



**República de Cuba  
Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa  
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”  
Facultad de Humanidades**

## **APLICACIÓN DEL ENFOQUE PROSPECTIVO PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL: ESTUDIO DE CASO MAYARÍ.**

Ramona Urgellés Cardoza.

**Moa, 2009  
“Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución”**



## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Declaro que yo soy la única autora del presente trabajo de diploma. Autorizo al Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa y a la facultad de Humanidades para que hagan el uso que consideren necesario.

Para que así conste firmo la presente a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2009.

\_\_\_\_\_  
Ramona Urgellés Cardoza

\_\_\_\_\_  
Dra. C. Carmen Delia Almaguer Riverón

\_\_\_\_\_  
Dr. C. Allán Pierra Conde.

\_\_\_\_\_  
MSc. Angel Juan Otero Méndez



## PENSAMIENTOS

*“(...) La vida debe ser diaria, móvil, útil y el primer deber de un hombre de estos días, es ser un hombre de su tiempo. No aplicar teorías ajenas, sino descubrir las propias. No estorbar a su país con abstracciones, sino inquirir la manera de hacer prácticas las útiles. Si de algo serví antes de ahora, ya no me acuerdo: lo que quiero es servir más...”*

*José Martí Pérez.  
Apóstol Nacional de Cuba*

*“El que no sea capaz de sacrificarse, que al menos tenga el pudor de callar ante el sacrificio de los demás”*

*José Martí Pérez.  
Apóstol Nacional de Cuba*



## **AGRADECIMIENTOS**

*A mis padres: por sus incontables consejos en los momentos más difíciles de mi vida de los cuales tanto he aprendido, por su amor y comprensión que nunca me han faltado y su constante preocupación respecto a mi superación profesional.*

*A mis tutores: MSc. Angel Juan Otero Méndez por su amistad incondicional, por su apoyo y cooperación para la realización de este trabajo, porque en el momento preciso dio lo mejor de si para que este día fuera posible; a la Dra. C. Carmen Delia Almaguer Riverón por sus constantes muestras de afecto y cariño, sus incontables ayudas en la realización de este trabajo y la profesionalidad que siempre ha mostrado ante mí y al Dr. C. Allán Pierra Conde, por su voluntad, orientación y dedicación absoluta durante el desarrollo de la investigación.*

*A los informáticos Oded Matos y Daríel Raúl Subiros, por su cooperación desinteresada y dedicación en todo momento.*

*A mis primos y tíos, Pilar, Lucía, Alicia, Omar, Odalys, Luis, Carlos, Yennis, María, Duamé, Dani, Pillo, Ernestico, Darlís, Rey, Miriam y Daya por sus esfuerzos realizados en todas las esferas de mi vida para que pudiera alcanzar esta meta, por su cariño y comprensión que nunca me han faltado y en especial a mi mamá Marvelis, por sus demostraciones de cariño y su constante preocupación porque todo me salga bien.*

*A Roberto, por su apoyo incondicional, dedicación y cariño.*

*A Elsa por su amistad y muestras de cariño.*

*A mis vecinos por su preocupación y apoyo.*

*A mis compañeros de trabajo, por sus oportunas revisiones y la voluntad mostrada durante la realización de este trabajo.*

*A los compañeros de la sede Universitaria de Mayarí por su colaboración.*

*A mis amigas y amigos por brindarme siempre su apoyo.*



## **DEDICATORIA**

*Cuando al culminar una meta deseada impone momentos de especial alegría, cuando se quiere resumir, los momentos de duda, dolor, nostalgia, se deben tener presente aquellas personas que por su dedicación y amor contribuyeron a la realidad que representa llegar hasta el final, en especial dedico este logro personal:*

*A mis padres por ser tan especiales y sus demostraciones de cariño.*

*A mis primos, a mis tías, a mis tíos y a mi abuelita.*

*A todos les dedico este éxito.*



## RESUMEN

En los últimos años, se incrementan las diferencias existentes entre los países del Tercer Mundo y los países desarrollados. Esta situación, no ajena a Cuba, ha motivado que el desarrollo local sostenible del país sea una prioridad nacional y territorial, donde la “Nueva Universidad” juega un papel protagónico.

