que no están bajo el control directo de la institución ejecutora.

El entorno social, económico, político, cultural y natural, al tiempo que constituye la base objetiva que sustenta una intervención, bajo determinadas circunstancias podría representar riesgos al desenvolvimiento del proyecto. Dichos riesgos podrían, en ocasiones, ser neutralizables, pero en otras podrían ser el indicio de una alteración estructural en el entorno. En el primer caso, deben ser incorporadas las correspondientes medidas de mitigación o neutralización en el marco de la estrategia del proyecto. Si en cambio, los riesgos son de carácter no neutralizable y de ocurrencia muy probable durante la vigencia del proyecto, este sería inviable. Como esta parte es considerada la de mayor dificultad en la elaboración del proyecto se puede tener en cuenta un

procedimiento, difundido por la Dirección General de Cooperación al Desarrollo de la Unión Europea, que puede facilitar este análisis:

- Se identifica la(s) fuente(s) de riesgo.
- se precisa la naturaleza del riesgo derivado de la fuente de riesgo.
- Se cuestiona el carácter del riesgo concreto: ¿es neutralizable o no? Si fuera neutralizable, inmediatamente se derivan los medios de neutralización correspondientes y se incorporan a la columna de objetivos del proyecto, ya sea como componente o como una actividad adicional dentro de un componente.
- De no ser neutralizables, entonces, se haría una segunda interrogante: ¿es probable que el riesgo se presente durante la vigencia y en el ámbito del proyecto? si la respuesta fuera negativa, el proyecto sería viable y el supuesto sería expresado en términos de un riesgo negado.

El marco lógico es, en esencia, una matriz conceptual para organizar los distintos elementos de un proyecto de desarrollo. Para este enfoque, como ya ha sido dicho, los recursos -tanto humanos como materiales- constituyen los elementos básicos para realizar las actividades, las cuales permiten, a su vez, obtener ciertos productos. Estos tres elementos constituyen el proyecto propiamente dicho y están bajo control del equipo ejecutor y son su responsabilidad directa. Los productos obtenidos tienen un efecto predecible en los beneficiarios directos y cuya solución se describe en el propósito del proyecto. Los logros obtenidos a este nivel contribuyen a su vez a obtener logros de largo plazo o de impacto sobre el desarrollo, que se definen en el objetivo general o fin de un proyecto.

## **Anexo 2.9. Estructura General para la presentación del proyecto a partir del Marco Lógico.**

### **Características generales del proyecto**

- Título.
- Coordinador del proyecto.

### **Antecedentes y fundamentación**

- explicación de la situación actual del problema que motiva el proyecto propuesto.
- señalar si ha existido alguna acción anterior con financiamiento externo, esbozar resultados.
- se determina la importancia del proyecto para la solución del problema.
- en el caso de un proyecto de investigación científica este aspecto requiere una revisión bibliográfica.
- Se deben cumplir los siguientes requisitos:
  - Explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución
  - Justificar por qué este proyecto que se formula es la propuesta de solución más adecuada o viable.
- En la fundamentación debe quedar explícito:
  - Recursos internos y externos asignados para la solución del problema.
  - Viabilidad y sostenibilidad

### **Objetivos**

¿Para qué se hace, y qué se espera obtener?

#### **Objetivo general o meta**

Es aquel a cuya concreción a mediano o largo plazo contribuirá el proyecto.

#### **Objetivo específico o propósito**

Es aquel en que el proyecto incide de forma directa, en torno a él, gira su organización y define claramente lo que se pretende alcanzar mediante la implementación del proyecto.

### **Resultados**

Los elementos concretos, medibles y observables que pueden ser garantizados por el proyecto como respuesta a las actividades.

La responsabilidad en la obtención de los resultados se centra en la gerencia del proyecto, la cual tiene un control directo sobre ellos.

### **Localización y duración**

Detallar la localidad (lugar) donde se desarrollara el proyecto y reflejar el período de duración del proyecto en meses o años.

### **Insumos**

Se detallan los requerimientos de personal, construcciones, equipos, materiales, reactivos, bibliografía, etc., necesarios para la ejecución del proyecto.

### **Presupuesto**

Se plantea la necesidad de los recursos financieros para la ejecución del proyecto en cuanto al equipamiento, al personal de trabajo, la capacitación de la fuerza laboral, gastos generales (comunicaciones y medios de oficina, etc.). Se detallaran montos globales por rubros, año y un total.

Se separan los presupuestos nacional y los solicitados a la agencia financiadora extranjera.

### **Cronograma**

Se incluye un cuadro que describe las diferentes tareas y su distribución en el tiempo.

Permite visualizar en el tiempo la ejecución del proyecto como un todo.

Ofrece detalles de la interconexión de las actividades previstas.

Permite economizar el tiempo y racionalizar los recursos.

Se debe considerar el orden secuencial de las actividades.

### **Anexos**

Como anexos a un proyecto se incluyen aquellos documentos que cada agencia financiadora solicita como parte de la evaluación del proyecto.

Para un proyecto que los requiera, se incluyen los avales correspondientes.

**Anexo 2.19: Muestra del los Ingresos monetarios/cápita por cada vivienda del Consejo Popular 14 de Julio.**

**Asentamiento 14 de Julio**

<b>Viviendas del asentamientos divididas por cantidad de personas</b>								
	Viviendas de 1 personas	Viviendas de 2 personas	Viviendas de 3 personas	Viviendas de 4 personas	Viviendas de 5 personas	Viviendas de 6 personas	Viviendas de 7 personas	Viviendas de 8 personas
<b>1</b>	<b>211</b>	<b>115.5</b>	<b>137.5</b>	<b>192.25</b>	<b>134.8</b>	<b>118.16</b>	<b>----</b>	<b>134.87</b>
<b>2</b>	<b>231</b>	<b>129</b>	<b>156.33</b>	<b>102.5</b>	<b>113.8</b>	<b>191</b>		
<b>3</b>	<b>258</b>	<b>76</b>	<b>163</b>	<b>130.35</b>	<b>156.8</b>	<b>197.16</b>		
<b>4</b>	<b>325</b>	<b>115.5</b>	<b>168.6</b>	<b>189.5</b>	<b>158</b>	<b>77.5</b>		
<b>5</b>	<b>395</b>	<b>187.5</b>	<b>185.3</b>	<b>172.75</b>	<b>188.2</b>	<b>122.5</b>		
<b>6</b>	<b>360</b>	<b>165.5129</b>	<b>222.66</b>	<b>273.25</b>	<b>207</b>	<b>190.5</b>		
<b>7</b>	<b>311</b>	<b>87.576</b>	<b>140.6</b>	<b>161.5</b>	<b>235.6</b>	<b>178</b>		
<b>8</b>	<b>275</b>	<b>187.5</b>	<b>172</b>	<b>167</b>	<b>128</b>	<b>74.6</b>		
<b>9</b>	<b>395</b>	<b>87.5</b>	<b>154</b>	<b>91.5</b>				
<b>10</b>	<b>410</b>	<b>87.5</b>	<b>245</b>	<b>306</b>				
<b>11</b>	<b>325</b>	<b>115.5129</b>	<b>293.33</b>	<b>166.75</b>				
<b>12</b>	<b>237</b>	<b>205</b>	<b>156.33</b>	<b>159</b>				
<b>13</b>	<b>275</b>	<b>87.5</b>	<b>147.4</b>	<b>108.25</b>				
<b>14</b>	<b>325</b>	<b>115.5</b>	<b>249</b>	<b>135.75</b>				
<b>15</b>	<b>395</b>	<b>76</b>	<b>212</b>	<b>117.25</b>				
<b>16</b>	<b>275</b>	<b>129</b>	<b>140.6</b>	<b>102.5</b>				
<b>17</b>	<b>395</b>	<b>162.5205</b>	<b>178.6</b>	<b>81.25</b>				
<b>18</b>	<b>275</b>	<b>162.5</b>	<b>258</b>	<b>135.75</b>				
<b>19</b>	<b>231</b>	<b>99</b>	<b>336</b>	<b>91.5</b>				
<b>20</b>	<b>395</b>	<b>129</b>	<b>245</b>	<b>108.25</b>				
<b>21</b>	<b>231</b>	<b>205</b>	<b>154</b>	<b>159</b>				
<b>22</b>	<b>310</b>	<b>162.5</b>	<b>212</b>	<b>230</b>				
<b>23</b>	<b>410</b>	<b>115.5</b>	<b>172</b>	<b>196.25</b>				
<b>24</b>		<b>87.5</b>	<b>258</b>	<b>206</b>				
<b>25</b>		<b>162.5</b>	<b>168.6</b>	<b>181.25</b>				



26		165.5	178.6	306				
27		99	180.6	117.25				
28		221	245	145.75				
29		244.5	183.33	231.25				
30		162.5	140.6	163				
31		197.5		336				
32		360		180.6				
33		105.5		245				
34		460		182				
35		244.5		140.6				
36		197.5		245				
37		180		294				
38		309		273.33				
39		244		241				
40		311		136.6				
41		105.5		170				
42		197.5		145.75				
43		225.5		117.25				
44		129		156.6				
45		197.5						
46		155.5						
47		205						
48		193.5						
49		275						
50		162.5						
51		129						
52		228						
53		221						
54		129						
55		197.5						
56		254						
57		129						
58		155.5						

59		275						
60		137.5						
61		292.5						
62		360						
63		197.5						
64		162.5						
65		228						
66		244.5						
67		162.5						
68		129						
69		180						
70		244.5						
71		162.5						
72		137.5						
73		295.5						
74		311						
75		193.5						
76		105.5						
77		309						
78		221						
79		137.5						
80		105.5						
81		221						
82		211						
83		197.5						
84		205						
86		197.5						
86		155						
87		105.5						
88		197.5						
89								

## Asentamiento Dos Hermanos.

Viviendas del asentamientos divididas por cantidad de personas								
	Viviendas de 1 personas	Viviendas de 2 personas	Viviendas de 3 personas	Viviendas de 4 personas	Viviendas de 5 personas	Viviendas de 6 personas	Vivienda de 7 personas	Viviendas de 8 personas
1	331	104	86	175	190.8	89.33	94.83	165.57
2	410	115.5	173	171.25	156.8	176.5	165.85	100.57
3	258	162.5	205	82.75	158	94.83	130.28	
4	460	205	107	127.5	134.8	122.5	156.5	
5	410	162.5	258	126.5	104.68	176.5	122.5	
6		129	70.33	152	101.2	98.3		
7		155.5	133	115	85.8			
8		187.5	155	117.25	183.75			
9		162.5	325	201	189.2			
10		115.5	108.3	247	167			
11		205	152	245	183.75			
12		187.5	410	145.75	191.2			
13		76	141.66	122.75	148.2			
14		115.5	306.6	77	186.6			
15		165.5	206.33	231.55	183.75			
16		87.5	107	213.66	106.6			
17		162.5	152	150	121.5			
18		99	96.33	199.5	189.2			
19		162.5	125	136.66	82			
20		187.5	86	204	145.75			
21		165.5	108.3	130.75	131.6			
22		87.5	152	225.33				
23		165.5	104	136.33				
24		99	212	185.33				
25		205	136.6	261.6				
26		76	135.6	212				
27		187.5	218.6					

<b>28</b>		<b>70</b>	<b>300</b>					
<b>29</b>		<b>205</b>	<b>163</b>					
<b>30</b>		<b>87.5</b>	<b>218.66</b>					
<b>31</b>		<b>165.5</b>	<b>212</b>					
<b>32</b>		<b>205</b>	<b>265.3</b>					
<b>33</b>		<b>70</b>						
<b>34</b>		<b>187.5</b>						
<b>35</b>		<b>99</b>						
<b>36</b>		<b>165.5</b>						
<b>37</b>		<b>122</b>						
<b>38</b>		<b>510</b>						
<b>39</b>		<b>289</b>						
<b>40</b>		<b>375</b>						
<b>41</b>		<b>331</b>						

#### **Asentamiento Silverita.**

	Vivienda s de 1 personas	Vivienda s de 2 personas	Vivienda de 3 personas	Vivienda de 4 personas	Viviendas de 5 personas	Viviendas de 6 personas	Vivienda de 7 personas	Vivienda s de 8 y 9 personas
<b>1</b>	<b>258</b>	<b>155.5</b>	<b>173</b>	<b>192.25</b>	<b>134.8</b>	<b>117.33</b>	<b>100.57</b>	<b>134.87</b>
<b>2</b>	<b>231</b>	<b>180</b>	<b>155</b>	<b>130.75</b>	<b>104.68</b>	<b>156.5</b>	<b>165.85</b>	<b>168</b>
<b>3</b>	<b>260</b>	<b>302</b>	<b>107</b>	<b>172.75</b>	<b>113.8</b>	<b>176</b>	<b>130.28</b>	<b>97.48</b>
<b>4</b>	<b>258</b>	<b>236</b>	<b>141.66</b>	<b>161.5</b>	<b>101.2</b>	<b>12.5</b>		<b>97.8</b>
<b>5</b>	<b>275</b>	<b>221</b>	<b>152</b>	<b>117.25</b>	<b>85.8</b>	<b>94.83</b>		<b>105.23</b>
<b>6</b>	<b>211</b>	<b>244</b>	<b>104</b>	<b>91.5</b>	<b>156.8</b>	<b>89.33</b>		<b>De 9 persona</b>
<b>7</b>	<b>325</b>	<b>129</b>	<b>147.4</b>	<b>81.25</b>	<b>158</b>			<b>74.6</b>
<b>8</b>	<b>410</b>	<b>162.5</b>	<b>156.33</b>	<b>135.75</b>	<b>188.2</b>			
<b>9</b>	<b>395</b>	<b>231</b>	<b>162</b>	<b>230</b>	<b>190.8</b>			
<b>10</b>	<b>325</b>	<b>221</b>	<b>174</b>	<b>110.75</b>	<b>128</b>			

11	311	105.5	178.6	108.25	207.5			
12	237	137.5	163	159	235.6			
13	275	291.5	168.6	204.5				
14	395	197.5	180.66	220.75				
15	410	360	185.3	159				
16	275	275	177.63	196.25				
17	237	137.5	189.66	206				
18	360	105.5	194.73	181.25				
19	311	291.5	222.66	306				
20		221	183.33	176.75				
21		244.5	140.6	81.25				
22		155.5	172	118.25				
23		197.5	154	279				
24		244	207.33	208.75				
25		180	212	262.25				
26		105.5	216.66	142.25				
27		360	247	208.75				
28		311	217.66	167				
29		137.5	249	260.75				
30		162.5	253.66	273.25				
31		244.5	293.33	189.25				
32		129	174	102.5				
33		197.5	178.6					
34		155.5	156.33					
35		275	147.4					
36		205	180.66					
37		162.5	185.3					
38		129	245					
39			212					
40			172					
41			183.33					
42			140.6					
43			194.33					

<b>44</b>			<b>168.66</b>					
<b>45</b>			<b>178.6</b>					
<b>46</b>			<b>253.66</b>					
<b>47</b>			<b>258</b>					
<b>48</b>			<b>336</b>					
<b>49</b>			<b>245</b>					
<b>50</b>			<b>212</b>					
<b>52</b>			<b>154</b>					
<b>53</b>			<b>172</b>					
<b>54</b>			<b>168.6</b>					
<b>55</b>			<b>147.4</b>					
<b>56</b>			<b>147.4</b>					
<b>57</b>			<b>174</b>					
<b>58</b>			<b>178.6</b>					
<b>59</b>			<b>156.33</b>					
<b>60</b>			<b>180.66</b>					
<b>61</b>			<b>189.66</b>					
<b>62</b>			<b>147.4</b>					
<b>63</b>			<b>194.33</b>					

### **Anexo 2.11. Diagnóstico integrado del consejo popular 14 de Julio.**

#### **Características generales.**

El consejo popular 14 de Julio perteneciente al municipio de Rodas en la Provincia de Cienfuegos, cuenta con una extensión territorial de 37.8km<sup>2</sup>, distribuidos en 3 asentamiento poblacionales, 14 de Julio, Dos Hermanos y Silverita. Los límites territoriales son: al Norte y el Este con el consejo popular de Ariza que también pertenece al municipio de Rodas, por el Oeste con el municipio de Abreus, por el Sur limita con el municipio de Cienfuegos; 14 de Julio constituye una porción de la parte sur del municipio. El consejo popular es considerado como una localidad agroindustrial ya que su actividad económica fundamental es la agricultura y la industria cañera vinculadas a la Empresa Azucarera “CAI 14 de Julio” que se enmarca en el territorio, esto constituye una tradición de sus pobladores desde la época de la colonia hasta la actualidad.

En cada uno de los asentamientos existen núcleos zonales del Partido Comunista de Cuba (PCC), bloques de la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), y Comités de Defensa de la Revolución (CDR), los siguientes datos se representan a continuación (tabla 2.1)

**Tabla 2.1: Organizaciones de masas del consejo popular 14 de Julio, distribuidas por asentamientos poblacionales. Municipio Rodas. Fuente: elaboración propia, enero 2005.**

Asentamientos	Núcleos zonales del PCC.	Bloques de la FMC.	CDR.
14 de Julio	1	1	7
Dos Hermanos	1	1	6
Silverita	1	1	9

El consejo popular cuenta con un total de 1573 habitantes distribuidos en los asentamientos de la siguiente forma: (tabla 2.2).

**Tabla 2.2: Distribución de la población en el consejo popular 14 de julio, teniendo en cuenta los asentamientos poblacionales. Municipio Rodas. Fuente: elaboración propia, enero 2005.**

Asentamientos	Sexo		Total por Asentamiento
	Masculino	Femenino	
14 de Julio	275	275	550
Dos Hermanos	264	210	474

<b>Silverita</b>	<b>273</b>	<b>276</b>	<b>549</b>
<b>Totales</b>	<b>821</b>	<b>761</b>	<b>1573</b>

### **Dimensión Histórica:**

En Cuba durante el siglo XIX los núcleos azucareros más importantes eran La Habana y Trinidad, el municipio de Rodas se encontraba en un punto intermedio y relativamente cercano a estas ciudades. El enclave económico que, a partir de la segunda década del propio siglo XIX, se va formando en torno al municipio de Rodas se va a beneficiar de las aguas del Damují, alcanzando un alto grado de desarrollo económico producto de la intensa actividad ganadera y cafetalera, influenciada por la industria maderera. Todo esto propicia la formación de un capital comercial siendo factible para la zona y sentando las bases para el futuro auge de la producción cafetalera y azucarera alcanzada posteriormente.

En los años 1819-1820 nace el barrio Arango que abarca gran parte del territorio del actual consejo popular Ariza, y toda la zona donde se desarrollaba la producción azucarera en aquella etapa. El nombre es en honor a Francisco de Arango y Parreño, estadista colonial. El barrio de Arango pertenecía a Partido de Las Casas, actual municipio de Palmira.

La construcción de Ingenios en el barrio de Arango provienen en su gran mayoría de capitales trinitarios, pues las limitaciones de El Valle San Luis o también llamado Valle de los Ingenios en Trinidad, obligaba a las familias de la época a buscar nuevas tierras donde depositar su fortuna. Familias como los Hernández Medina, Cabrera, Casanova y Facundo, Montalvo Rodríguez, Torriente y Acea Pérez. Los núcleos poblacionales constituidos por ellos y los que luego fueron creados por los esclavos libertos dan evidencias de estos apellidos ya fueran adquiridos por vía filial o puestos por los dueños a sus esclavos.

Entre los primeros trapiches conocidos en el lugar (1830-1860) se tiene a San Antonio del Tanteo, Las Glorias, La Luisa, Santa Regina (Parque Alto), Cristalina, San José de Jabacoa, y San Lino pertenecientes al Partido de Cartagena. Los fundados en el Partido de Yaguaramas eran Cienaguita, Constancia, La Niña del Jibarú (Santa Elena), Reparador y San Manuel. En el Partido del Padre de Las Casas se fundó Silverita de Manuel Rosell, San



Nicolás de Nicolás Brunet Muñoz (Conde Casa Brunet), Dos Hermanos y Manuelita (actual 14 de Julio).

Entre los capitales invertidos se destaca el de los hermanos Nicolás Jacinto y Antonio Acea Pérez, en unión el primero con Manuela Hernández, hija del regidor del ayuntamiento trinitario Tomás Hernández de Rivera que en 1820 testó una fortuna de más de \$ 300 000.00 pesos, y que fuera dedicado inicialmente a la explotación del café. En la década del treinta se fundan en ese lugar los ingenios Manuelita (1835) en honor a Doña Manuela y Dos Hermanos (1839) producto de la unión de estos con la capitalización obtenida por Nicolás de la fundación del ingenio Manuelita, con lo cual el capital de esta familia pasa en la zona a invertirse en lo que sería un rico negocio azucarero con alta valoración y se convierten en centrales a partir de 1880.

En el Ingenio Manuelita el batey constituye la forma que adopta un sistema de organización peculiar en torno a una plaza central rectangular que tiene como sus edificios básicos la instalación fabril, la casa de vivienda y el barracón o vivienda de esclavos.

El Ingenio "Dos Hermanos", fue demolido en 1935 luego de un traumático proceso de bancarrota económica por el mal manejo de sus dueños anteriores y el abandono en que su dueña original lo hizo caer después de la muerte de su esposo, el Señor Acea, mientras que su gemelo sigue moliendo hasta la actualidad.

El batey "Manuelita" (asentamiento 14 de Julio) constituye, en la zona aledaña a Rodas, el único exponente vivo del modo en que industria y vida cotidiana se confunden desde el siglo XIX y hasta hoy. Otros puntos importantes ya han perdido su original función a partir de la vida fabril en ellos, el propio "Dos Hermanos", nos muestran sólo el reducto habitacional que la comunidad allí asentada a logrado mantener vinculada a, algo parecido sucede con Silverita, que después del triunfo de la revolución fue reconstruido el batey (1975), con el movimiento de microbrigadas con el objetivo facilitar nuevas viviendas a los trabajadores del central y unificar toda esa fuerza laboral que pertenecía a diferentes lugares como Ariza, "Tumba Cazuela", "Bécquer", "San Nicolás. La principal tradición que se mantiene viva desde el siglo XIX hasta nuestros días es precisamente la de producir caña, el consejo popular por completo se compenetra de una forma u otra con la producción de su central.

## **Dimensión Ambiental**

Toda el área que se investiga cuenta con suelos que se dedican fundamentalmente al cultivo de la caña y en menor proporción a la ganadería y cultivos varios, predominando los del tipo Fersialíticos Pardo Rojizo, aunque también se pueden encontrar Pardos con Carbonato y en menor cantidad de área los suelos del tipo Rendzina Roja. El relieve de la localidad es llano en sentido general, las pendientes oscilan entre 4.1 % y 8.0% (un desnivel de 4 metros en 100 metros). La localidad está situada en dos cuencas, la cuenca del Damují al Norte y al Sureste una cuenca abierta a la bahía. Los ríos que se encuentran en la zona son afluentes del Damují en la cuenca cerrada y en la cuenca abierta se encuentra el río Legua y el río La Bomba. Por el Este del consejo popular se tiene el río El Salado. No existen recursos minerales que merezcan ser destacados.

El Clima se caracteriza por dos períodos estacionales, uno seco y frío (noviembre-abril) con temperaturas de 19 °C – 22 °C, y otro cálido y húmedo (mayo-octubre) con temperaturas promedios entre los 25 °C – 27 °C. Las precipitaciones promedios anuales tiene un valor de 1215.8 mm por debajo de la media histórica del territorio (1590 mm), registrándose las lluvias menos intensas del territorio.

El consejo popular cuenta con bosques forestales que rodean el río Damují y a su vez se consideran también recursos naturales los ríos antes mencionados. No se cuenta con fauna y flora endémica del lugar.

Entre los principales problemas ambientales que tiene el consejo popular está la proliferación de vectores (moscas, mosquitos, cucarachas, roedores). La solución de residuales en el asentamiento es de forma individual mediante fosas y letrinas, por esta razón el manto freático se encuentra contaminado. Dentro del batey se construyen hornos de carbón (particulares) lo que contamina el medio ambiente. La UBPC cañera que se encuentra ubicada en el consejo popular perteneciente a la Empresa Azucarera, lava sus vehículos de transporte de carga (tractores) en los ríos de la zona, lo cual contamina el agua.

Por descuidos operacionales los enfriaderos de agua de la industria llegan a su nivel máximo de capacidad y se vierten en el lugar, contaminando el manto

freático. Cuando el aire viene del sur los olores fétidos de la laguna de oxidación, perteneciente a la Empresa Azucarera, contamina el aire afectando en gran medida al asentamiento 14 de Julio, esto es producto de los PH muy bajos que presenta la laguna. El bagazo fino (bagacillo o polvillo de bagazo) que es expulsado por dicha industria no solo afecta a los trabajadores que están vinculados a ella (muchos pobladores del lugar) sino que también afecta a todo el consejo popular, y esto puede provocar afectaciones en la salud de los individuos, porque existe una enfermedad asociada a este fenómeno

llamada popularmente enfermedad del bagacillo (**nombre científico**) que afecta específicamente las vías respiratorias y puede

llegar a volverse crónica en los pacientes que la padecen y que por desconocimiento no tiene tratamiento médico.

Es meritorio resaltar que los tres centros de enseñanza primaria que existen en la zona vinculan las actividades de la escuela con la temática de protección al medio ambiente. La Empresa Azucarera está insertada en un programa de protección medioambiental, en cuanto al desarrollo de la tecnología, aunque todavía les falta tomar algunas medidas que permitan el cumplimiento cabal de dicho programa.

### **Dimensión Económica.**

La actividad económica fundamental del consejo popular es la agricultura y la industria cañera, que por tradición se desarrolla desde el siglo XIX. Las actividades secundarias o alternativas son la ganadería y el autoabastecimiento de viandas, hortalizas y granos, pero ambas en menor medida. Los centros de producción y servicios en la zona se encuentran distribuidos por todo el consejo popular, por lo que continuación los ubicamos por asentamientos<sup>60</sup>

**2.3: Distribución de las empresas de producción y servicios del consejo popular 14 de Julio, por cada asentamiento poblacional. Municipio de Rodas. Fuente: elaboración propia, enero del 2005.**

<b>_Centros de Producción</b>	<b>14 de Julio</b>	<b>Dos Hermanos</b>	<b>Silverita</b>	<b>Total</b>
-------------------------------	--------------------	---------------------	------------------	--------------

<sup>60</sup> Estos datos son tomados del Diagnóstico primario que se tenía del consejo popular elaborado por el Gobierno de Rodas, con la ayuda del presidente de dicho consejo, y a su vez fueron verificados a través de la Investigación.

<b>Organopónicos</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Complejo Agroindustrial</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>Panadería</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>Fábrica de Dulce en Paila</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>UBPC cañera</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>Autoncosumo del CAI 14 de Julio</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>Autoconsumo militar</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>

<b>Centros de Servicios</b>	<b>14 de Julio</b>	<b>Dos Hermanos</b>	<b>Silverita</b>	<b>Total</b>
<b>Escuelas primarias</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Consultorios médicos</b>	<b>3<sup>61</sup></b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>4</b>
<b>Farmacia</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>Bodegas</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Centros Gastronómicos</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>Placitas</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Panadería</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>Instalaciones culturales</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>Instalaciones deportivas</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>Oficoda</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>Correo</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>Sector de la PNR</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>Puntos de ventas de la Agricultura</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>
<b>Taller de servicio a la población</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>Planta potabilizadora de agua</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Sub-base de transporte del MINAZ</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>Punto de venta EMPAIA</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>

El Complejo Agroindustrial se nombra actualmente Empresa Azucarera y concentra a todas la UBPC y CCS del consejo popular y lugares del municipio, producto de la redistribución que se ha desarrollado en el sector azucarero en todo el país. La Fábrica de Dulce en Paila existe pero en estos momentos no funciona.

Las fuentes de empleo que oferta el consejo popular, se encuentran en estos mismos centros de producción y servicios, como es lógico las mayores fuentes de empleo están asociadas a la Empresa Azucarera, y se ofertan en mayor medida en la UBPC cañera, esto indica que las personas del central que no deseen estar vinculados directamente a la agricultura, salgan del consejo en

<sup>61</sup> En el asentamiento 14 de Julio se cuenta con 2 consultorios que brindan servicios a la población y 1 consultorio perteneciente al CAI 14 de Julio.

busca de nuevas fuentes de empleo en los lugares aledaños. Es válido señalar que los puestos de trabajo en las oficinas del Central, requieren de una mano de obra calificada, lo que implica que no todos los pobladores del consejo popular se encuentren capacitados para ocuparlas, y estas fuentes de empleo que pudieran cubrirse con mano de obra de la localidad son ocupadas por personas externas al consejo popular.

Para poder definir el nivel adquisitivo de los pobladores se calculó en ingreso monetario/cápita en cada vivienda de la localidad, pues no se encuentra validado un procedimiento que permita calcular los ingresos/cápitas del consejo en su conjunto la metodología existente solo alcanza el nivel municipal, y la investigación no tiene como uno de sus objetivos validar estos procedimientos. Como resultado general se tuvo que los Ingresos monetarios/Cápitas del asentamiento son de \$ 61.12 pesos.

Ingresos monetarios/Cápitas = Total de Ingresos reales/número de habitantes en el núcleo.

Para comprobar este dato se muestra el cálculo de estos ingresos por cada vivienda (Ver anexo 2.10). Esta análisis demostró que el número de personas registradas por la Oficoda es inferior con respecto al número de personas que viven realmente en el consejo popular, esto se debe a que existen personas que viven en los diferentes asentamientos, pero que no han realizado el correspondiente traslado de dirección y de libreta de abastecimiento para el mismo, y otro caso es el de las personas que cumplen misión internacionalista o algún tipo de sanción penitenciaria, a los cuales se les da baja temporal de la libreta de abastecimientos pero continúan con la misma dirección en su carnét de identidad, de igual modo algunos jóvenes que cursan sus estudios en el municipio o en la cabecera municipal hacen traslado de dirección y de libreta pero continúan perteneciendo a la vivienda.

La población se distribuye de la siguiente forma: Población Económicamente Activa (PEA) y Población No Activa (PNA).

**Tabla 2.4: Población Económicamente Activa (PEA) y Población No Activa (PNA) del consejo popular 14 de Julio. Municipio de Rodas. Fuente: elaboración propia, enero 2005**

Asentamiento	Cantidad	núcleos	Dist. Sexo	PEA	PNA
--------------	----------	---------	------------	-----	-----

	de Hab.	familiares	M	F	M	F	M	F
<b>14 de Julio</b>	<b>550</b>	<b>206</b>	<b>275</b>	<b>275</b>	<b>164</b>	<b>117</b>	<b>111</b>	<b>158</b>
<b>Dos Hermanos</b>	<b>474</b>	<b>137</b>	<b>264</b>	<b>210</b>	<b>151</b>	<b>120</b>	<b>122</b>	<b>156</b>
<b>Silverita</b>	<b>549</b>	<b>176</b>	<b>273</b>	<b>276</b>	<b>125</b>	<b>89</b>	<b>144</b>	<b>116</b>
<b>Totales</b>	<b>1573</b>	<b>519</b>	<b>812</b>	<b>761</b>	<b>440</b>	<b>326</b>	<b>377</b>	<b>430</b>

La distribución de esta Población Económicamente Activa por sector primario, secundario y terciario, así como el número de habitantes que trabajan dentro de la localidad y los que emigran para buscar nuevas fuentes de empleo se representa de la siguiente forma:

**Tabla 2.5: Distribución de la Población Económicamente Activa por sectores. Fuente: elaboración propia.**

<b>Asentamientos</b>	<b>Sector Primario</b>	<b>Sector Secundario</b>	<b>Sector Terciario</b>	<b>Trabajadores en la localidad</b>	<b>Trabajadores fuera de la localidad</b>
<b>14 de Julio</b>	<b>199</b>	<b>47</b>	<b>35</b>	<b>194</b>	<b>87</b>
<b>Dos Hermanos</b>	<b>190</b>	<b>56</b>	<b>25</b>	<b>199</b>	<b>72</b>
<b>Silverita</b>	<b>130</b>	<b>68</b>	<b>16</b>	<b>130</b>	<b>84</b>

El nivel de cuentapropismo en la zona es relativamente bajo<sup>62</sup>, existen en el asentamiento 14 de Julio un barbero, una manicura y un molinero. En Silverita se cuenta con una manicura, y un molinero. Se cuenta con la capacidad para un reparador de enseres menores pero no hay quien desarrolle este oficio. En el consejo popular hay cinco personas que trabajan con los discapacitados, aunque en esta información es necesario precisar que en el asentamiento 14 de Julio, hay una enferma mental que no recibe la atención adecuada. En el consejo popular hay un local que funciona como peluquería eventual, y la empresa de servicios del consejo popular de Ariza se encarga de establecer un

<sup>62</sup> Datos tomados del Registros de Cuentapropismo de la Dirección Municipal de Trabajo en Rodas, febrero 2005.

día y prestar el servicio a la población, aunque existen problemas a respecto pues no se hace con la periodicidad que se requiere.

La vida comunitaria se desenvuelve alrededor del central por regla general, los pobladores a través de los años han mantenido la tradición de del cultivo de la caña, aunque en los momentos actuales este proceso ha tomado mayores dimensiones. La forma de propiedad predominante en la localidad es la estatal, aunque existen algunos casos de propiedad privada, entiéndase por esto a pequeñas parcelas de tierras que le pertenecen a algunos campesinos de la zona, de ahí que las pequeñas producciones comunitarias estén, por lo general, vinculadas con la agricultura. También existen personas que se dedican a la elaboración de vinos caseros, dulces, costureras, como hobby, tal es el caso de José A. Álvarez Cristo, ganador de premios nacionales en producción de vinos. Estas producciones no afectan al medio ambiente, pero hay personas que se dedican a construir hornos de carbón dentro del batey y esto contamina el entorno, trayendo trastornos de salud para los habitantes de la zona.

### **Dimensión de Salud.**

El consejo popular cuenta con tres consultorios médicos, uno en el asentamiento Dos Hermanos y dos en el asentamiento 14 de Julio, del cual uno pertenece al central y el otro presta servicio a la población. Cada consultorio tiene las condiciones necesarias para que vivan en él la enfermera y el médico de la familia, pero se presentan serios problemas de inestabilidad con los médicos ya que no viven dentro de la localidad y en el horario nocturno el consejo popular, por completo, no cuenta con servicios médicos y esto asociado a la falta de una ambulancia para casos de emergencia, torna crítica la situación para los habitantes de 14 de Julio. Es válido resaltar que las enfermeras sí viven en el consejo popular. Se cuenta con servicios estomatológicos, que radican en el asentamiento 14 de Julio, prestando una buena atención a la población, aunque también existe un poco de inestabilidad en este sentido. La población de todo el consejo, recibe la atención de los diferentes especialistas cuando estos dan consulta en el policlínico del consejo popular de Ariza.

La inestabilidad de los médicos dentro de consejo trae consigo otros problemas añadidos como es el caso específico de la venta de medicamentos

en la farmacia, como es sabido estos se otorgan por mediación de la receta médica, y al no existir, la mayor parte del tiempo un médico en el consultorio que pueda darla, la población no puede adquirir el medicamento, incluso cuando es real su existencia, y esto es motivo de descontento entre los habitantes.

Las condiciones de higiene del consejo popular son aceptables, aunque se presentan algunos problemas como el de la distribución del agua, que se encuentra a cargo de la potabilizadora situada en el asentamiento Dos Hermanos y la prestación de este servicio es inestable, en contadas ocasiones no abastece de agua a la población hasta por períodos de tres días y más, sin previo aviso ni explicación al respecto. En estos casos críticos el presidente del consejo solicita a la dirección del central que se abra la válvula que permite la entrada de agua directa de la presa Damují, la cual no tiene el tratamiento requerido por lo que se expone a la población a enfermedades parasitarias.

La disposición de los residuales líquidos y sólidos se hace a través de fosas y letrinas de forma individual en cada casa y en el caso específico de Silverita donde solo hay edificios y pocas casas se hace por medio de fosas colectivas. No existe presencia de fecalismo al aire libre y los desperdicios domésticos son recogidos diariamente, empleándose en ello la tracción animal. La Empresa Azucarera tiene una laguna de oxidación para procesar sus residuales líquidos (véase en la dimensión ambiental los problemas asociados con la laguna de oxidación). Las prácticas sanitarias en las viviendas se pueden considerar buenas en orden general, aunque hay un alto índice de vectores en las casas y en los alrededores de las mismas.