La necesidad de identificar las variables claves y las variables estratégicas para el desarrollo local sostenible del municipio de Mayarí en correspondencia con la resolución económica emanada del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), así como del marco conceptual que ofrece el Proyecto Ramal “Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo”, es **la situación problemática** de la investigación: “**Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local: estudio de caso Mayarí**”.

La **situación problemática** definida conduce al siguiente **Problema de Investigación**: ¿Cuáles son las variables claves y las variables estratégicas para el desarrollo local sostenible del municipio Mayarí haciendo uso de la prospectiva estratégica?

La metodología utilizada es fundamentalmente de carácter cualitativo: es un estudio de caso de tipo descriptivo. En el que se emplean: el método de expertos, los talleres de prospectiva y el análisis estructural empleando para ello el software MICMAC de la Prospectiva Estratégica

Se determinan las variables claves y las variables estratégicas para el desarrollo local sostenible del municipio Mayarí.



## **SUMMARY**

In the last years, the existent differences are increased between the countries of the Third World and the developed countries. Cuba is not unaware about this situation which has motivated that the sustainable local development of the country be a national and territorial priority, where the "New University" plays a central role.

The necessity to identify the key variables and the strategic variables for the sustainable local development in Mayarí municipality , in correspondence with the emanated economic resolution of the V Congress of the Communist Party of Cuba (PCC), as well as of the conceptual framework offered by the Project "University Management of Knowledge and Innovation for the Development" is the problematical situation of the investigation:

**“Application of the prospective focus for the management of the local development: study of case Mayarí.”**

The defined **problematical situation** leads to the following **Investigation Problem**: Which are the key variables and the strategic variables for the sustainable local development of the municipality Mayarí making use of the Strategic Prospective?

The used methodology is fundamentally of qualitative character: it is a descriptive study of case. In the following one are used: the method of experts, the workshops of prospective and the structural analysis, using for it the software MICMAC, of the Strategic Prospective.

The key variables and the strategic variables are determined for the sustainable local development of the municipality Mayarí.



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>68</b>
<b>CAPITULO I. CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE EL DESARROLLO LOCAL .....</b>	<b>71</b>
1.1 Evolución del concepto de desarrollo .....	72
1.2 Aproximaciones teóricas conceptuales sobre desarrollo local. ....	74
1.2.1 Desarrollo local en Cuba .....	86
1.3 Desarrollo local y universalización.....	91
1.4 Conclusiones parciales.....	94
<b>CAPÍTULO II DESARROLLO LOCAL Y PROSPECTIVA ESTRATÉGICA.....</b>	<b>95</b>
2.1 Descripción del estudio .....	96
2.2 Caracterización de Mayarí.....	98
2.2.1 Situación geográfica, accidentes costeros y vulnerabilidad ante desastres naturales y tecnológicos. ....	99
2.2.2 Recursos naturales y medio ambiente .....	100
2.2.3 Población, vivienda, migraciones, condiciones de vida, ingresos y liquidez ....	101
2.2.4 Economía .....	103
2.2.5 Inversiones y construcciones. ....	105
2.2.6 Empleo, recursos laborales, salario y asistencia social.....	106
2.2.7 Educación, deportes, salud y cultura.....	107
2.2.8 Situación de los servicios comunales y transporte .....	110
2.2.9 Balance de la situación actual .....	110
2.2.10 Potencialidades de crecimiento y restricciones. ....	113
2.2.11 Principales aspectos a proyectar.....	113
2.3 El enfoque prospectivo para la gestión desarrollo local.....	114
2.4 Método de la prospectiva estratégica: Análisis Estructural, el método MICMAC, determinación de las variables claves del municipio Mayarí. ....	117
2.4.1 Análisis cualitativo de las variables estratégicas del sistema .....	128
2.5 Conclusiones parciales.....	134
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>134</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>70</b>