**Es necesario modificar la cultura alimentaria de la población, no está difundido en el área el consumo de vegetales, existe predilección por los carbohidratos (arroz y granos) así como el consumo de grasa animal, la típica comida criolla evidenciando parte de su cultura, por lo que se requiere un trabajo constante y sólido, donde representa un papel primordial el médico del consultorio, con su labor educativa directa en los pacientes y sus familias.**

**Algunos jóvenes en edades tempranas dedican parte de su tiempo libre en la práctica de ejercicios físicos, de manera empírica, pues no se cuenta con un gimnasio o área deportiva con los equipos mínimos y profesores**



donde se presten estos servicios. Las escuelas primarias que se encuentran en el consejo popular desempeñan una labor fundamental en este sentido, pues educan a los estudiantes en la práctica de ejercicios que puedan beneficiar su salud. De igual forma el círculo de abuelos que funciona en la zona tiene tareas específicas para los adultos de la tercera edad, para mantenerlos activos físicamente.

El total de población por asentamientos, y distribuidos por edades es el siguiente:

*Tabla 2.6: Total de población y distribución por edades en el consejo popular 14 de Julio.  
Fuente: Departamento de Estadística del Policlínico del consejo popular de Ariza<sup>63</sup>, abril del 2005.*

<u>Grupos de edades</u>	<u>14 de Julio</u>		<u>Dos Hermanos</u>		<u>Silverita.</u>	
	<u>M</u>	<u>F</u>	<u>M</u>	<u>F</u>	<u>M</u>	<u>F</u>
<u>&gt;1 año</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>-</u>
<u>1- 4 años</u>	<u>18</u>	<u>10</u>	<u>8</u>	<u>12</u>	<u>2</u>	<u>14</u>
<u>5-9 años</u>	<u>17</u>	<u>36</u>	<u>21</u>	<u>17</u>	<u>21</u>	<u>15</u>
<u>10-11 años</u>	<u>12</u>	<u>9</u>	<u>11</u>	<u>9</u>	<u>7</u>	<u>9</u>
<u>12-14 años</u>	<u>13</u>	<u>10</u>	<u>16</u>	<u>4</u>	<u>10</u>	<u>12</u>
<u>15-19 años</u>	<u>17</u>	<u>22</u>	<u>17</u>	<u>13</u>	<u>17</u>	<u>13</u>
<u>20-24 años</u>	<u>15</u>	<u>13</u>	<u>21</u>	<u>7</u>	<u>18</u>	<u>21</u>
<u>25-49 años</u>	<u>108</u>	<u>98</u>	<u>92</u>	<u>83</u>	<u>106</u>	<u>103</u>
<u>50-59 años</u>	<u>34</u>	<u>31</u>	<u>19</u>	<u>17</u>	<u>37</u>	<u>41</u>
<u>60-64 años</u>	<u>13</u>	<u>16</u>	<u>19</u>	<u>15</u>	<u>15</u>	<u>14</u>
<u>65-69 años</u>	<u>14</u>	<u>8</u>	<u>15</u>	<u>9</u>	<u>8</u>	<u>15</u>
<u>70-74 años</u>	<u>8</u>	<u>14</u>	<u>14</u>	<u>8</u>	<u>12</u>	<u>10</u>
<u>&lt; 75 años</u>	<u>4</u>	<u>7</u>	<u>9</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>9</u>

Los médicos de cada consultorio tienen previsto la atención diferenciada que deben recibir las embarazadas, que son captadas en el primer trimestre del embarazo, en el año 2004 en todo el consejo popular se tuvo 34 mujeres embarazadas, de ellas 15 fueron menores de 20 años, la labor a desarrollar en las adolescentes no solo le corresponde a la familia, sino que también deben estar involucrados el médico del consultorio, y el

<sup>63</sup> Ver anexo 2.18 Gráficos de población por cada asentamiento. Fuente: elaboración propia, abril del 2005.

trabajador social de la zona, en este sentido en el consejo se realizó un censo para tener la relación de mujeres en período fértil que se protegen y las que no, así como las condiciones de vida que llevan, si estudian o trabajan, se les da consulta de Planificación Familiar, donde se les habla de los medios anticonceptivos para la protección contra embarazos no deseados. De la misma forma se captan aquellas mujeres que estando en este mismo período no lograr el embarazo, indicándoles consultas en Genética y Planificación Familiar.

En el caso de mujeres embarazada uno de los principales aspectos que se analizan en las consultas es la nutrición durante el embarazo, las embarazadas con bajo peso y síntomas de mala nutrición son trasladadas a un hogar materno en el consejo popular de Ariza, de igual forma se dan consultas de genética, con el psicólogo, el ginecólogo, en el policlínico de Ariza. Se les inmuniza con las siguientes vacunas: DPT (3ra Dosis), DPT (Reactivación), PRS, HBV (3ra Dosis), AM (2da Dosis), Hib (3ra Dosis), Hib (R), TT (15-59 años).

Después del parto (período de puerperio) el seguimiento es continuo a través de consultas dadas por el médico del consultorio. Del mismo modo los lactantes, que son atendidos en consultas de pediatría, y se cumple con el plan de vacunación infantil.

Los adultos de la tercera edad se encuentran vinculados a un círculo de abuelo, la instructora que trabaja en todo el consejo popular, atiende cada asentamiento en dos días específicos para las clases de educación física y para las actividades que se desarrollan con los abuelos, planificadas entre ellos mismos, se reúnen los tres asentamientos. Se desarrollan actividades culturales dentro de la localidad pues para salir del consejo se necesitan recursos para rentar un transporte y se dificultan en gran medida estas gestiones. A los ancianos se les atiende por el consultorio médico, pues en los días en que no consulta el médico, la enfermera se ocupa de tomarles la presión durante las sesiones de ejercicios físicos. Se atienden casos específicos de enfermedad en esta etapa la vida, y a los ancianos que no tienen condiciones económicas favorables para comprar sus medicamentos, bienestar social les permite la compra gratis de los mismos. Aquellas personas en edades avanzadas que no cuentan

con ayuda familiar son trasladadas, con su consentimiento, a un hogar de ancianos en el consejo popular de Ariza, y los que no desean vivir en el hogar, la Empresa Azucarera les facilitan la compra de los alimentos (almuerzo y comida) en el comedor del central.

La población del consejo popular no presenta altos índices de enfermedades, la tabla que continúa presenta la dispensarización atendiendo a la cantidad de habitantes supuestamente sanos, con riesgo, enfermos, con secuelas, y enfermos mentales.

*Tabla 2.7. Dispensarización de la población del consejo popular 14 de Julio. Fuente: Departamento de Estadística en el policlínico del consejo popular de Ariza, municipio de Rodas, febrero del 2005.*

<u>Indicador</u>	<u>14 de Julio</u>	<u>Dos Hermanos</u>	<u>Silverita</u>
<u>Supuestamente sanos</u>	<u>196</u>	<u>59</u>	<u>28</u>
<u>Con riesgo<sup>64</sup></u>	<u>173</u>	<u>242</u>	<u>285</u>
<u>Enfermos</u>	<u>143</u>	<u>72</u>	<u>206</u>
<u>Con secuelas</u>	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>11</u>
<u>Enfermos mentales</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>9</u>
<u>Total</u>	<u>519</u>	<u>377</u>	<u>539</u>

La prevalencia e incidencia de enfermedades se visualiza en la siguiente tabla.

*Tabla 2.8: Prevalencia e incidencia de enfermedades transmisibles y no transmisibles en el consejo popular 14 de Julio. Fuente: Departamento de Estadística del policlínico del consejo popular de Ariza, municipio de Rodas, febrero 2005.*

<u>Indicadores</u>	<u>14 de Julio</u>	<u>Dos Hermanos</u>	<u>Silverita</u>
<u>Hipertensos</u>	<u>74</u>	<u>38</u>	<u>95</u>
<u>Asmáticos</u>	<u>49</u>	<u>21</u>	<u>56</u>
<u>Diabetes</u>	<u>7</u>	<u>5</u>	<u>29</u>
<u>Infartos</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>3</u>
<u>Accidentes vascular encefálico</u>	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>8</u>

<sup>64</sup> Entiéndase riesgo de contraer enfermedades transmisibles.

<u>Insuficiencia renal crónica</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>
<u>Hipertolesterolemia</u>	<u>5</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
<u>Cardiópatas</u>	<u>8</u>	<u>8</u>	<u>21</u>
<u>Riesgo enfermedades de transmisión sexual</u>	<u>18</u>	<u>13</u>	<u>12</u>
<u>Hábitos de fumar</u>	<u>81</u>	<u>63</u>	<u>95</u>
<u>Obesos</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<u>6</u>
<u>Sedentarios</u>	<u>3</u>	<u>9</u>	<u>20</u>
<u>Riesgos de accidentes</u>	<u>17</u>	<u>15</u>	<u>22</u>
<u>Riesgos de lectospira</u>	<u>60</u>	<u>51</u>	<u>63</u>
<u>Riesgos de suicidio</u>	<u>3</u>	<u>13</u>	<u>7</u>
<u>Riesgos de tuberculosis</u>	<u>25</u>	<u>34</u>	<u>14</u>
<u>Riesgo preconsecional</u>	<u>6</u>	<u>14</u>	<u>16</u>
<u>Riesgo parasitario</u>	<u>17</u>	<u>48</u>	<u>26</u>
<u>Alcoholismo</u>	<u>21</u>	<u>38</u>	<u>4</u>
<u>Retrasos mentales</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>9</u>

**En el consejo popular no hay niveles elevados de prostitución y promiscuidad, se pudo comprobar que jóvenes y adultos, de ambos sexos, tienen conocimiento de los métodos de protección contra enfermedades de transmisión sexual, aunque no todos son conscientes de utilizar el condón para sus prácticas sexuales. Es válido señalar que no se cuenta con casos de SIDA en todo el consejo popular.**

**En todo el consejo se cuenta con familias que en su seno presentan casos de enfermos mentales, ante esta situación se les da un tratamiento diferenciado por parte del consultorio, y del trabajador social del asentamiento.**

Aproximadamente el 77% de las familias tienen una cultura sanitaria apropiada, aceptan las orientaciones medicas sobre promoción de salud y las practican. El 24.95% tienen una cultura sanitaria regular, ellos aceptan las orientaciones médicas de una forma parcial pero no las cumplen y la higiene personal y colectiva de alguno de ellos no es la mejor. El restante 5% tiene una cultura sanitaria mala, pues no aceptan consejos médicos alguno y la higiene personal, colectiva o ambas es deficiente. La cultura sanitaria es mayoritariamente buena siendo esto el resultado de la labor modificadora de modos y estilos de vida

realizados por el médico y la enfermera de la familia. No existen problemas graves de familias que no desempeñen acciones de salud, por regla general ante cualquier tipo de enfermedad acuden al médico, si no hay consulta se trasladan por sus propios medios a la localidad de Ariza, al municipio de Abreus, o a la propia cabecera municipal de Rodas, para ser atendidos. Hay evidencia de la práctica de medicina verde en el consejo popular, pudiera denominarse como una tradición de familia ingerir remedios caseros (infusiones).

Alrededor de 89% de las familias mantienen una convivencia social adecuada y se encuentran integrados a las diferentes organizaciones de masas, existiendo un 11 % que no se integran por sus prácticas religiosas (Testigos de Jehová). Existe un número ínfimo de familias con dificultades en su convivencia con los vecinos por problemas delictivos, mala conducta social y elevado índice de violencia familiar. Estas familias están bien caracterizadas por los consultorios y muchas de ellas ya han sido valoradas por el GBT y el Especialista en Psiquiatría del Área.

**Los habitantes del consejo popular tienen una buena disposición para participar en proyectos que favorezcan el desarrollo de la comunidad, en el caso específico de la salud, existe un alto grado de insatisfacción provocado por la inestabilidad del personal médico, problema que dificulta las posibles actividades que podrían desarrollarse en la localidad. En el área están difundidos los programas de Educación para la Salud: Educa a tu Hijo, el Proyecto de la Vida, los cuales están propagados por los consultorios médicos de la familia, haciendo énfasis en las complicaciones y consecuencias que puede traer consigo la drogadicción, y la importancia de protegerse contra enfermedades de transmisión sexual, mayormente desarrollados por las enfermeras de los consultorios.**

#### Dimensión Educacional.

**En el consejo popular existen tres centros de educación primaria que comienzan desde el grado preescolar. No se cuenta con círculos infantiles, pero el proceso de atención a las vías no formales es constante y se realiza con calidad. Los alumnos que terminan el sexto grado deben continuar sus estudios en las escuelas secundarias del municipio de Abreus o del propio municipio de Rodas, también se cuenta con la opción de becarse a partir del séptimo grado hasta terminar el preuniversitario. La Tarea Álvaro Reynoso, tiene una sede en las oficinas del central, donde los trabajadores de la industria azucarera pueden dar continuidad**

a sus estudios. En el consejo popular no se cuenta con escuelas de oficio. Los jóvenes que continúan sus estudios universitarios a través de la municipalización pertenecen a la sede que radica en el municipio de Rodas.

Las tres escuelas primarias se encuentran distribuidas por cada uno de los asentamientos, y su estado constructivo es bueno, se cuenta con la base material de estudio necesaria y los medios de enseñanza básicos para estos niveles, cada escuela posee un pequeño laboratorio de computación equipado con dos computadoras, así como un televisor y un vídeo para las clases que se imparten con la ayuda del programa audiovisual en la enseñanza primaria.

La estructura por nivel de instrucción es la siguiente:

*Tabla 2.7. Estructura por nivel de instrucción en los asentamientos del consejo popular 14 de Julio. Fuente: dirección de Educación municipal del municipio de Rodas, abril del 2005.*

<u>Enseñanza</u>	<u>14 de julio.</u>	<u>Dos Hermanos</u>	<u>Silverita</u>
<u>Ilustrados</u>	<u>7</u>	<u>27</u>	<u>2</u>
<u>Jóvenes desvinculados de los estudios</u>	<u>24</u>	<u>28</u>	<u>20</u>
<u>6<sup>to</sup> grado</u>	<u>89</u>	<u>79</u>	<u>79</u>
<u>9<sup>no</sup> grado</u>	<u>237</u>	<u>269</u>	<u>143</u>
<u>Preuniversitario</u>	<u>63</u>	<u>50</u>	<u>150</u>
<u>Técnicos medios</u>	<u>118</u>	<u>22</u>	<u>105</u>
<u>Universitarios</u>	<u>12</u>	<u>9</u>	<u>40</u>
<u>Total</u>	<u>550</u>	<u>474</u>	<u>539</u>

No se presentan casos de retraso escolar en el consejo popular (este dato es tomado a partir del curso 2000-2002 hasta el curso 2004-2005). Una tradición en las escuelas primarias de la localidad es la de vincular la vida escolar a la vida del central. Se estudia la historia del central, los alumnos participan de las actividades político-ideológicas que se desarrollan en la Empresa Azucarera con motivo de fechas importantes ya sean nacionales como propias del batey azucarero. Se vinculan las clases de ciencias naturales a la protección y cuidado del medio ambiente, investigando si la

industria cumple con las legislaciones de protección al medio ambiente, y en qué medida pueden cuidar y proteger el lugar donde viven.

La labor conjunta de la escuela, la familia y la comunidad es buena, la Empresa Azucarera también favorece este proceso, apadrinando las escuelas, aunque en determinadas ocasiones hay falta de comunicación con respecto a los problemas que puedan presentarse en los centros de estudio a los cuales el CAI puede dar rápida solución y no sucede de este modo, es importante señalar que un gran por ciento de los estudiantes son hijos (as) de trabajadores del central y sus centros de producción.

La fuerza laboral en los centros de enseñanza está al máximo ocupada y los profesores tienen la preparación requerida para impartir sus clases, la mayor parte de ellos pertenece al consejo popular, un pequeño por ciento proviene de la cabecera municipal de Rodas, del municipio de Abreus, del consejo popular de Ariza y del municipio de Cienfuegos. Existe un grupo de maestros emergentes que continúan sus estudios en la sede municipal en Rodas y Abreus, que imparten sus clases asesorados por profesores de más experiencia. En cada centro se cuenta con un Instructor de Arte, un profesor de Educación Física, y un profesor de Computación.

Dimensión socio-psicológica.

En el consejo popular en los adultos y adultos mayores se pudo comprobar que se sienten identificados con la localidad, y tienen sentido de pertenencia con la misma, lo que no sucede con los jóvenes y adolescentes. Este hecho está asociado con las pocas posibilidades de distracción en cada uno de los asentamientos.