<b>Anexos.....</b>	<b>76</b>
Anexo 1 .....	76
Anexo 2 .....	85
Anexo 3 .....	108



## INTRODUCCION

"La pobreza extrema en el Tercer Mundo alcanza ya la cifra de mil doscientos millones de personas. El abismo crece, no se reduce. La diferencia de ingresos entre los países más ricos y los más pobres, que era de 37 veces en 1960, es hoy de 74 veces. Se ha llegado a extremos tales, que las personas más ricas del mundo poseen activos equivalentes al Producto Interno Bruto combinado de los 48 países más pobres..."<sup>1</sup>

La situación antes descrita, muestra las diferencias que existen entre los países del Tercer Mundo y los países desarrollados. Estas circunstancias evidencian el desafío que deben asumir los países subdesarrollados para buscar vías de desarrollo diferentes, concebidas desde sus posibilidades con el objetivo de construir sus propios futuros y elegir los medios para alcanzarlos, fomentando estrategias de **desarrollo local sostenible**.

Ante esta realidad Cuba ha dado respuesta, al garantizar, que el desarrollo local sostenible del país, sea una prioridad nacional y territorial, donde la "Nueva Universidad" juega un papel protagónico.

La participación de las comunidades locales se incentiva en Cuba como una vía para alcanzar el desarrollo mediante la promoción y la cooperación de los actores sociales en correspondencia con la ideología de la Revolución Cubana.

La **situación problemática** que origina la investigación parte de la necesidad de identificar las variables claves y las variables estratégicas para el desarrollo local sostenible del municipio de Mayarí en correspondencia con la resolución económica emanada del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), así como del marco conceptual que ofrece el Proyecto Ramal "Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo".

La **situación problemática** definida conduce al siguiente **Problema de Investigación**: ¿Cuáles son las variables claves y las variables estratégicas para el desarrollo local sostenible del municipio Mayarí haciendo uso de la prospectiva estratégica?

---

Castro, F. *Conferencia Internacional sobre Financiamiento para el Desarrollo*. [en línea] [Consultado: 2009-06-12]. Disponible en: [www.redtercermundo.org.uy](http://www.redtercermundo.org.uy)



En correspondencia con el problema planteado el **Objeto de Estudio** para esta investigación lo constituye el desarrollo local. La idea a defender en la investigación parte de considerar que el desarrollo local sostenible resulta oportuno desde el punto de vista conceptual y praxiológico teniendo en cuenta la actual situación mundial de crisis económica, financiera y alimentaria; a la que se le agrega, en el caso de Cuba, el bloqueo económico por más de 50 años para lo cual resulta útil el uso de la prospectiva estratégica como herramienta teórica y metodológica.

### **Objetivo General:**

Determinar las variables claves y las variables estratégicas para el desarrollo local sostenible del municipio Mayarí haciendo uso de la prospectiva estratégica.

### **Objetivos específicos:**

- Analizar los fundamentos teóricos sobre el desarrollo local sostenible.
- Caracterizar el estado actual del medio socioeconómico y sociodemográfico del municipio Mayarí.
- Identificar las variables claves y las variables estratégicas para el desarrollo local sostenible del municipio Mayarí.

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos se realizaron **las tareas investigativas** siguientes:

- Valoración sobre el desarrollo local, sus tendencias y aplicación en el contexto cubano.
- Determinación de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas a tener en cuenta para el futuro desarrollo local del municipio Mayarí.
- Procesamiento de la información cualitativa obtenida en el estudio de caso planteado.
- Identificación e interpretación de las variables claves y estratégicas para lograr el desarrollo local sostenible en el municipio Mayarí.

La metodología utilizada es fundamentalmente de carácter cualitativo, que emplea el estudio de caso como método de investigación atendiendo a las ventajas que este método proporciona para el estudio de unidades singulares.



El desarrollo del Capítulo I se basa en el análisis documental, teniendo como fuentes esenciales el análisis de la literatura y la consulta de estudios de casos precedentes.

Capítulo II constituye un estudio de caso de tipo descriptivo. El estudio de caso que se presenta emplea el método de expertos, los talleres de prospectiva y el análisis estructural empleando para ello el software MICMAC de la Prospectiva Estratégica.