*Tabla 2.9 Estructura socio-clasista en la localidad 14 de Julio, municipio de Rodas. Fuente: elaboración propia, abril del 2005.*

<u>Indicador</u>	<u>14 de Julio</u>	<u>Dos Hermanos</u>	<u>Silverita</u>
<u>Obreros</u>	<u>246</u>	<u>194</u>	<u>318</u>
<u>Campesinos individuales</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>2</u>
<u>Campesinos asociados a la UBPC</u>	<u>7</u>	<u>15</u>	<u>1</u>
<u>Militares</u>	<u>3</u>	<u>-</u>	<u>1</u>
<u>Cuadros de dirección</u>	<u>7</u>	<u>9</u>	<u>7</u>

<u>Estudiantes</u>	<u>66</u>	<u>49</u>	<u>45</u>
<u>Trabajadores por cuenta propia</u>	<u>4</u>	<u>-</u>	<u>1</u>
<u>Amas de casa</u>	<u>149</u>	<u>156</u>	<u>116</u>
<u>Discapacitados</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>17</u>
<u>Jubilados</u>	<u>30</u>	<u>40</u>	<u>34</u>
<u>Desocupados</u>	<u>3</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
<u>Antisociales</u>	<u>-</u>	<u>1</u>	<u>-</u>
<u>Reclusos y ex-reclusos</u>	<u>26</u>	<u>9</u>	<u>7</u>
<u>Prostitutas</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
<u>Total</u>	<u>550</u>	<u>474</u>	<u>549</u>

**En el asentamiento 14 de Julio no existen casos de menores con desventajas sociales, ni egresados de la escuela de conducta. En el asentamiento Dos Hermanos se tiene un menor con desventaja social, pero no existen menores egresados de la escuela de conducta, ni controlados por presentar problemas.**

**Tabla 2.10: Estructura racial de la localidad 14 de Julio. Fuente: Dirección de Estadística del municipio de Rodas, abril del 2005.**

<b>Indicador</b>	<b>14 de Julio</b>	<b>Dos Hermanos</b>	<b>Silverita</b>
<b>Blancos</b>	<b>203</b>	<b>295</b>	<b>395</b>
<b>Negros</b>	<b>252</b>	<b>135</b>	<b>96</b>
<b>Mestizos</b>	<b>95</b>	<b>44</b>	<b>58</b>

En el asentamiento 14 de Julio hay un total de 202 núcleos familiares, en el asentamiento Dos Hermanos se tienen 138 núcleos familiares, y en el asentamiento Silverita existen 179 núcleos de familia mostrándose en la siguiente tabla:

**Tabla 2.11: Descomposición de núcleos por cantidad de personas en el consejo popular 14 de Julio, municipio de Rodas. Fuente: Empresa Oficoda municipal, febrero del 2005.**

<b>Cantidad de personas.</b>	<b>14 de Julio</b>	<b>Dos Hermanos</b>	<b>Silverita</b>
<b>Una persona</b>	<b>23</b>	<b>5</b>	<b>19</b>
<b>Dos personas</b>	<b>88</b>	<b>41</b>	<b>38</b>
<b>Tres personas</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>63</b>
<b>Cuatro personas</b>	<b>44</b>	<b>26</b>	<b>32</b>



<b>Cinco personas</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>2</b>
<b>Seis personas</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Siete personas</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>Ocho personas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>Nueve personas</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>Total de núcleos</b>	<b>202</b>	<b>138</b>	<b>179</b>

En el asentamiento 14 de Julio no existen menores con desventaja social, ni egresados de escuelas de conducta o con problemas sociales, en el asentamiento Dos Hermanos existe un menor que está siendo atendido por considerarse con desventajas sociales, pero no existe niños o adolescentes egresados de escuelas de conducta o con problemas sociales. En el asentamiento Silverita se tiene nueve menores que son atendidos por considerarse con desventaja social y uno que es atendido por presentar problemas sociales, pero no hay casos de egresados de escuelas de conducta. La situación delictiva por cada asentamiento se visualiza de la siguiente forma: en 4 de Julio se tienen 10 reclusos y 16 ex-reclusos, en Dos Hermanos se tiene 1 recluso y 14 ex-reclusos, y en Silverita existen 2 reclusos y 9 ex-reclusos. Los ex-reclusos son controlados por el juez de ejecución y por todos los organismos y organizaciones de masas (CDR, FMC, PCC), se les hace verificaciones periódicas, se les garantiza la ocupación laboral y se controlan por la orden tres del interior, al mismo tiempo que se hacen trabajos de prevención para evitar nuevos delitos.

En todo el consejo popular no hay índices de violencia familiar, no existen prostitutas ni proxenetas. No hay presencia de personas deambulando por las calles, y los ancianos sin apoyo familiar (dos) fueron trasladados al hogar de ancianos en el consejo popular de Ariza.

#### **Dimensión habitacional.**

El total de viviendas dentro del consejo popular es 519 donde 14 de Julio consta de 206 viviendas, Dos Hermanos tiene 137 viviendas y en Silverita existen 176 viviendas. Existe un déficit de viviendas si se tiene en cuenta el total de población que vive en el consejo popular, en un 40% de los casos existe hacinamiento. El estado técnico constructivo del fondo habitacional es

bueno en un 80%, se tienen viviendas de las denominadas bajo costo que básicamente no presentan problemas en los muros pero tienen filtraciones en la cubierta y un alto grado de deterioro de la carpintería.

Se presenta un déficit en la disposición de los recursos materiales necesarios para solucionar estos problemas de la vivienda, pero hay mano de obra calificada para la construcción de las mismas: albañiles, ayudantes de albañilería y carpinteros.

En el consejo popular existe un ranchón donde se albergan individuos que provienen de las provincias orientales y que se encuentran vinculados laboralmente a la UBPC cañera (macheteros). En el asentamiento Dos Hermanos existe una cuarterías, al igual que en 14 de Julio, los techos de estas se encuentran en pésimo estado constructivo al igual que la carpintería. En el asentamiento Silverita se cuenta con edificios multifamiliares, no se tiene presencia de cuarterías ni albergues. El consejo popular no hay presencia de barrios insalubres.

### **Dimensión de Infraestructura y equipamiento.**

La localidad no cuenta con una red de alcantarillados, se tiene un sistema de fosas individuales que presentan problemas de tupición y en reiteradas ocasiones se inundan derramándose las eses fecales. Se puede contar con una red de acueductos, pero ya se ha expuesto los problemas que se presentan con respecto al servicio de agua dentro del consejo popular, evidenciando el pésimo estado del bombeo del agua.

La red eléctrica se encuentra en buen estado, pero en ocasiones sucede que en los segundos niveles de las viviendas hay presencia de bajo voltaje. Se carece de alumbrado público, incluso en las áreas donde se hace imprescindible la iluminación (parques, carreteras principales dentro del consejo, barrios principales). No existe una vía férrea en la localidad que preste servicios de pasaje, el central tuvo una línea del tren pero era para el transporte de la caña, y se encuentra desactivada.

El servicio de red telefónica se encuentra en buen estado, se tiene teléfonos con salida directa del consejo popular y otros que funciona a través de una pizarra lo cual dificulta la comunicación pues este servicio solo se presta hasta las 10: 00pm, los casos más críticos en este sentido se encuentran en el asentamiento 14 de Julio que después de este horario los pobladores están prácticamente incomunicados.

Las calles del consejo popular no se encuentran en buen estado, muchas se encuentran sin asfalto, y ninguna tiene aceras. La carretera que comunica a 14

de Julio (asentamiento) con Silverita está en pésimo estado y su prolongación hasta el consejo popular de Ariza es prácticamente intransitable por los huecos que existen en el camino. Solo la carretera que comunica al asentamiento Dos Hermanos con el asentamiento 14 de Julio, hasta las oficinas del central, se encuentra en buen estado.

La situación del transporte es pésima, solo se puede contar con una ruta de guagua de pasajes que da dos viajes en el día y se presenta inestable en la prestación de servicios que se efectúan en horas tempranas de la mañana y por la tarde. Las guaguas de trabajadores del central también prestan sus servicios, pero se dificultan porque las mismas viajan al máximo de pasajeros, ya que un gran número de mano de obra de las oficinas del central pertenece al municipio de Cienfuegos y a Rodas cabecera municipal.

Durante el día los habitantes del consejo solo cuentan con los automóviles y vehículos de carga pertenecientes a la Empresa Azucarera, en tiempo de zafra esto ayuda, pero en período “muerto” o de siembra de la caña no se cuenta con esa posibilidad y la situación con el transporte se hace en extremo difícil. Es un hábito entre los pobladores caminar las largas distancias que existen entre los asentamientos o servirse de bicicletas, caballos y algún tractor.

Dentro de la localidad se cuenta con la Empresa Azucarera CAI 14 de Julio, que data del siglo XIX, pero con la reestructuración de la industria azucarera en el país está previsto que deje de funcionar, lo que en gran medida perjudica la vida del batey, que depende en gran medida del central.

### **Dimensión socio-cultural.**

En el consejo popular el nivel cultural por lo general es medio, aunque existen personas que han cursado y cursan estudios universitarios pero estas no son significativas dentro del total de la población. Las costumbres principales que tiene el mayor porcentaje de la población es la de jugar gallos, carreras a caballo, bañarse en los ríos y arroyos del consejo, jugar dominó. Se practican varios tipos de religión, existen Católicos que cuentan con una iglesia, Testigos de Jehová, cuyas prácticas religiosas se realizan en las casas, Péntecostales que no tienen un local para sus cultos, y en gran número se practica la cultura africana como tradición que proviene desde los esclavos del antiguo Central “Manuelita”.

Los gustos por la música varía en dependencia de la edad, los niños, jóvenes y adolescentes e incluso algunos adultos entre 20 y 35 años prefieren la música popular bailable que se escucha en todo el país tanto cubana como la interpretada por cantantes extranjeros de habla hispana o europeos. Los adultos y adultos mayores prefieren la música de los años 50 del siglo pasado o como también se le llamó la Década de Oro. En el batey se realizan algunos “guateques campesinos”, en ocasión de celebrar cumpleaños, bodas, aniversarios, fechas conmemorativas, o para “matar el tiempo los fines de semana” <sup>65</sup>.

En el consejo popular existía un grupo de música folklórica que tenía varios números, comenzó a funcionar de manera empírica, en un grupo de individuos que practica esta religión y que decidieron unirse para celebrar sus fiestas, esta idea fue bien acogida por los demás pobladores y pasó a convertirse en un grupo de artistas de la localidad, pero la falta de apoyo de la casa de la cultura de Rodas, la inexistencia de un promotor cultural y de un instructor de arte que los guiara, la falta de financiamiento para poder comprar ropas y instrumentos para el grupo logró que se desmotivaran y dejaran de representar culturalmente al consejo popular, solo desarrollan esta actividad en los cultos a sus santos, claro que este grupo no estaba integrado por artistas profesionales pues no se tiene en el consejo popular personas egresadas de las escuelas superior de arte, solo a partir de este año se cuenta con algunos alumnos que se gradúan de la escuela de Instructores de arte. Todo esto se asocia también al hecho de que no se tiene un local donde se puedan realizar ensayos culturales en caso de que en la actualidad los hubiera.

14 de Julio cuenta con un patrimonio cultural rico de bienes inmuebles, se tienen todas las instalaciones del central que fueron construidas en el siglo XIX, pero que se encuentran en pésimo estado de conservación, los barracones han sido casi demolidos y solo existe una hilera en la cual se han construido algunas casas lo que ha logrado que se sigan deteriorando. En la casa señorial radican las oficinas central y ha sufrido serias transformaciones en su interior (divisiones en las habitaciones) lo mismo ha sucedido con los almacenes y las

---

<sup>65</sup> Expresión popular de los propios pobladores del consejo popular 14 de Julio.

otras casas que datan de la misma época. Es válido resaltar que con un financiamiento pudieran recuperarse estas instalaciones.

### **Dimensión deportiva-recreativa.**

Las actividades deportivas que más se han practicado de manera tradicional son la pelota y el fútbol, pero a pesar de tener los terrenos correspondientes a estos deportes se dificulta la práctica de los mismo, pues las instalaciones deportivas están en mal estado, el stadium de pelota no tiene techo y las gradas se han deteriorado, y el terreno de fútbol está cubierto de hierba.

Los centros de recreación y entretenimiento no funcionan dentro del consejo, en sala de video, el televisor y el equipo de video está defectuosos, no se cuenta con un equipo de música para que los fines de semana se pueda escuchar música grabada en el círculo social. La que fuera la casa de baile o “discoteca” en el asentamiento de 14 de Julio pasó a ser casa de visita del central, y a pesar de contarse con un equipo de música para las actividades del central solo en contadas ocasiones le presta servicios a la población.

Los jóvenes de todo el consejo, para divertirse, se trasladan los fines de semana en el horario nocturno hasta el consejo popular de Ariza, ocasionando gran preocupación en los padres, o solo les resta ver televisión, leer o reunirse en alguna casa a conversar. En el período vacacional el central, en contadas ocasiones pone transporte para viajar a la playa dando cabida a algunas personas que no son trabajadores del central.

**Anexo 3.1: Listado problemas detectados en el diagnóstico realizado en el consejo popular 14 de Julio, Municipio de Rodas. Año 2005.**

**Listado de problemas.**

1. Contaminación del manto friático producido por descuidos operacionales en los enfriaderos de agua de la industria azucarera.
2. Contaminación del aire producido por la creación de hornos de carbón dentro del consejo popular, por los olores fétidos destilados por la laguna de oxidación del central y por el bagazo fino expulsado por la industria.
3. Contaminación del manto friático por el exceso de fosas en los asentamientos.
4. Contaminación de los arroyos y ríos dentro del consejo por el lavado de maquinarias en los mismos.
5. Déficit en el abastecimiento y tratamiento del agua.
6. Carencia de fuentes de empleo dentro del consejo popular que no estén asociadas con la industria azucarera.
7. Carencia de actividades de recreación para el adulto mayor, por el déficit en el funcionamiento del círculo de abuelos.
8. Déficit en el personal médico en los tres asentamientos.
9. Falta de estabilidad en la atención estomatológica.
10. Necesidad de una ambulancia dentro del consejo.
11. Falta de atención a los donantes de sangre del consejo popular a pesar de que se cuenta con un alto potencial en este sentido.
12. Déficit en el apoyo a los enfermos mentales.
13. Necesidad de crear una facultad para alcanzar el 12 grado.
14. Carencia de una biblioteca.
15. Déficit en el estado técnico constructivo del fondo habitacional y en su carpintería, en los asentamientos Dos Hermanos y 14 de Julio.
16. Calles y carreteras en mal estado.
17. Reconstruir la carretera que comunica a 14 de Julio con el consejo popular de Ariza a través del asentamiento Silverita.
18. Carencia de alumbrado público.

19. Inexistencia de una ruta de pasaje estable que preste sus servicios al consejo.
20. Falta de ofertas gastronómicas en los merenderos.
21. Migraciones de provincias orientales.
22. Déficit en la labor de los centros de recreación.
23. Mal funcionamiento de la sala de video.
24. Falta de un programa para el período vacacional.
25. Deterioro de las instalaciones deportivas.
26. Deterioro del patrimonio cultural existente.
27. Falta de coordinación para reconstituir el grupo folklórico que represente artísticamente al consejo popular.
28. Falta de apoyo por parte de la dirección del central a las actividades y la vida del batey.
29. Necesidad de una mayor atención por parte del gobierno de Rodas, los organismos y las organizaciones de masas.
30. Inestabilidad en la prestación de servicios (reparación de equipos electrodomésticos, peluquería y barbería, lavandería).
31. Parque de diversiones en mal estado en el asentamiento 14 de Julio.
32. Problemas técnicos-constructivos en las tiendas de víveres.

**Anexo 3.2. Taller metodológico para el análisis de los problemas resultantes del diagnóstico y enunciación de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades con la ayuda de los expertos.**

El taller tiene como objetivo presentar a los expertos el resultado del diagnóstico desarrollado en 14 de Julio, para definir, con un consenso general el listado que contenga las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la localidad que se estudia. El mismo se efectúa en una jornada laboral y se citan a los dos grupos de expertos, presentando la siguiente estructura:

**9:00am.** Se explica a los expertos la necesidad de elaborar una Matriz DAFO, pues aunque la metodología que se emplea en la investigación es la del Método de Escenarios, se considera necesario desarrollar esta matriz para evitar cualquier tipo de desviación en el procedimiento, teniendo un menor grado de incertidumbre en el momento de tomar decisiones.

**9:30am.** Se da lectura a un informe que contiene los resultados obtenidos del diagnóstico (el informe es entregado por escrito a cada uno de los participantes), finalizando con un listado de problemas detectados dentro del consejo (se hace uso de una pizarra para escribir estos problemas con el ánimo de que no quede olvidado ninguno).

**10:30am.** Receso.

**11:00am.** Se inicia una sección de trabajo en la que cada experto, utilizando el método participativo la Tormenta de Ideas, enuncia cuál él considera que deben ser las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la **localidad.**

**11:30am.** Se hace una lectura en alta voz de cada uno de los criterios dados por el grupo y los coincidentes se escriben en la pizarra, al igual que aquellos que no coincidan pero que por su importancia deben ser considerados en el análisis final.

**12:00am.** A partir de un debate se determina, de todo el listado, cuáles serán consideradas para el desarrollo de la matriz DAFO (no deben excederse de 10 en cada categoría).

**12:30m.** Almuerzo.

**1:30pm.** Se efectúa el impacto de la matriz, mostrándose el resultado final.



### **Anexo 3.3: Análisis e Interpretación de la Matriz DAFO.**

#### **Listado de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.**

##### **Análisis de los impactos:**

##### **Debilidades.**

8. Contaminación hídrica y atmosférica producto de una insuficiente infraestructura de protección al medio ambiente.
9. Déficit en el abastecimiento de agua para el consumo.
10. Carencia de empleos más atractivos.
11. Insuficiente actividades de recreación, cultura y deporte para todos los sectores de la población.
12. Incompleta infraestructura y déficit de personal en el sector de la salud que genera afectaciones en la población.
13. Deterioro del fondo habitacional y la infraestructura técnica (hidráulica, vialidad, eléctrica y comunicación).
14. Deficiente infraestructura para la continuidad de estudios dentro del consejo popular.

##### **Fortalezas.**

5. Existencia de un patrimonio cultural tangible e intangible que puede transformarse en uno de los sectores emergentes para el desarrollo socioeconómico de la localidad.
6. Presencia de la Empresa Azucarera 14 de Julio.
7. Existencia de unidades de producción y servicios dentro de la localidad.
8. Existencia de planta potabilizadora cercana al asentamiento Dos Hermanos.

##### **Amenazas.**

5. Impacto que puede tener la reestructuración de la industria azucarera.
6. Condiciones climáticas y fenómenos meteorológicos.
7. Procesos migratorios.
8. Existencia de otras fuentes de empleo más atractivas y/o de mayores ingresos en el entorno.

##### **Oportunidades.**

5. Existencia de legislaciones relacionadas con el manejo y protección de los recursos naturales y del medio ambiente.
6. Programas de capacitación de la Tarea Álvaro Reynoso.
7. Programa de atención a los bateyes azucareros desarrollado por el Ministerio de la Industria Azucarera (MINAZ).
8. Programa de desarrollo general integral.