Se utilizaron métodos teóricos como el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción, lo histórico – lógico y el enfoque sistémico para valorar el modo de interacción y organización de las variables identificadas como claves y estratégicas.

La estructura del documento puesto a disposición del lector formalmente se organiza en: Introducción, Capítulos I, II, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y los anexos que complementan el contenido expuesto.

El Capítulo I parte análisis del concepto desarrollo y sus principales vertientes hasta desembocar en el desarrollo local. Se analizan aspectos teóricos y conceptuales que servirán de soporte a la investigación, se realizó la revisión de documentos y textos, concentrando la atención en la definición de un conjunto de términos básicos: desarrollo, lo local, desarrollo local y actores locales.

Las concepciones sobre desarrollo local transitan de modo paulatino a través de valoraciones críticas que han permitido ir poniendo en claro los verdaderos sustentos de este término.

En particular se trata de poseer sus fundamentos en la sociedad, pero no en general, sino precisar su contextualización en términos espaciales y temporales.

El Capítulo II se inicia con la descripción de métodos y técnicas de la metodología de la investigación cualitativa utilizadas para la realización del estudio de caso que se presenta.

El estudio de caso parte de la caracterización del municipio de Mayarí y muestra elementos significativos de la prospectiva estratégica.

Se utilizó para procesar la información el método Análisis Estructural de la prospectiva estratégica, con la ayuda del software MICMAC<sup>2</sup> se obtuvieron las variables claves y las variables estratégicas del municipio.

---

<sup>2</sup> MICMAC: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación; puesta a punto en el CEA entre 1972 y 1974 por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin.



Los resultados obtenidos y su interpretación, constituyen un valioso instrumento para la implementación de una estrategia de desarrollo local.

El vínculo con el tema permite la aplicación de sus postulados a la labor concreta que realiza la autora como miembro del proyecto “Estrategias de desarrollo local sostenible para los municipios del Este de la provincia Holguín a partir de la gestión del conocimiento por las Sedes Universitarias Municipales”

## **CAPITULO I. CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE EL DESARROLLO LOCAL**

El Capítulo I parte análisis del concepto desarrollo y sus principales vertientes hasta desembocar en el desarrollo local. Se analizan aspectos teóricos y conceptuales que servirán de soporte a la investigación, se realizó la revisión de documentos y textos, concentrando la atención en la definición de un conjunto de términos básicos: desarrollo, lo local, desarrollo local y actores locales.

---



Las concepciones sobre desarrollo local transitan de modo paulatino a través de valoraciones críticas que han permitido ir poniendo en claro los verdaderos sustentos de este término.

En particular se trata de poseer sus fundamentos en la sociedad, pero no en general, sino precisar su contextualización en términos espaciales y temporales.

### **1.1 Evolución del concepto de desarrollo**

Al término “desarrollo” se le atribuyó el significado de progreso y modernización, desde tiempos atrás, con el fin de impulsar la adaptación de la economía, las finanzas y el comercio internacionales. Como concepto aparece por vez primera en un documento público, en la primera Declaración Inter-Aliada de 1941 y en la Carta del Atlántico del mismo año. Luego volvió a reafirmarse en la Conferencia de San Francisco en 1945, que dio origen a la Organización de Naciones Unidas (ONU).

Durante las décadas de los años 50 y 60 del pasado siglo el objetivo fundamental del Desarrollo Económico era el Crecimiento, y su medida estaba dada por el Producto Interno Bruto (PIB). Estas ideas eran incompletas, pues, no necesariamente todo crecimiento del Producto Nacional Bruto per cápita puede ser sinónimo de desarrollo.

En la década de los 70 se reconoce que además del crecimiento económico para lograr desarrollo se debía reducir o eliminar la pobreza, la desigualdad y el desempleo logrando de esta forma equidad.

En esa misma década nace también el concepto de Ecodesarrollo, que se define como el desarrollo socialmente deseable, económicamente viable y ecológicamente prudente. Se introduce así un elemento claramente innovador en este enfoque respecto a los anteriores: la preocupación por el medio ambiente.

En el año 1975 el Banco Mundial expone una definición de desarrollo aplicada al ámbito espacial, en el que el desarrollo local es entendido como: “una estrategia diseñada para mejorar el nivel de vida, económico y social de grupos específicos de población”.<sup>3</sup>

En el contexto internacional se ha hablado de desarrollo sustentable o sostenible. Existen varias definiciones acerca del mismo, un ejemplo de esto es que desde 1987, el reporte

---

<sup>3</sup> ESPAÑA. Área de Desarrollo Local de la Diputación de Badajoz: *Guía de desarrollo Virtual*. [en línea] [Consultado: 2008-06-14]. Disponible en: <http://www.dip-badajoz.es/areas/dlocal/servicios/proyectos/gdesarrollo/index.htm>



Brundtland<sup>4</sup> definía “el desarrollo sostenible, como el que responde a las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para que respondan a las suyas”.

Este nuevo modelo de desarrollo no se centraba solo en el progreso económico, sino también en el progreso humano y ecológico, siendo una de sus políticas principales el fomento de la cooperación entre los distintos agentes de una localidad (individuos, administración pública, organizaciones no gubernamentales, empresas, familias, entidades supralocales y demás).

Por tanto, durante los años 80 y 90, el objetivo fundamental del desarrollo económico pasa a ser la sostenibilidad. En la década de los noventa como resultado de los esfuerzos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) surge una concepción en la que se aprecia una nueva visión del concepto de desarrollo, como nuevo paradigma frente al desarrollismo, con el que se persigue condicionar y matizar las formas de producción y los actuales usos de los recursos naturales, al igual que la ocupación del espacio, el que a su vez de cierta manera converge con el manejo durante las décadas del 70 y del 80 (Cumbre de la Tierra, en 1992). Aquí, la visión del desarrollo enfocado a la producción material es sustituida por otra, centrada en las aplicaciones de las capacidades humanas. Junto a ello, surge una nueva forma de medición del desarrollo conocida como Índice de Desarrollo Humano (IDH).

Como se puede observar, el desarrollo pasa por diferentes fases, acepciones o modelos de actuación, es decir, ha estado sujeto a un constante proceso de reedición. “...perdiendo su carácter estrictamente cuantitativo para transformarse en un concepto más cualitativo, más complejo, multidimensional e intangible...”<sup>5</sup>.

Si se amplía la perspectiva y se considera al desarrollo con un enfoque global, en el cual se complementan las perspectivas económicas y sociales, y donde intervienen mediante la cooperación los agentes implicados en este, se puede considerar el desarrollo en un sentido amplio como: “la transformación de carácter progresivo de los diferentes subsistemas territoriales”.

---

<sup>4</sup>Reporte BRUNDTLAND. [ en línea] [Consultado: 2009-06-29]. Disponible en: [http://www.ace.mmu.ac.uk/eae/Sustainability/Older/Brundtland\\_Report.html](http://www.ace.mmu.ac.uk/eae/Sustainability/Older/Brundtland_Report.html)

<sup>5</sup>Becerra, Francisco A. Características subyacentes en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Cienfuegos durante el período 1987- 2000. Tomás Elías Colarte, (tutor). Tesis Doctoral. Universidad de Cienfuegos, 2003, p.10



En esta concepción se favorece la interrelación economía- medioambiente- territorio, se apuesta por el desarrollo sustentable, se subraya que no hay eficacia económica sin eficacia social y se subraya el papel de los actores y de la sociedad civil.

Todo esto aporta y enriquece el desarrollo local, que puede constituir un modelo en sí mismo, con las características de los diferentes enfoques y con planteamientos basados en las sinergias de distintos conceptos.

## **1.2 Aproximaciones teóricas conceptuales sobre desarrollo local.**

El desarrollo local surge fundamentalmente en Europa según la opinión de Morales (2003), como respuesta a las crisis macroeconómicas, precisamente en Francia, en el año 1965, para las zonas rurales desfavorecidas.