#### Impactos de la Matriz DAFO.

Oportunidades					Amenazas					Tot al
F	1	2	3	4	F	1	2	3	4	
1	X4	X2	X5	X5	1	X3	X2	X4	X1	26
2	X5	X5	X5	X4	2	X1	X2	X2	X3	27
3	X1	X2	X3	X2	3	X1	X1	X1	X1	12
4	X4	X1	X1	X1	4	X3	X3	X4	X1	18
D					D					
1	X5	X1	X4	X1	1	X4	X3	X4	X4	26
2	X4	X1	X4	X1	2	X4	X4	X4	X4	26
3	X1	X5	X3	X5	3	X1	X4	X1	X1	21
4	X1	X3	X5	X3	4	X3	X4	X4	X4	27
5	X1	X1	X4	X1	5	X3	X1	X2	X3	16
6	X1	X1	X3	X1	6	X3	X1	X1	X3	14
7	X1	X5	X3	X5	7	X1	X3	X3	X3	24
<b>Tot al</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>40</b>	<b>29</b>		<b>27</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	

A = 50; B = 33; C = 74; D = 80; Total = 237

Análisis de las Orientaciones estratégicas (regla de tres).

$$X = \frac{A}{T} * 100\% \quad X = \frac{B}{T} * 100\% \quad X = \frac{C}{T} * 100\% \quad X = \frac{D}{T} * 100\%$$

<b>T</b>	<b>T</b>	<b>T</b>	<b>T</b>
$X = \frac{50}{237} * 100\%$	$X = \frac{33}{237} * 100\%$	$X = \frac{74}{237} * 100\%$	$X = \frac{80}{237} * 100\%$
<b>237</b>	<b>237</b>	<b>237</b>	<b>237</b>
<b>X = 10.54 %</b>	<b>X = 4.59 %</b>	<b>X = 23.10 %</b>	<b>X = 27.00%</b>

F.O: Ofensiva      A. F: Defensiva      D.O: Adaptativa      D.A: Supervivencia

Ofensiva.....10.54 %  
 Defensiva..... 4.59 %  
 Adaptativa..... 23.10 %  
 Supervivencia..... 27.00%

#### Anexo 3.4: Taller efectuado para identificar las variables claves del sistema.

La segunda fase del Método de Escenarios requiere, para el caso específico de la investigación, de un taller donde el grupo de expertos excepcionales confeccionen una lista de todas las variables que caractericen el sistema. El encuentro se desarrolla de la siguiente forma:

#### **Taller desarrollado con el objetivo de identificar las variables del sistema que se investiga.**

**9:00am.** Se realiza una breve introducción donde se explica el objetivo del taller, esta fase se desarrolla con facilidad porque ya los expertos reunidos son los que han sido seleccionados como conocedores de la temática en cuestión a través de la encuesta elaborada en el **Seminario Taller para exponer la problemática existente en el consejo popular 14 de Julio e involucrar a los expertos excepcionales**, y tienen en sus manos un documento con los resultados del diagnóstico.

**9:30am.** Se pide a los expertos la cooperación para elaborar un listado donde se enuncien las posibles variables del sistema, utilizando la técnica participativa “lluvia de ideas”, y la ayuda de una pizarra.

**10:30am. Receso.** Se hace con el objetivo de que, de forma independiente o en subgrupos, los expertos analicen las ideas antes expuestas.

**11:00am.** Se realiza una lectura del listado de variables antes enunciadas y se pide a los expertos seleccionar de entre ellas las que se consideran las variables de mayor influencia en el sistema.

Se da lectura al listado final de las variables que serán analizadas en el caso de estudio. Este paso dentro del taller tiene el propósito de que si existe alguna idea contraria en lo antes expuesto sea enunciada y se realice un debate en el momento para que no queden dudas.

**12:00m.** Con el listado final de las variables se procede a elaborar el diccionario para las mismas, dejándolo por escrito, con la idea de que quede bien claro cuál es el significado que se le atribuye a cada una. Todo esto se recoge en las memorias del taller.

**Listado Inicial de las Variables propuesto a los expertos .**

## **Variables internas**

### **Recursos Naturales**

1. Conservación del recurso suelo.
2. Capacidad de uso de los suelos disponibles para la agricultura.
3. Calidad del agua para el consumo.
4. Grado de protección de la flora y la fauna.
5. Recursos hidráulicos disponibles.
6. Protección de la cuenca de enclave.

### **Estado económico local.**

7. Estado general de la infraestructura y los servicios.
8. Estado general de la infraestructura técnica.
9. Nivel de integración del sistema productivo local.
10. Tecnificación y desarrollo del potencial industrial cañero.
11. Explotación del macizo agroindustrial de azúcar y derivados en beneficio local.
12. Explotación de la diversificación (desarrollo no cañero).
13. Desarrollo económico local.
14. Disponibilidad de recursos del gobierno.
15. Integración del desarrollo económico con el turismo.
16. Disponibilidad de materiales para la construcción.
17. Disponibilidad de potencial técnico constructivo.
18. Fondos exportables producidos en la localidad.

### **Infraestructura y equipamiento.**

19. Estado de la vialidad para la circulación dentro de la localidad.
20. Calidad del servicio eléctrico.
21. Calidad en el servicio de rutas de ómnibus dentro y fuera de la localidad.
22. Estado general de la red de acueductos.
23. Solución a los residuales líquidos y sólidos en el asentamiento (industrias, viviendas y servicios).

### **Educación.**

24. Cantidad de habitantes por centros educacionales.
25. % de población mayor de 16 años con estudios de nivel primario y secundario.
26. % de población mayor de 16 años con estudios de nivel medio y superior.
27. % de población insertados en la Tarea Álvaro Reynoso.
28. % de población integrada a la Universalización.
29. Cantidad de maestros y profesores por habitantes.
30. Inclusión de valores de la localidad en los planes de estudio de la enseñanza primaria.
31. Integración de la Empresa Azucarera con la escuela primaria del consejo popular.

### **Salud.**

- 32. Tasa de natalidad.
- 33. Tasa de mortalidad.
- 34. Prevalencia de enfermedades transmisibles y no transmisibles.
- 35. Incidencia de factores ambientales en la salud de la población.
- 36. Cantidad de consultorios médicos por habitantes.
- 37. Cantidad y estabilidad del personal médico (enfermeras, doctores y estomatólogos).
- 38. Cultura sanitaria de los habitantes de la localidad y estado sanitario general de las viviendas.

### **Demografía y empleo.**

- 39. Densidad de población.
- 40. Comportamiento de los procesos migratorios.
- 41. Tasa de crecimiento natural de la población.
- 42. Edad media de la población.
- 43. Comportamiento de la estructura del empleo.
- 44. Empleados en la industria, en la agricultura y en los servicios.
- 45. Impedidos físicos con trabajo socialmente útil a la sociedad.

### **Estado de la vivienda.**

- 46. Estado general del fondo habitacional.
- 47. Total de habitantes/viviendas.
- 48. Viviendas con piso de tierra y salubridad en general.

### **Estado socio-cultural.**

- 49. Utilización del tiempo libre en la localidad.
- 50. Conducta social de los habitantes.
- 51. Producción artística y cultural.
- 52. Manifestaciones religiosas.
- 53. Manifestaciones deportivas.
- 54. Patrimonio material e inmaterial de la localidad.
- 55. Grado de satisfacción de la población en el ámbito recreativo.
- 56. Percepción sobre el nivel de la población.

### **Variables externas.**

- 57. Financiamiento externo a la comunidad.
- 58. Atención gubernamental al consejo popular.
- 59. Conectividad vial con zonas aledañas, el municipio cabecera y cabecera provincial.

### **Primera selección del Listado de las Variables del Sistema.**

## **Variables internas**

### **Recursos Naturales**

1. Conservación del recurso suelo disponible para la agricultura.
2. Afectación de la población por la contaminación hídrica y atmosférica.
3. Infraestructura existente para atenuar los efectos negativos sobre el medio ambiente insuficiente.

### **Estado económico local.**

4. Nivel de integración del sistema productivo local agroindustrial y la diversificación.
5. Disponibilidad de recursos para el desarrollo local.
6. Integración del desarrollo económico con sectores priorizados como el turismo; producción de fondos exportables y servicios técnicos.
7. Modo de vida de la población.
8. Disponibilidad de potencial técnico constructivo.
9. Prestación del servicio gastronómico.

### **Infraestructura y equipamiento.**

10. Estado general de los servicios.
11. Estado general de la infraestructura técnica (hidráulica, vialidad, eléctrica, comunicación).
12. Conectividad interna dentro de la localidad.
13. acceso a la infraestructura hidrosanitaria.
14. Satisfacción con la infraestructura de abasto, conectividad, comunicaciones y electrificación.
15. Infraestructura de servicios para el uso del tiempo libre con un funcionamiento insuficiente.

### **Educación.**

16. Nivel de infraestructura educacional.
17. Cobertura de educadores y personal de apoyo a todas las enseñanzas.
18. incorporación de valores de la localidad en los planes de estudio de todas las enseñanzas.

### **Salud.**

19. Factores ambientales y cultura sanitaria en la salud de la población.

- 20. Nivel de infraestructura de salud.
- 21. Nivel de cobertura médica y paramédica.

**Demografía y empleo.**

- 22. Procesos migratorios.
- 23. Desempeño selectivo.
- 24. Incidencia del cambio de base económica.
- 25. Incorporación al trabajo socialmente útil de discapacitados.
- 26. Capacidad de superación y capacitación para grupos vulnerables.

**Vivienda.**

- 27. Fondo habitacional deteriorado.

**Estado socio-cultural.**

- 28. Utilización del tiempo libre.
- 29. Desarrollo de la cultura general integral.
- 30. Nivel de producción artística y cultural.
- 31. Manifestaciones religiosas.
- 32. Patrimonio tangible e intangible existente.
- 33. Ámbito recreativo.
- 34. Funcionamiento de las instalaciones deportivas.
- 35. Integración de la Empresa Azucarera a la vida de la comunidad.

**Variables externas.**

- 36. Financiamiento externo.
- 37. Atención gubernamental.
- 38. Conectividad vial con el municipio y cabecera provincial.

### **Anexo 3.5. Diccionario de las variables.**

1. **Conservación del recurso suelo disponible para la agricultura:** Se analiza como el cuidado y protección de los suelos en las diferentes etapas del sembrado de los cultivos, teniendo en cuenta los períodos en que no se debe sembrar y requieren de abono para lograr que sea fértil la tierra.
2. **Afectación de la población por la contaminación hídrica y atmosférica:** Se indica la contaminación que puede presentar el manto freático producto del exceso de fosas sin el tratamiento requerido, así como el lavado de las maquinarias en los arroyos y ríos del consejo y la contaminación del aire como resultado de la proliferación de hornos de carbón, los olores fétidos que emanan de la laguna de oxidación del central, así como el humo y vagazo fino que expulsa la industria afectando a la población.
3. **Infraestructura existente para atenuar los efectos negativos sobre el medio ambiente insuficiente:** Debe considerarse las medidas de protección al medio ambiente, pues a pesar de existir estas medidas, no se cumplen a cabalidad por lo que no contrarrestan los procesos que afectan negativamente al medio ambiente.
4. **Disponibilidad de recursos para el desarrollo local:** Analizar la capacidad del consejo popular para disponer de recursos (moneda nacional y peso libremente convertible) con el objetivo de impulsar proyectos que posibiliten el desarrollo.
5. **Integración del desarrollo económico con sectores priorizados como el turismo, producción de fondos exportables y servicios técnicos:** Se entiende como la posibilidad de insertar la economía de la localidad al turismo tanto nacional como internacional, así como lograr producciones que puedan constituir rubros exportables.
6. **Modo de vida de la población:** Debe concebirse como el sistema de rasgos esenciales que caracterizan las “formas típicas de actividad vital de la gente para una sociedad dada, y que van a estar determinadas por las condiciones directas de vida de la gente”. El modo de vida determina la actividad de las personas, las clases y los grupos sociales bajo las condiciones de determinada formación socioeconómica. Para este estudio específico en la variable se analizan de forma general indicadores como: **nivel de vida**, que constituye una categoría económica, medible cuantitativamente, y expresa el grado de satisfacción de las demandas materiales y parcialmente las espirituales, visto a partir del nivel de los salarios y de los ingresos per cápita, la salud, la educación, las condiciones de la vivienda y los servicios, otro indicador a considerar es la **calidad de vida** que es una categoría sociológica que expresa características cualitativas y es el grado en que se satisfacen las demandas de carácter más complejo que no se pueden cuantificar como es el contenido de trabajo y el descanso, la calidad de la vivienda, el medio ambiente, el entorno en general y el nivel de funcionamiento de las instalaciones sociales. De igual forma se analiza el **estilo de vida** como una categoría socio psicológica que identifica el modo de conducta cotidiana de los individuos, a través de las formas de participación en la administración de los asuntos de la producción y de la



sociedad, la semblanza moral, el comportamiento habitual, y las orientaciones sobre valores. Como otro indicador a considerar está el **género de vida**, como una categoría socioeconómica que peculiariza el fundamento socioeconómico y espiritual del modo de vida, analizado a partir de las relaciones sociales, la cultura, la ideología rectora, la moral, entre otros<sup>66</sup>.

7. **Disponibilidad de potencial técnico constructivo:** Debe definirse como la disponibilidad que pueda tener el consejo de materiales para asumir las diferentes construcciones que necesita, así como capacidad constructiva en términos de brigadas constructoras (capacitación de las mismas) y equipamiento (medios de producción).
8. **Prestación de servicios gastronómicos:** Debe evaluarse considerando si se presta o no el servicio gastronómico a la población y si tiene la calidad requerida.
9. **Estado general de los servicios:** Se clasifican todos los servicios que se brindan en el consejo en buenos, regular o malo, entendiéndose por estos: el servicio de peluquería y barbería, reparación de calzado, venta de ropa en moneda nacional y en pesos convertibles, servicios funerarios, servicios de tintorería, venta de artículos en moneda nacional y en pesos convertibles.
10. **Acceso a la infraestructura técnica (hidráulica, vialidad, eléctrica, comunicación):** Se debe evaluar considerando la categoría de bueno, regular o malo al estado de las instalaciones hidráulicas, las calles, la instalación eléctrica y el servicio de comunicación (telefonía y correo).
11. **Conectividad interna dentro de la localidad:** Analiza si el estado de las vías y servicios de transporte que se presta es óptimo.
12. **Satisfacción con la infraestructura de abasto, conectividad, comunicaciones y electrificación:** se tienen en cuenta si la población se halla satisfecha o no satisfecha con el estado de las infraestructuras existentes.
13. **Infraestructura de servicios para el uso del tiempo libre:** Funcionamiento suficiente o insuficiente de la infraestructura existente para el uso del tiempo libre, que satisfaga las necesidades de la población.
14. **Nivel de infraestructura educacional:** Determinar la Cantidad de escuelas por nivel educacional (primario, secundaria básica, medio, superior y Tarea Álvaro Reynoso) y analizar si el estado general de las instalaciones existentes es bueno, regular o malo.
15. **Cobertura de educadores y personal de apoyo a todas las enseñanzas:** Se analiza si están cubiertas las plazas que requieren los niveles de enseñanza tanto de educadores como personal de apoyo a la docencia.
16. **Incorporación de valores de la localidad en los planes de estudio de todas las enseñanzas:** Se considera la inserción en el programa de enseñanza de investigaciones asociadas a la historia de la localidad, sus valores culturales y la trascendencia agroindustrial.

---

<sup>66</sup> Se asume algunos criterios presentados en: Bestuzhev-Lada, L. "Pronósticos del Modo de Vida en la sociedad Socialista Desarrollada". El Hombre y los valores espirituales en el Socialismo. Editorial Progreso. Moscú. 1981. **ARREGLAR**.

- 17. Factores ambientales y cultura sanitaria en la salud de la población:** Considera las enfermedades transmisibles que pueden afectar a la población (vectores, parasitismo, enfermedades e transmisión sexual) y actitud de los individuos ante estas.
- 18. Nivel de infraestructura de salud:** Se analiza la cantidad de consultorios médicos por asentamientos, la existencia del sillón estomatológico, la ambulancia y el desempeño de la misma, y la farmacia considerando la prestación de este servicio.
- 19. Nivel de cobertura médica y paramédica:** Se tiene en cuenta la cantidad de médicos y enfermeras, el estomatólogo, el personal farmacéutico, el personal de servicio de ambulancia, que radiquen o permanezcan con estabilidad en el consejo.
- 20. Procesos migratorios:** Se debe estudiar el fluido de migraciones hacia la localidad y desde esta hacia otras localidades.
- 21. Desempeño selectivo en el trabajo:** Se investiga acerca de las personas que no tienen interés en los empleos que existen en el asentamiento (agricultura) a pesar de no tener las condiciones requeridas para optar por otro tipo de empleo.
- 22. Incidencia del cambio de base económica:** Nivel de afectación o los beneficios que puede tener el cambio de base económica (desarrollo agroindustrial, más específicamente la industria cañera) a partir del proceso de reestructuración de la industria azucarera desarrollado por el MINAZ.
- 23. Incorporación al trabajo socialmente útil de discapacitados:** Se evalúa a partir de la incorporación o no de los discapacitados de la zona a trabajos sociales, y el apoyo de la comunidad a los mismos.
- 24. Capacidad de superación y capacitación para grupos vulnerables:** Se debe entender como toda aquella población que se encuentra desvinculada de los estudios o laboralmente y se inserta a los cursos de superación integral (universalización), así como aquellos trabajadores que en determinados momentos sean incorporados a la Tarea Álvaro Reynoso para su superación.
- 25. Fondo habitacional deteriorado:** Se analiza el buen, regular o mal estado constructivo de las casas y deterioro de la carpintería, así como el déficit de viviendas.
- 26. Desarrollo de la cultura general integral:** Se considera la inserción de la población a los programas de desarrollo de la cultura general integral: salas de video, universidad para todos, cursos integrales.
- 27. Producción artística y cultural:** Se estudia la existencia de diferentes manifestaciones artísticas: grupos de danza, teatro, música, artes plásticas con una aceptación por parte de la población.
- 28. Patrimonio tangible e intangible existente:** Rescate y utilización adecuadamente el patrimonio intangible, así como restaurar en la medida de las posibilidades el patrimonio tangible existente.
- 29. Ámbito recreativo:** Debe entenderse como el desarrollo de un conjunto de actividades culturales y recreativas, con la correcta utilización de los espacios en beneficio de la población.

30. **Funcionamiento de las instalaciones deportivas:** Rescate de las instalaciones deportivas con el fin de dar un servicio estable y adecuado a las necesidades de los pobladores.
31. **Integración de la Empresa Azucarera 14 de Julio a la vida de la comunidad:** Establecer el nivel de integración de la Empresa Azucarera a la vida de la comunidad, identificándose con los problemas existentes y dando apoyo a la solución de los mismos.
32. **Financiamiento externo:** Disponibilidad de un financiamiento externo que viabilice el desarrollo de la localidad.
33. **Atención gubernamental:** Atención brindada por el Consejo de Administración Municipal y Provincial a la localidad.
34. **Conectividad vial con el municipio y cabecera provincial:** Identificar como factible o no la conectividad vial del consejo con el municipio de Rodas y Cienfuegos como cabecera provincial, para satisfacer necesidades de diversa índole como la salud (atención con especialistas), la educación (secundaria básica, enseñanza media y superior), así como actividades de esparcimiento.

### **Anexo 3.6. Encuesta practicada los expertos excepcionales para desarrollar el cruzamiento de las variables.**

El Departamento de Estudios Económicos perteneciente a la Facultad de Estudios Económicos y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” ha presentado una Maestría de Desarrollo Local a la cual tributa la presente investigación, formando parte de la estrategia del Gobierno municipal de Rodas y de la Dirección de Planificación Física del municipio.

Como Usted forma parte de la investigación a través de esta encuesta solicitamos su colaboración para desarrollar el cruzamiento de las variables claves del sistema. Muchas Gracias.

#### **Tarea que se le plantea:**

El grupo de Expertos excepcionales, a partir del diagnóstico elaborado en el consejo popular 14 de Julio y el análisis de los problemas detectados en la localidad, enuncia 38 variables y de este listado Usted debe establecer las posibles relaciones que existan entre ellas. Para ello el procedimiento plantea que debe auxiliarse de estas tres preguntas:

1. Ejerce la variable  $i$  una acción efectiva sobre la variable  $j$  o la relación es más bien de  $j$  hacia  $i$ ?
2. Ejerce  $i$  una acción sobre  $j$ , o existe más bien una coliniaridad, es decir que una tercera variable  $k$  actúa sobre  $i$  y  $j$ ?
3. La relación entre  $i$  y  $j$  es directa, o más bien se realiza a través de otra variable  $r$  de las incluidas en la lista?

Muestrando las posibles relaciones:

- MF- Muy fuerte.
- F- Fuerte.
- I- Intermedia.
- D- Débil
- MD- Muy débil
- P- Potencial

Con el ánimo de no hacer tan engorrosa la ejecución de la encuesta se ha elaborado otra indicación y Usted debe ajustarse a la que considere más práctica:

**Determine si existe relación de dependencia de la variable i (variables verticales) con la variable j (variables horizontales), en caso afirmativo de valor 1, en caso negativo de valor 0. De esta forma continúa el procedimiento con todas las variables, es válido resaltar que en caso de desconocer la relación que pueda existir de alguna variable con otra, Usted debe dejar la casilla en blanco y continuar con la siguiente.**

### **Listado de Variables Claves**

#### **Variables Internas.**

1. Conservación del recurso suelo disponible para la agricultura.
2. Afectación de la población por la contaminación hídrica y atmosférica.
3. Infraestructura existente para atenuar los efectos negativos sobre el medio ambiente insuficiente.
4. Nivel de integración del sistema productivo local agroindustrial y la diversificación.
5. Disponibilidad de recursos para el desarrollo local.
6. Integración del desarrollo económico con sectores priorizados como el turismo, producción de fondos exportables y servicios técnicos.
7. Condiciones de vida de la población.
8. Disponibilidad de potencial técnico constructivo.
9. Prestación del servicio gastronómico.
10. Estado general de los servicios.
11. Estado general de la infraestructura técnica (hidráulica, vialidad, eléctrica, comunicación).
12. Conectividad interna dentro de la localidad.
13. Acceso a la infraestructura sanitaria.
14. Satisfacción con la infraestructura de abasto, conectividad, comunicaciones y electrificación.
15. Infraestructura de servicios para el uso del tiempo libre con un funcionamiento insuficiente.

16. Nivel de infraestructura educacional.
17. Cobertura de educadores y personal de apoyo a todas las enseñanzas.
18. Incorporación de valores de la localidad en los planes de estudio de todas las enseñanzas
19. Factores ambientales y cultura sanitaria en la salud de la población.
20. Nivel de infraestructura de salud.
21. Nivel de cobertura médica y paramédica.
22. Procesos migratorios.
23. Desempeño selectivo.
24. Incidencia del cambio de base económica.
25. Incorporación al trabajo socialmente útil de discapacitados.
26. Capacidad de superación y capacitación para grupos vulnerables.
27. Fondo habitacional deteriorado.
28. Utilización del tiempo libre.
29. Desarrollo de la cultura general integral.
30. Nivel de producción artística y cultural.
31. Manifestaciones religiosas
32. Patrimonio tangible e intangible existente.
33. Ámbito recreativo.
34. Funcionamiento de las instalaciones deportivas.
35. Integración de la Empresa Azucarera 14 de Julio a la vida de la comunidad.

### **Variables Externas**

36. Financiamiento externo.
37. Atención gubernamental.
38. Conectividad vial con el municipio y cabecera municipio y cabecera municipal.

Tabla para el cruzamiento de las Variables del Sistema







### **Anexo 3.7. Taller desarrollado con el grupo de Expertos para realizar un consenso a partir del resultado de las encuestas presentadas para el impactado de las variables.**

El presente taller se realiza con el objetivo de hacer un consenso con los resultados de todas las matrices impactadas por los expertos.

**9:00am.** Se explica a los expertos el objetivo del taller, y la importancia del mismo para desarrollar con ayuda del método MIC-MAC la selección de las variables claves del sistema.

**9:30am.** Se entrega a cada experto la tabla de cruzamiento desarrollada por el mismo y se procede a analizar, en voz alta, cada una de las variables para determinar los puntos de contacto. En caso de existir un alto grado de divergencia en los criterios con respecto a una variable específica se abunda en su análisis para lo cual sirve de ayuda el diccionario de variables que las identifican.

**1:00am.** Se termina el taller con la elaboración de una tabla única que contenga toda la información requerida para desarrollar el método MIC-MAC.

### **Anexo 3.8. Resultados de la Aplicación del Método MIC-MAC. Para el Análisis Estructural.**

**Présentation - Matriz de Análisis Estructural. Caso de Estudio 14 de Julio, municipio de Rodas.**

Element	Valeur
Taille de la matrice	29
Nombre d'itérations	4
Nombre de zéros	424
Nombre de uns	417
Nombre de deux	0
Nombre de trois	0
Nombre de quatres	0
Total	417
Taux de remplissage	49,58383%

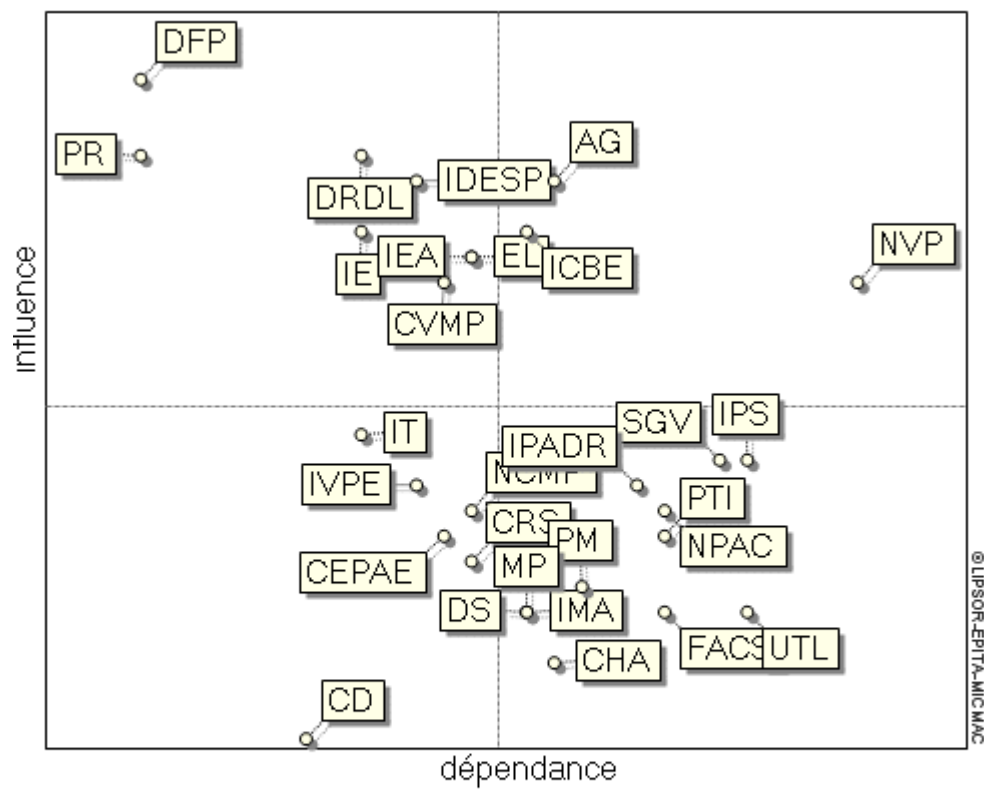
© UFSOR-EPTAMQMAC

#### **Stabilité (MID)**

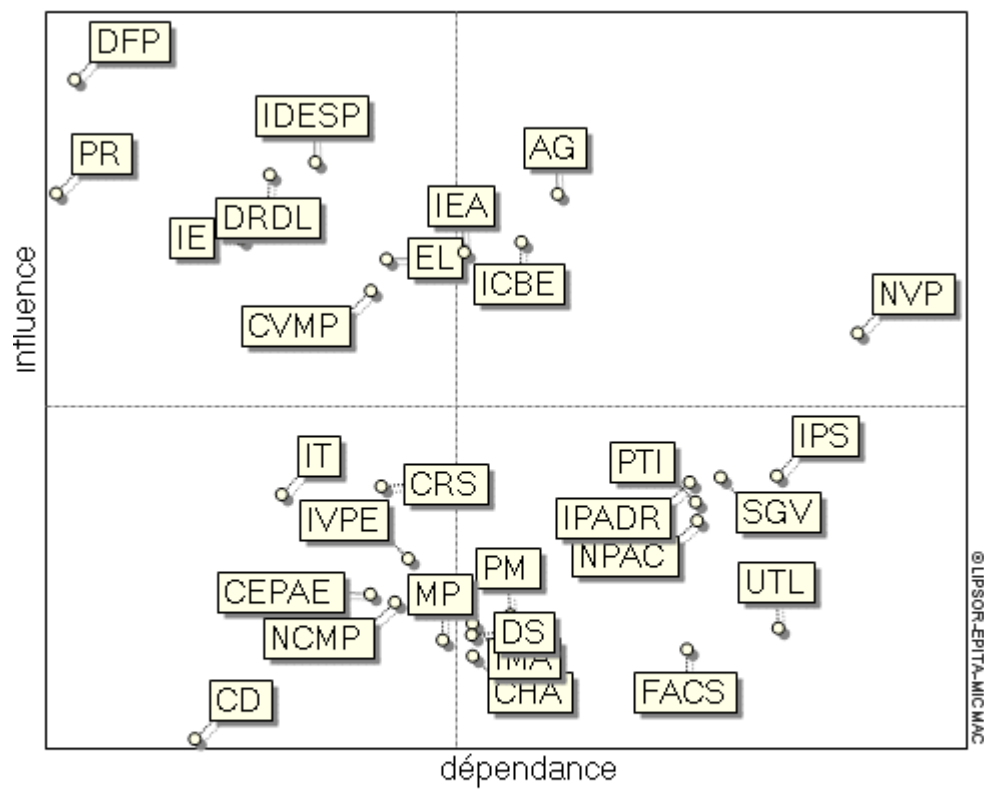
Itération	Influence	Dépendance
1	97 %	90 %
2	100 %	97 %
3	100 %	100 %
4	100 %	100 %

© UFSOR-EPTAMQMAC

## Le plan direct Influence / Dépendance des variables.



## Le plan indirect Influence / Dépendance des variables.



### **3.9. Encuesta para determinar los Actores Principales que influyen sobre las Variables Claves del Sistema**

El Departamento de Estudios Económicos perteneciente a la Facultad de Estudios Económicos y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” ha presentado una Maestría de Desarrollo Local a la cual tributa la presente investigación, formando parte de la estrategia del Gobierno municipal de Rodas y de la Dirección de Planificación Física del municipio.

Como Usted forma parte de la investigación, por ser considerado un experto excepcional en la misma, a través de esta encuesta solicitamos su colaboración para determinar los Actores Principales que tienen influencia directa sobre las Variables Claves del Sistema que se investiga. Muchas Gracias.

#### **Tarea que se plantea:**

A continuación se muestra el listado de Variables Claves determinadas a partir del Método de Análisis Estructural. Determine, teniendo en cuenta su experiencia en la temática, si el objetivo que se propone en cada uno de los casos es correcto y si considera factible el Actor asociado, posibilitando la opción de dar su criterio personal en caso de diferir con la versión propuesta.

#### **V 4. Disponibilidad de recursos para el desarrollo local.**

Objetivo que se asocia a la variable: Evaluar la posibilidad que presenta la localidad de disponer recursos que le permitan impulsar el desarrollo local.

Considera que el objetivo propuesto se ajusta a la variable que se analiza: sí\_\_\_\_  
No\_\_\_\_

Se considera como Actor Principal a: Consejo de Administración Municipal.

Coincide con el Actor asociado: sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Otro criterio: \_\_\_\_\_

#### **V 6. Modo de vida de la población.**

Objetivo que se asocia a la variable: Analizar el modo de vida de los habitantes del consejo popular como una variable que considera el nivel, la calidad, el estilo y el género de vida de cada individuo de forma global.

Considera que el objetivo propuesto se ajusta a la variable que se analiza: sí\_\_\_\_  
No\_\_\_\_

Se considera como Actor Principal a: Consejo de Administración Municipal.

Coincide con el Actor asociado: sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Otro criterio: \_\_\_\_\_

#### **V10. Acceso a la infraestructura técnica (hidráulica, vialidad, eléctrica, comunicación).**

Objetivo que se asocia a la variable: Evaluar el nivel de acceso que tienen los individuos a la infraestructura técnica del consejo popular y el estado óptimo de la misma.

Considera que el objetivo propuesto se ajusta a la variable que se analiza: sí\_\_\_\_  
No\_\_\_\_

Se considera como Actor Principal a: Consejo de Administración Municipal, con salidas independiente a la Empresa Eléctrica municipal de Rodas, Dirección Municipal de Recursos Hidráulicos, Dirección Municipal de Vialidad del MINTRANS, Empresa de Telecomunicaciones SA. (ETECSA).

Coincide con el Actor asociado: sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Otro criterio: \_\_\_\_\_

**V13.** Infraestructura de servicios para el uso del tiempo libre con un funcionamiento insuficiente.

Objetivo que se asocia a la variable: Valorar el funcionamiento suficiente o insuficiente de la infraestructura existente para el uso del tiempo libre, que satisfaga las necesidades de la población.

Considera que el objetivo propuesto se ajusta a la variable que se analiza: sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Se considera como Actor Principal a: Consejo de Administración Municipal de Rodas.

Coincide con el Actor asociado: sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Otro criterio: \_\_\_\_\_

**V 22.** Incidencia del cambio de base económica.

Objetivo que se asocia a la variable: determinar el nivel de afectación o los beneficios que puede tener el cambio de base económica (desarrollo agroindustrial, más específicamente la industria cañera) a partir del proceso de reestructuración de la industria azucarera desarrollado por el MINAZ.

Considera que el objetivo propuesto se ajusta a la variable que se analiza: sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Se considera como Actor Principal a: Ministerio de la Industria Azucarera (MINAZ), que para el caso específico se determina su función a partir de la Empresa Azucarera 14 de Julio.

Coincide con el Actor asociado: sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Otro criterio: \_\_\_\_\_

**V 26.** Desarrollo de la cultura general integral.

Objetivo que se asocia a la variable: Analizar la inserción de la población a los programas de desarrollo de la cultura general integral: salas de video, universidad para todos, cursos integrales.

Considera que el objetivo propuesto se ajusta a la variable que se analiza: sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Se considera como Actor Principal a: Ministerio de Educación y Ministerio de Educación Superior en la sede municipal de Rodas.

Coincide con el Actor asociado: sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Otro criterio: \_\_\_\_\_

**V 27.** Nivel de producción artística y cultural.

Objetivo que se asocia a la variable: Estudiar la existencia de diferentes manifestaciones artísticas: grupos de danza, teatro, música, artes plásticas con una aceptación por parte de la población que puedan ser impulsadas.

Considera que el objetivo propuesto se ajusta a la variable que se analiza: sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Se considera como Actor Principal a: Dirección de Cultura Municipal en Rodas.

Coincide con el Actor asociado: sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Otro criterio: \_\_\_\_\_

**V 29. Ámbito recreativo.**

Objetivo que se asocia a la variable: Evaluar el desarrollo de un conjunto de actividades culturales y recreativas, con la correcta utilización de los espacios en beneficio de la población.

Considera que el objetivo propuesto se ajusta a la variable que se analiza: sí\_\_\_\_  
No\_\_\_\_

Se considera como Actor Principal a: Dirección de Cultura y Dirección del INDER Municipal en Rodas.

Coincide con el Actor asociado: sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Otro criterio: \_\_\_\_\_

**V 30. Funcionamiento de las instalaciones deportivas.**

Objetivo que se asocia a la variable: Determinar el rescate de las instalaciones deportivas con el fin de dar un servicio estable y adecuado a las necesidades de los pobladores.

Considera que el objetivo propuesto se ajusta a la variable que se analiza: sí\_\_\_\_  
No\_\_\_\_

Se considera como Actor Principal a: Dirección del INDER Municipal en Rodas.

Coincide con el Actor asociado: sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Otro criterio: \_\_\_\_\_

**V 32. Financiamiento externo.**

Objetivo que se asocia a la variable: Analizar la disponibilidad de un financiamiento externo que viabilice el desarrollo de la localidad.

Considera que el objetivo propuesto se ajusta a la variable que se analiza: sí\_\_\_\_  
No\_\_\_\_

Se considera como Actor Principal a: Consejo de Administración Provincial en Cienfuegos.

Coincide con el Actor asociado: sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Otro criterio: \_\_\_\_\_

**V 33. Atención Gubernamental.**

Objetivo que se asocia a la variable: Considerar la atención brindada por el Consejo de Administración Municipal y Provincial a la localidad.

Considera que el objetivo propuesto se ajusta a la variable que se analiza: sí\_\_\_\_  
No\_\_\_\_

Se considera como Actor Principal a: Consejo de Administración Municipal de Rodas y Consejo de Administración Provincial en Cienfuegos.