La palabra local, no es sinónimo de pequeño ni alude necesariamente a diminuto o reducido, adquiere diferentes acepciones y se usa indistintamente. “referirse a lo “local” no está exento de ambigüedad, de imprecisiones, de dificultades de definición. Surge frecuentemente una pregunta que no logra respuestas convincentes: ¿qué es lo local? ¿Se trata de una escala que habría que precisar en número de habitantes en kilómetros cuadrados? ¿Supone un sistema de interacciones con una cierta autonomía? ¿Se refiere a una unidad político-administrativa?”<sup>6</sup>.

Según Guzón (2003) no se puede afirmar que la interpretación de lo local sea común para todos los que utilizan el término, sin embargo, considera, como Arocena (1995), que existe coincidencia en la identificación de dos elementos que forman parte de esa noción: identidad local y territorio, la primera como provisión de sistema de normas y valores para la comunidad y el segundo como base del sentido de pertenencia a su lugar; por lo que adquiere una connotación de algo socio-territorial que pasa a definirse como un ámbito comprendido por un proceso de desarrollo en curso. Normalmente, cuando se habla de desarrollo local se hace referencia, a procesos de desarrollo que ocurren en espacios subnacionales, y en la mayoría de los casos tales espacios son municipales o microrregionales.

Siguiendo las palabras de Arocena (1995: 12) se puede afirmar que “(...) lo “local” no es sinónimo de retorno a formas comunitarias utópicas más o menos fusionadas sino que, por el

---

<sup>6</sup> Arocena, José: “El desarrollo local: un desafío contemporáneo”. Centro Latinoamericano de Economía Humana – CELAH. Universidad Católica del Uruguay. Editorial Nueva Sociedad. Venezuela, 1995, p. 19.





contrario, es afirmación de la diferencia, de la especificidad, de la individualidad, de lo que define a cada grupo humano particular”.

El valor de la escala local es precisamente su singularidad, la posibilidad que brinda de fortalecer las relaciones entre los actores locales. Retomando nuevamente el criterio de (Arocena 1995: 12), los actores locales son: “individuos, grupos o instituciones cuyo sistema de acción coincide con los límites de la sociedad local” ligado al desarrollo local, es el actor local, el sujeto, grupo o institución, cuya acción se desenvuelve en el territorio local, poniendo en marcha sus recursos, ejerciendo su poder para producir efectos positivos o negativos frente a las necesidades del desarrollo local es decir, en relación al tipo de aporte que realiza.<sup>7</sup>

Pero como un proceso de desarrollo local es representativo para la sociedad, es válido considerarlo “(...) como la dimensión en la cual es posible reconocer u organizar de mejor manera las necesidades y recursos disponibles. Se considera que es allí donde es más viable concertar y resolver de manera integral y mancomunada los problemas”<sup>8</sup>. Tomando como punto de partida los criterios de los miembros de la sociedad para lograr con la voluntad de cooperación de los actores, cambios de significación sustantiva que contribuyan a mejorar la calidad de vida, fomentar la identidad local, rescatar costumbres y tradiciones e incrementar la economía utilizando recursos endógenos, todo logrado a partir de una planificación real de lo que se dispone.

En fin en aras de asumir una posición en cuanto a todo lo que se considerará como “local” resulta interesante el criterio que aporta Arocena (1995:16) cuando afirma que “podemos confrontar diversas concepciones de las virtudes de lo local: como idealización de una vida superior, como ámbito más eficiente de la organización de ciertas relaciones: la de representación política, de la comunidad y la convivencia, como escala más eficaz para actuar y operar ciertos efectos. Menos valorativamente, lo local puede ser visto como un ámbito territorial, delimitado por el alcance de ciertos procesos. En especial, podemos

---

<sup>7</sup> Según Barreiro (1988: 12) existen tres categorías de “actor local”: los ligados a la toma de decisiones (político-institucionales), los ligados a técnicas particulares (expertos-profesionales), los ligados a la acción sobre el terreno (la población y sus expresiones activas).

<sup>8</sup> FUNDACIÓN SOLIDARIDAD. [en línea] [Consultado: 2008-09]. Disponible en: [www.alojo.com/SOLIDARIDAD/enlaces/ desarrollo](http://www.alojo.com/SOLIDARIDAD/enlaces/ desarrollo).



destacar lo local como ámbito de posibilidad de la interacción cotidiana cara a cara entre distintos actores”<sup>9</sup>.