Coincide con el Actor asociado: sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Otro criterio: \_\_\_\_\_

### **Anexo 3.10: Talleres de Prospectiva para el Desarrollo Local en el consejo popular 14 de Julio.**

En el proyecto elaborado por Juanjo Gabiña<sup>67</sup>, “Hacia un proyecto de Futuro” (1998), el investigador propone 4 talleres, la investigación que se presenta asume parte de esta metodología, considerando las características específicas del caso de estudio. Solo se emplea una sección de trabajo, pues el grupo de actores es relativamente pequeño. El procedimiento se desarrolla basándose en las variables claves resultantes del sistema que son presentadas en un informe a las personas que representan a los actores

**8:30am.** Se explica el objetivo del taller y se presenta un informe con los resultados obtenidos en las fases antecedentes, donde se muestran las variables claves resultantes del sistema, a partir de las cuales se hace el presente razonamiento.

**9:00am.** Análisis de la anticipación y el control de los cambios: el objetivo es lograr una reflexión más profunda que comprende las siguientes fases:

- Posicionamiento del consejo popular ante los cambios críticos: cambios importantes sobre los que se tiene control, cambios importantes sobre los que no se tiene control, cambios poco importantes sobre los que se tiene control, y los cambios poco importantes sobre los que no se tiene control.
- Control de los cambios (fase normativa): identificación de los objetivos estratégicos a afrontar en las apuestas, acciones y medios para responder a estos objetivos, evaluación de la brecha estratégica (existente/deseable).

**10:30am.** Receso.

**11:00am.** Arbitrajes entre el corto plazo y el largo plazo. Se analiza las ventajas y los inconvenientes de las acciones en el largo plazo, en el corto plazo, y el equilibrio entre ambos espacios que la localidad va a tener que encarar. Se redacta un informe con los resultados del taller.

### **Anexo 3.11. Entrevista realizada a Expertos representativos de cada actor seleccionado en el consejo popular 14 de Julio, Municipio Rodas.**

La entrevista que se pretende desarrollar aporta información significativa al desarrollo del Método MACTOR, en la fase correspondiente al cuadro de Estrategia de los

---

<sup>67</sup> Gabiña, Juanjo: (1998): “Prospectiva y Ordenamiento del Territorio. Hacia un proyecto de Futuro”. Edición Marcombo. S.A. Barcelona. España. p. 153.



Actores que tiene incidencia directa en el consejo popular 14 de Julio. Usted es considerado un experto representativo del actor que se analiza. Se solicita que sea lo más claro posible en el momento de dar respuesta a las interrogantes que se le presentan. Por su colaboración Gracias.

1. Nombre y Apellidos.
2. Actor asociado.
3. Diga la misión y visión de futuro de la organización.
4. ¿Qué proyecciones en el corto y el largo plazo tiene la organización para con la localidad objeto de estudio?
5. Reconoce a las siguientes organizaciones como actores sociales que influyen directamente sobre la localidad (no mencionar el nombre de la organización que está siendo encuestada):
  - Ministerio de la Industria Azucarera (MINAZ), que para el caso específico se determina su función a partir de la Empresa Azucarera 14 de Julio.
  - Dirección de Cultura Municipal en Rodas.
  - Dirección Municipal del INDER en Rodas.
  - Empresa Eléctrica Municipal en Rodas.
  - Dirección Municipal de Recursos Hidráulicos.
  - Dirección Municipal de Vialidad del MINTRANS.
  - Consejo de Administración Municipal en Rodas.
  - Consejo de Administración Provincial en Cienfuegos.
  - Ministerio de Educación sede Municipal en Rodas.
  - Ministerio de Educación Superior sede municipal en Rodas.
  - Empresa de Telecomunicaciones SA. (ETECSA)
6. ¿Cuáles considera que deban ser las acciones de estas organizaciones para con la localidad?

**Anexo 3.12. Cuadro de “Estrategia de los Actores” desarrollado con aquellos actores que tienen influencia directa sobre el consejo popular 14 de Julio.**

Cuadro de Estrategia de los Actores que tienen influencia directa en el consejo popular 14 de Julio, Municipio de Rodas.

<b>Actores/ Actores.</b>	<b>Empresa Azucarera 14 de Julio.</b>	<b>Dirección de Cultura Municipal en Rodas.</b>
A1- Empresa Azucarera 14 de Julio.	<p><u>Objetivo:</u> Desarrollo de la Producción Industrial de azúcar.</p> <p><u>Problemas:</u> Reestructuración de la Industria Azucarera. Vinculación con el consejo popular 14 de Julio.</p> <p><u>Medios:</u> Estrategia para insertarse en la vida de la localidad.</p> <p>Vinculación de los trabajadores con otras labores productivas o el estudio.</p>	<p>Se debe vincular con el organismo en el despliegue de actividades culturales para el disfrute y esparcimiento de los habitantes de la localidad.</p>
A2- Dirección de Cultura Municipal en Rodas.	<p>Requiere la colaboración directa de la empresa en todas las ramas de la cultura por poseer el potencial necesario para el desarrollo de estas actividades.</p>	<p><u>Objetivo:</u> Promover el desarrollo cultural en correspondencia con la herencia socio-cultural de la localidad.</p> <p><u>Problema:</u> Déficit del personal idóneo en esta labor, y problemas para la capacitación de los existentes.</p> <p>Carencia de recursos materiales.</p> <p><u>Medios:</u> Elaboración e implementación de un programa cultural que logre integrar a todos los organismos que inciden sobre la localidad.</p>

A3- Dirección Municipal delINDER en Rodas.	Requiere la colaboración de la empresa para la recuperación de las instalaciones deportivas existentes en la zona.	Elaboración de un programa conjunto para el disfrute de los habitantes.
A4- Empresa Eléctrica Municipal en Rodas.	Requiere el apoyo del central para la restauración del tendido eléctrico.	_____
A5- Dirección Municipal de Recursos Hidráulicos.	Requiere el apoyo del central para reducir la afectación que produce la inestabilidad del servicio de acueductos y el tratamiento de fosas y alcantarillados.	_____
A6- Dirección Municipal de Vialidad del MINTRANS.	Requiere el apoyo del central para la recuperación de la carretera que facilita la conexión con la carretera central.	_____
A7- Consejo de Administración Municipal en Rodas	Incidir sobre la empresa con el ánimo de lograr la interacción de esta con la localidad.	Promover el desarrollo de actividades culturales propiciando todo tipo de apoyo material.
A8- Consejo de Administración Provincial en Cienfuegos.	Influir directamente sobre el MINAZ en la provincia para que este incida en la empresa teniendo en cuenta el desarrollo de la comunidad asociado al de la Industria.	Financiamiento de actividades culturales.
A9- Ministerio de Educación cede Municipal en Rodas.	Exigir a la Empresa la colaboración para garantizar la formación integral, así como la superación constante y sistemática de los trabajadores de la Empresa Azucarera 14 de Julio.	Apoyar las actividades que se realicen para el desarrollo de la cultura general integral.
A10- Ministerio de Educación Superior cede municipal en Rodas.	Establecer vínculos con la Empresa para mejorar las condiciones materiales de los escuelas de la zona	Apoyar las actividades que se realicen para el desarrollo de la cultura general integral.

A11- Empresa de Telecomunicaciones SA. (ETECSA)	Requiere el apoyo del central para ofertar un servicio de telecomunicaciones óptimo.	_____
---	--	-------

Continuación...

<b>Actores/ Actores.</b>	Dirección Municipal del INDER en Rodas	Empresa Eléctrica Municipal en Rodas.
A1- Empresa Azucarera 14 de Julio.	Elaborar estrategias de conjunto para el desarrollo de las actividades deportivas.	Exigir el control a los sistemas eléctricos de la zona.
A2-Dirección de Cultura Municipal en Rodas	Proponer actividades de conjunto para el bienestar local.	_____
A3- Dirección Municipal del INDER en Rodas	<u>Objetivo:</u> Promover el deporte entre los habitantes de la comunidad. <u>Problemas:</u> Déficit de personal idóneo y capacitación del mismo. Carencia de recursos materiales. Falta de apoyo de los organismos implicados. <u>Medios:</u> Programa deportivo por asentamientos y como consejo popular.	_____
A4- Empresa Eléctrica Municipal en Rodas.	_____	<u>Objetivos:</u> Prestar un servicio eléctrico en óptimas condiciones. <u>Problemas:</u> Deterioro del tendido eléctrico. Carencia de recursos materiales. <u>Medios:</u> Sistema de recuperación de infraestructura eléctrica en el asentamiento.
A5- Dirección Municipal de Recursos Hidráulicos.	_____	_____
A6- Dirección Municipal de Vialidad del MINTRANS.	_____	_____
A7- Consejo de Administración Municipal en Rodas	Apoyo a la realización de actividades deportivas en la localidad.	Requerir un servicio óptimo en la localidad.

A8- Consejo de Administración Provincial en Cienfuegos.	Influencia provincial sobre el organismo a estas instancias para el apoyo a las actividades deportivas.	Influencia provincial sobre el organismo a estas instancias para el abastecimiento y control de los servicios.
A9- Ministerio de Educación sede Municipal en Rodas.	Colaboración conjunta para elevar la satisfacción de los habitantes.	Exigir un servicio de calidad en las instalaciones universitarias.
A10-Ministerio de Educación Superior sede municipal en Rodas.	Colaboración conjunta para elevar la satisfacción de los habitantes.	Exigir un servicio de calidad en las instalaciones escolares.
A11- Empresa de Telecomunicaciones SA. (ETECSA)	_____	_____

Continuación...

<b>Actores/ Actores.</b>	Dirección Municipal de Recursos Hidráulicos.	Dirección Municipal de Vialidad del MINTRANS.
A1- Empresa Azucarera 14 de Julio.	Colaborar con el organismo para que se preste un servicio en óptimas condiciones.	Contribuir en la recuperación de las calles dentro de la localidad las que conectan con la carretera principal.
A2- Dirección de Cultura Municipal en Rodas	_____	_____
A3- Dirección Municipal del INDER en Rodas	_____	_____
A4- Empresa Eléctrica Municipal en Rodas.	_____	_____
A5- Dirección Municipal de Recursos Hidráulicos.	<u>Objetivo:</u> Prestar un servicio con calidad, donde la infraestructura hidráulica satisfaga las necesidades de los habitantes. <u>Problemas:</u> Estado actual de la infraestructura. Disponibilidad de recursos materiales. <u>Medios:</u> Implementar una estrategia para la restauración de la infraestructura hidráulica.	_____

A6- Dirección Municipal de Vialidad del MINTRANS.	_____	<u>Objetivo:</u> Reparación de calles y carreteras que faciliten la conexión interna y externa de la localidad. <u>Problemas:</u> Disponibilidad de recursos. <u>Medios:</u> Elaboración de un programa que incluya a la Empresa Azucarera 14 de Julio y el Consejo de Administración Municipal de Rodas, para la reparación vial en la localidad.
A7- Consejo de Administración Municipal en Rodas	Presionar al organismo para que brinde un servicio con calidad en la comunidad.	Influir sobre el organismo y apoyar directamente con recursos materiales y financieros para dar solución al problema logrando la satisfacción de los habitantes.
A8- Consejo de Administración Provincial en Cienfuegos.	Ejercer influencia sobre el organismo provincial y colaborar con recursos materiales para lograr solucionar los problemas existentes.	Ejercer influencia sobre el organismo provincial y colaborar con recursos materiales para lograr solucionar los problemas existentes.
A9- Ministerio de Educación cede Municipal en Rodas.	Cooperar formando una cultura sanitaria en los habitantes (niños y adolescentes).	Requerir el apoyo para dar solución a los problemas relacionados con el transporte dentro y fuera de la localidad.
A10- Ministerio de Educación Superior cede municipal en Rodas.	Cooperar formando una cultura sanitaria en los habitantes.	Requerir el apoyo para dar solución a los problemas relacionados con el transporte dentro y fuera de la localidad.
A11- Empresa de Telecomunicaciones SA. (ETECSA)	_____	_____

Continuación...

<b>Actores/ Actores.</b>	Consejo de Administración Municipal en Rodas	Consejo de Administración Provincial en Cienfuegos
A1- Empresa Azucarera 14 de Julio.	Establecer vinculación directa para trabajar en función de la localidad a partir de acciones estratégicas.	Información al organismo superior MINAZ, para que a su vez requiera el asesoramiento de este organismo para desarrollar el programa de Atención a los Bateyes Azucareros.
A2- Dirección de Cultura Municipal en Rodas	Elaborar una estrategia de conjunto para elevar la cultura general de la	Requerir el apoyo en proyectos de mucha envergadura que se dificulte

	localidad.	su solución a nivel municipal y requieran gestión y financiamiento externo.
A3- Dirección Municipal del INDER en Rodas	Asesoramiento y financiamiento para el despliegue de actividades deportiva.	Requerir el apoyo en proyectos de mucha envergadura que se dificulte su solución a nivel municipal y requieran gestión y financiamiento externo.
A4- Empresa Eléctrica Municipal en Rodas.	Requiere el apoyo directo para reparar el tendido eléctrico de la zona.	Requerir el apoyo en proyectos de mucha envergadura que se dificulte su solución a nivel municipal y requieran gestión y financiamiento externo.
A5- Dirección Municipal de Recursos Hidráulicos.	Requiere el apoyo directo para dar solución a los problemas relacionados con la infraestructura el Hidráulica.	Requerir el apoyo en proyectos de mucha envergadura que se dificulte su solución a nivel municipal y requieran gestión y financiamiento externo.
A6- Dirección Municipal de Vialidad del MINTRANS.	Requiere el apoyo directo para solucionar la problemática referida al deterioro de las calles y carreteras.	Requerir el apoyo en proyectos de mucha envergadura que se dificulte su solución a nivel municipal y requieran gestión y financiamiento externo.
A7- Consejo de Administración Municipal en Rodas	<p><u>Objetivo:</u> Dirigir, coordinar, integrar y controlar el desarrollo económico y social de la localidad, disponiendo de forma creativa, efectiva y sostenible de los recursos materiales necesarios, con la participación activa de la comunidad.</p> <p><u>Problema:</u> La existencia de problemas que requieren inversión financiera inmediata.</p> <p><u>Medios:</u> Establecer un programa que imbrique a todos los organismos que inciden en la localidad para poner en marcha acciones estratégicas que propicien el desarrollo.</p>	Requerir apoyo directo para ejercer las funciones que le competen al organismo.
A8- Consejo de Administración Provincial en Cienfuegos.	Asesoramiento y control del desempeño.	<p><u>Objetivo:</u> Coordinación, dirección y control para el desarrollo y mejoramiento del nivel y la calidad de vida de los habitantes de la provincia.</p> <p><u>Problemas:</u> Déficit de recursos para impulsar el desarrollo en todo el territorio. Disparidades territoriales.</p> <p><u>Medios:</u> Acciones estratégicas que impulsen el desarrollo.</p>

A9- Ministerio de Educación cede Municipal en Rodas.	Requerir la atención del Consejo de Administración Municipal de Rodas para el desenvolvimiento de los programas de enseñanza básica.	Apoyo provincial ante cualquier dificultad que pueda surgir en la enseñanza básica.
A10- Ministerio de Educación Superior cede municipal en Rodas.	Requerir la atención del Consejo de Administración Municipal de Rodas para el funcionamiento de l programa de superación para una cultura general integral.	Apoyo provincial ante cualquier dificultad que pueda surgir en la enseñanza superior.
A11- Empresa de Telecomunicaciones SA. (ETECSA)	Cooperación para lograr una prestación de servicios de telecomunicaciones con calidad.	Requerir el apoyo en proyectos de mucha envergadura que se dificulte su solución a nivel municipal y requieran gestión y financiamiento externo.

<b>Actores/ Actores.</b>	Ministerio de Educación cede Municipal en Rodas.	Ministerio de Educación Superior cede municipal en Rodas.
A1- Empresa Azucarera 14 de Julio.	Apoyo directo de la empresa a la enseñanza básica.	Vincularse a los programas para elevar la cultura general integral en el batey y dar apoyo material a los mismos.
A2- Dirección de Cultura Municipal en Rodas	Estrategia conjunta para elevar la cultura general integral.	Estrategia conjunta para elevar la cultura general integral.
A3- Dirección Municipal del INDER en Rodas	Estrategia conjunta para vincular el estudio con el deporte.	Estrategia conjunta para vincular el estudio con el deporte.
A4- Empresa Eléctrica Municipal en Rodas.	_____	_____
A5- Dirección Municipal de Recursos Hidráulicos.	_____	_____
A6- Dirección Municipal de Vialidad del MINTRANS.	_____	_____
A7- Consejo de Administración Municipal en Rodas	Orientación y control de los programas de enseñanza básica.	Orientación y control de los programas de enseñanza básica, así como apoyo material indispensable para el funcionamiento de la misma.
A8- Consejo de Administración Provincial en Cienfuegos.	Orientación y control de los programas de enseñanza básica a nivel provincial.	Orientación y control de los programas de enseñanza básica, así como apoyo material indispensable para el



		funcionamiento de la misma.
A9- Ministerio de Educación cede Municipal en Rodas.	<u>Objetivo:</u> Educar a los niños y adolescentes de la comunidad con los conocimientos básicos. <u>Problema:</u> Transporte para los escolares. <u>Medio:</u> Prestar un servicio de transporte estable a los escolares en horarios de entrada y salida de los centros de enseñanzas.	Incentivara los niños y adolescentes de la localidad a cursar estudios en la enseñanza superior.
A10- Ministerio de Educación Superior cede municipal en Rodas.	Colaborar con la enseñanza básica para elevar la cultura general integral de niños y adolescentes.	<u>Objetivo:</u> Acercar la docencia a los lugares de residencia de los trabajadores azucareros y a los jóvenes desvinculados de los estudios, garantizando la formación integral de profesionales así como la superación continua. <u>Problema:</u> Categorización de profesionales. Infraestructura defectuosa en los centros de enseñanza. <u>Medio:</u> Sistema de categorización a profesionales. Elaborar un programa de reparación de las instalaciones educativas.
A11- Empresa de Telecomunicaciones SA. (ETECSA)	_____	_____

Continuación...