Pero aclarar este término no representa que directamente se resuelva el problema del desarrollo local, pues la médula estaría centrada en el sentido del desarrollo. Hoy día es necesario “[...] apelar a la noción de desarrollo y cuestionarse sobre los modos de desarrollo. Ya no se acepta fácilmente la idea de un camino único y progresivo en el marco de un horizonte sin límites”<sup>10</sup>.

Los procesos de desarrollo son lo suficientemente complejos y particulares como para que desborden “las recetas simples y globales”<sup>11</sup> a las que, como resultados lineales, los han querido constreñir.

El término desarrollo local es utilizado y entendido, a menudo, de forma ambigua, lo cual obliga a un esfuerzo previo de conceptualización, a fin de poder precisar, posteriormente, la utilidad del enfoque del desarrollo local en la práctica. A veces por desarrollo local se entiende exclusivamente el desarrollo de un nivel territorial inferior, como puede ser el desarrollo de un municipio o de una comarca (microrregión). Otras veces se utiliza para resaltar el tipo de desarrollo endógeno que es resultado del aprovechamiento de los recursos locales de un determinado territorio.

Desarrollo local no es únicamente desarrollo municipal, es el sistema productivo local que incluye entre otros elementos, el conjunto de relaciones y eslabonamientos productivos y comerciales relevantes para explicar la eficiencia productiva y competitividad de la base económica de un determinado territorio, no tiene porqué coincidir con las fronteras o delimitaciones administrativas de un municipio o provincia; es un enfoque territorial y de “abajo-arriba”, pero debe buscar también intervenciones de los restantes niveles decisionales del Estado (provincia, región y nivel central) que faciliten el logro de los objetivos de la estrategia de desarrollo local.

Se precisa pues, de una eficiente coordinación de los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas y de un contexto integrado coherente de las diferentes políticas de desarrollo entre esos niveles.

---

<sup>9</sup> CORAGGIO, J. *Descentralización: el día después...* Cuadernos de postgrado, serie cursos y conferencias, Universidad de Buenos Aires, 1995. [en línea].[consultado: 2009-06-29]. Disponible en: [http://www.coraggioeconomia.org/jlc\\_publicaciones\\_d.htm](http://www.coraggioeconomia.org/jlc_publicaciones_d.htm)

<sup>10</sup> AROCENA, J.: *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Centro Latinoamericano de Economía Humana – CELAH. Universidad Católica del Uruguay. Editorial Nueva Sociedad. Venezuela, 1995. 35p.

<sup>11</sup> *Ibíd.*



En otras ocasiones, el desarrollo local se presenta como una forma alternativa al tipo de desarrollo concentrador y excluyente predominante, el cual se basa esencialmente en un enfoque vertical (de “arriba-abajo”) en la toma de decisiones. (Alburquerque, 2003).

Para ayudar a comprender lo que significa lo local unido al desarrollo, es decir el “desarrollo local” debemos analizar algunas definiciones expuestas por diferentes autores.

En el Taller Internacional de “Desarrollo Local en Municipios de Ecosistemas Frágiles” desarrollado en Santiago de Cuba en septiembre del 2004, se entendió por lo local,- un espacio, cuyos límites están dados por las escalas municipal y provincial (en el caso de Cuba) donde ocurren procesos que tienen consecuencias importantes para sus estructuras al promover el desarrollo en las dimensiones política, económica y sociocultural, consolidando la localidad como un tejido social a lo que diferentes autores denominan redes-. Desde este criterio entonces, el desarrollo local podría conceptualizarse como la realización del potencial de cambios cualitativos que se dan en estos escenarios y donde el factor conciencia, en el uso eficiente de los recursos endógenos, puede favorecer el mejoramiento de la calidad de la vida con la colaboración conjunta de todos los actores locales entendiendo a estos como:(...) “motor y expresión del desarrollo local”<sup>12</sup>