<b>Actores/ Actores.</b>	Empresa de Telecomunicaciones SA. (ETECSA)
A1- Empresa Azucarera 14 de Julio.	Apoyo al organismo para lograr un funcionamiento estable del servicio de telecomunicaciones en la comunidad.
A2- Dirección de Cultura Municipal en Rodas	_____
A3- Dirección Municipal del INDER en Rodas	_____
A4- Empresa Eléctrica Municipal en Rodas.	_____
A5- Dirección Municipal de Recursos Hidráulicos.	_____
A6- Dirección Municipal de Vialidad del MINTRANS.	_____

A7- Consejo de Administración Municipal en Rodas	Exigir el funcionamiento estable de los servicios de telecomunicaciones, apoyando con los recursos materiales que se necesiten para dicha labor.
A8- Consejo de Administración Provincial en Cienfuegos.	Exigir, a instancia provincial, el funcionamiento estable de los servicios de telecomunicaciones, apoyando con los recursos materiales que se necesiten para dicha labor.
A9- Ministerio de Educación sede Municipal en Rodas.	_____
A10- Ministerio de Educación Superior sede municipal en Rodas.	_____
A11- Empresa de Telecomunicaciones SA. (ETECSA)	<u>Objetivo:</u> Prestar un servicio de telefonía y correo con calidad en la localidad. <u>Problemas:</u> Déficit de líneas telefónicas. Déficit con el transporte para el acceso a la localidad. <u>Medios:</u> Existencia de un número mayor de teléfonos públicos. Transporte para el servicio de correos con estabilidad.

**Anexo 3.13. Taller desarrollado con los expertos con el objetivo de determinar, a partir de los retos estratégicos, los objetivos que deben implementarse en cada uno de ellos.**

A partir del cuadro de Estrategia de Actores se determinan los conflictos y alianzas entre los mismos que se deben agrupar en retos o apuestas estratégicas. La metodología que se asume para la investigación establece que, considerando los retos estratégicos o apuestas estratégicas, se deben enunciar los objetivos estratégicos. Esta fase requiere de un análisis por parte de los expertos representativos de los Actores, lo que hace muy engorroso el procedimiento por exigir a este grupo una nueva participación presencial. Para dar solución a esta problemática se procede a efectuar un taller con los expertos excepcionales para que determinen los conflictos y alianzas entre actores, agrupando estos en retos estratégicos y partiendo de estos los objetivos asociados a cada apuesta estratégica. Estos resultados se presentan a los Actores en la modalidad de encuesta para determinar las actitudes frente a los objetivos.

**Taller desarrollado con los expertos con el objetivo de determinar, a partir de los retos estratégicos, los objetivos que deben implementarse en cada uno de ellos.**

9:00am. Se explica al grupo de expertos el objetivo del taller y se da lectura a los resultados obtenidos en el cuadro de Estrategias de Actores y la información recopilada en el taller desarrollado con los expertos representativos en la fase inicial del método, que contiene todo un grupo de objetivos estratégico expuesto para lograr el desarrollo de la localidad (se entrega un documento por escrito).

9:30am. A partir del cuadro de Estrategia de Actores se le pide al grupo de expertos los conflictos y alianzas entre los Actores, y que agrupen estas en retos o apuestas estratégicas, para este paso se forman tres subgrupos con la finalidad de agilizar el procedimiento.

11:00am. Se da lectura a los retos estratégicos relacionados anteriormente y se procede a determinar, por cada uno, los objetivos asociados (pueden ser varios).

12:00m. Con toda la información obtenida en el taller se procede a elaborar una encuesta que será presentada a los Actores para determinar su influencia en los objetivos y poder procesarla con la ayuda del Método MACTOR.

**Encuesta presentada a los expertos representativos de los Actores que influyen dentro del consejo popular 14 de Julio, para determinar el posicionamiento de los mismos en el sistema.**

El Departamento de Estudios Económicos perteneciente a la Facultad de Estudios Económicos y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” ha presentado una Maestría de Desarrollo Local a la cual tributa la presente investigación, formando parte de la estrategia del Gobierno municipal de Rodas y de la Dirección de Planificación Física del municipio.

Como Usted forma parte de la investigación, considerándose experto representativo de uno de los Actores que inciden en el sistema, a través de esta encuesta solicitamos su colaboración para desarrollar el Método MACTOR. Muchas Gracias.

**Tarea que a Usted se le plantea:**

El objetivo fundamental de la encuesta es que Usted identifique, considerando los objetivos relacionados, en cuáles pueden existir alianza entre Actores o entrar en conflicto los mismos. Par desarrollar este ejercicio se muestra a continuación una tabla en la que se relacionan los actores y los objetivos y se pide que llene la misma de acuerdo con las siguientes premisas:

(+1): Si el Actor  $i$  se encuentra a favor del objetivo  $j$ .

(-1): Si el Actor  $i$  se encuentra opuesto al objetivo  $j$ .

(o): Si el actor  $i$  es indiferente al objetivo  $j$ .

#### **Anexo 4.1: Taller desarrollado con los grupos de expertos para la selección del problema fundamental.**

La metodología del Marco Lógico, en su primera fase requiere un análisis del grupo de problemas que se detectan en la localidad, con el objetivo de seleccionar el problema fundamental. Para que la selección sea menos engorrosa este proceso se realiza con la colaboración de los dos grupos de expertos, teniendo en cuenta la compatibilidad de criterios que se ha ido desarrollando entre ellos y su amplio conocimiento acerca de las características de la localidad.

El taller se realiza en una sección de trabajo y tiene la siguiente estructura:

#### **Taller desarrollado con los grupos de expertos para la selección del problema fundamental.**

**9:00am. Introducción al taller:** Se realiza una síntesis que contiene los resultados del diagnóstico desarrollado en el curso de la investigación, dando una lectura detallada a los problemas detectados dentro del consejo popular (este procedimiento ya se ha realizado con antelación en otras fases de la investigación pero se debe considerar que los expertos no solo se dedican a este estudio por lo que en determinado momento del mismo pueden disociarse) Se explica que para la selección del problema fundamental se debe tener en cuenta, no solo la magnitud y la gravedad del mismo, sino también si es posible darle solución.

**10:00am. Receso.** Se toma este tiempo para fomentar debates extraoficiales acerca del tema.

**10:30am.** A partir de la técnica participativa “tormenta de ideas” se solicita a los participantes que seleccionen el que, a criterio propio, consideran como el problema fundamental y justifiquen su respuesta.

**11:00am** se le da lectura a todos criterios emitidos y se da puntuación a los problemas con la ayuda de una pizarra para seleccionar el problema fundamental (el de más puntuación), argumentando el porqué de esta selección.

**11:30am** Se realiza una síntesis con toda la información obtenida en el taller y se le da lectura ante todo el grupo reunido, para que todos aprueben la selección del problema fundamental.

#### **Anexo 4.2: Taller desarrollado en el consejo popular 14 de Julio para desarrollar ideas creadoras que faciliten la solución de la problemática que se plantea.**

Es de suma importancia para la gestión del proyecto que se presenta crear un clima de sensibilización en las personas que habitan la localidad, logrando superar la apatía existente con respecto a las actividades culturales-recreativas y deportivas. Como se hace imposible abarcar a todos los habitantes para desarrollar este taller, se citan al mismo a aquellas personas que resultan ser representativas dentro de la comunidad (líderes), a los dirigentes de los CDR, FMC, PCC, a los trabajadores sociales, promotores culturales, instructores de arte, maestros emergentes, representante de la Empresa Azucarera, el presidente del consejo popular y los dos grupos de expertos que trabajan en el estudio.

El taller se realiza en una sección de trabajo y no solo ayuda a generar ideas, sino que también permite analizar el árbol de problemas y el árbol de objetivos.

### **Estructura del taller:**

**9:00am. Introducción al taller:** Se inicia el taller con una explicación de todo el proceso de investigación y los resultados obtenidos en la aplicación del método de Escenarios, este paso se facilita por el hecho de que estas personas ya han sido partícipes del estudio. Se hace lectura del grupo de problemas existentes en la comunidad y se explica que los dos grupos de expertos, en una sección de trabajo, han determinado cual debe ser considerado el problema fundamental. Se enuncia el mismo y se pide la opinión a los participantes (si se considera o no como tal).

**10:00am. Receso.** Se hace con la idea de que los participantes puedan tener unos minutos de análisis entre ellos mismos de manera extraoficial acerca de la situación planteada.

**10:30am. Árbol de problemas:** se explica el procedimiento para desarrollar el árbol de problemas y a través de una técnica participativa (tormenta de ideas) se presentan las causas-efectos del problema fundamental.

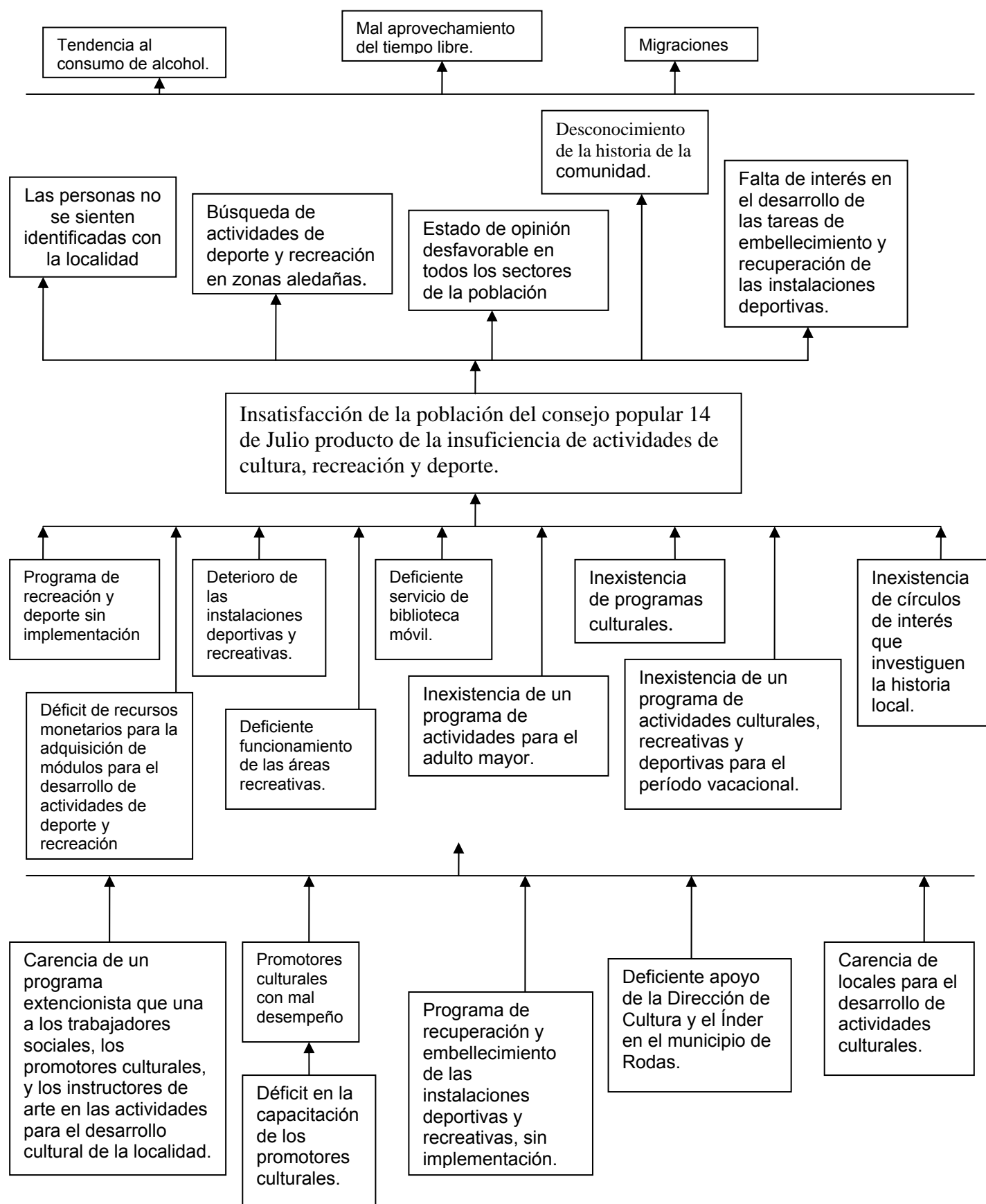
**11:30am. Árbol de objetivos:** se explica el procedimiento para desarrollar el árbol de objetivos y a través de una técnica participativa (tormenta de ideas) se presentan los medios-fines para resolver el problema fundamental.

**12:30m Almuerzo.**

**1:30pm** A través de una técnica participativa (tormenta de ideas) se solicitan las ideas individuales para realizar actividades que puedan dar solución al problema fundamental.

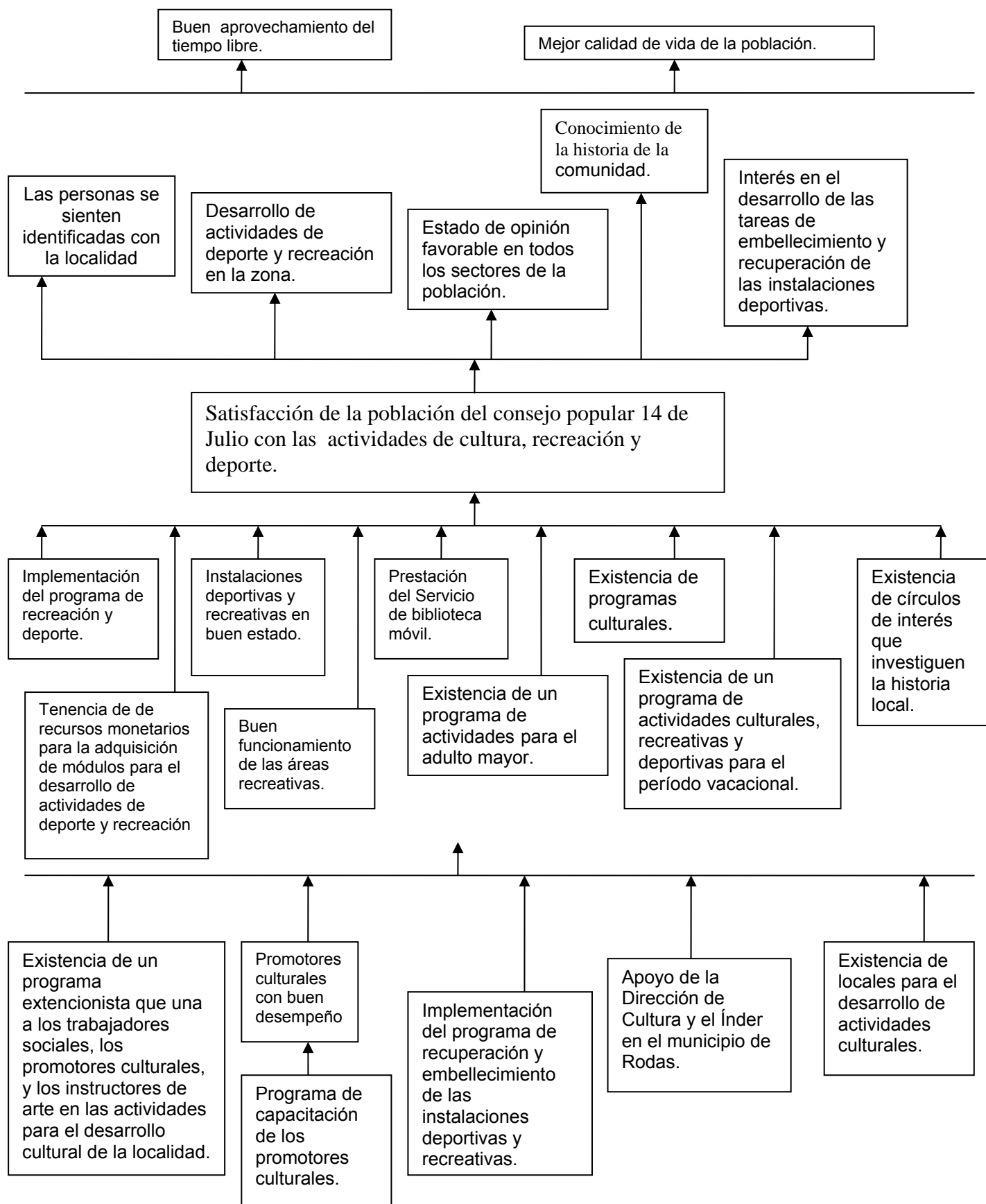
**2:30pm.** Se realiza una síntesis con toda la información obtenida en el taller y se le da lectura ante todo el grupo reunido, para que todos aprueben las posibles soluciones al problema fundamental.

**Anexo 4.3: Árbol de Problemas del consejo popular 14 de Julio, municipio de Rodas. Fuente: elaboración propia. 10 de diciembre del 2005**





**Árbol de Objetivos del consejo popular 14 de Julio, municipio de Rodas. Fuente: Elaboración propia. 10 de diciembre del 2005.**



**Anexo 4.4: Desglose de los Materiales Inventariables y Gastables necesarios en el proyecto.**

<b>Desglose por Material Inventariable.</b>			
	Cantidad	Valor total	MN (30% del valor total)
Standar Computer Power PC	1	850.00	255.00
Teclado ACER 52 rm Multimedia KB	1	14.35	4.305
ACER VIEW 17' (Display)	1	270.00	81.00
Mouse 3 Botones Din	1	2.08	0.624
UPS Selectron 500 VA	1	62.1	18.63
Filtro de Pantalla de Video 17'	1	8.05	2.415
Printer EPSON LX 300	1	240.00	72.00
Camara Digital Sony Mavica FD90	1	864.66	259.398
Camara de Video panasony Super VHS	1	1313.00	393.90
Módulo de instrumentos musicales.	1	850.00	255.00
<b>Desglose de Material Gastable</b>			
Módulo de vestuario (arte y deporte) (8.83%)* <ul style="list-style-type: none"> <li>Tres módulos deportivos.</li> <li>Cinco módulos para el grupo de danza</li> </ul>	8	780.00	234.00
Material de Oficina, hojas para impresión, disco 3½, premios (9.06%)		800.00	240.00
Insumo para equipos (25.48%)		2 250.00	675.00
Mantenimiento de Equipos (39.63%)		3 500.00	1 050.00
Combustible (16.98%)		1 500.00	450.00
* El porcentaje es con respecto al material inventariable.			