Se puede definir el desarrollo local como un “proceso por el que se organiza el futuro de un territorio, como resultado de la planificación llevada a cabo por los diferentes agentes locales que intervienen en el proceso, con el fin de aprovechar los recursos humanos y materiales de un determinado territorio, manteniendo una negociación o diálogo con los agentes económicos, sociales y políticos del mismo. El desarrollo implica la búsqueda del bienestar social y la mejora de la calidad de vida de la comunidad local y concierne a múltiples factores, tanto públicos como privados que deben movilizar los numerosos factores, para responder a la estrategia de desarrollo previamente consensuada”.<sup>13</sup>

El desarrollo local “Se trata de un complejo proceso de concertación entre los agentes – sectores y fuerzas- que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género,

---

<sup>12</sup> BARREIRO CAVESTANY, F. 2004. “Los agentes de desarrollo” [CD -ROM]. Cuadernos del CLAEH, 1988, (45/46): 145

<sup>13</sup> ESPAÑA. Junta de Extremadura, ¿Qué es el Desarrollo Local? [en línea] [consultado: 2003-03-11] Disponible en: <http://www.juntaex.es/consejerias/eic/¿quéeseldesarrollolocal.htm>.



calidad y equilibrio espacial y territorial con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de cada familia y ciudadano(a) que viven en ese territorio o localidad.

Más aún implica la concertación con agentes regionales, nacionales e internacionales cuya contribución enriquece y fortalece ese proceso que tiene una lógica interna, que avanza de manera gradual pero no dinámica ni lineal, que le da sentido a las distintas actividades y acciones que realizan los diferentes actores”<sup>14</sup>. Es un “... proceso basado en la alianza entre actores que se genera en un ámbito territorial inmediato, con el fin de impulsar procesos de cambio para el mejoramiento de su bienestar colectivo (...)”<sup>15</sup>.

El desarrollo local abarca una política global que incluye aspectos de descentralización administrativa, organización de la población, ordenación del territorio y dotación de infraestructuras y servicios, este proceso es necesariamente global. Se presta una especial atención a los conjuntos de problemas del territorio, tanto económicos como sociales. Las tentativas solo puede ser intersectoriales. Es necesario trabajar con las interferencias (socioculturales, socioeconómicas, sociodemográficas), buscando todas las posibles sinergias y dando el máximo valor a los recursos potenciales.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), marca la inflexión definitiva de estableciendo dos principios esenciales:

Pensar en lo global y actuar localmente, adaptar las políticas genéricas (macro) a los casos concretos (micro) de cada entorno local.

Fomentar la participación de las Comunidades Locales en sus planes de desarrollo., convertir a las administraciones locales en los principales impulsores del desarrollo como fórmula para ajustarse al máximo a las necesidades y peculiaridades del entorno local.

Actualmente, en cierta forma, todo el desarrollo es local, tanto sea en un distrito, en una región, en una microrregión, en un país o en una región del mundo.

En el discurso de estos tiempos, el desarrollo local queda “de facto” conectado con los objetivos del desarrollo humano, pudiendo interpretarse como una señal positiva de encuentro desde vías diferentes para acciones en pro del avance más homogéneo de un

---

<sup>14</sup> ENRÍQUEZ, A. *Hacia una delimitación conceptual del desarrollo regional / local*. [en línea][Consultado: 2009-06-19]. Disponible en: [http://cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/des\\_loc/pdf/cap\\_2.pdf](http://cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/des_loc/pdf/cap_2.pdf).

<sup>15</sup> Ibídem, 3 p.



mundo revolucionado por la tecnología y la economía. Pero “hay otra uniformación, simultánea y dolorosa, en el mundo real: la de la extensión de la pobreza.”<sup>16</sup>

“El desarrollo local es un proceso mediante el cual el gobierno y/o los grupos de una comunidad determinan administrar sus recursos, para crear nuevos empleos y estimular la actividad económica en una zona bien definida desde el punto de vista económico, indicando dicho proceso la formación de nuevas instituciones, desarrollo de industrias alternativas, mejoramiento de empresas, transferencias de tecnologías”<sup>17</sup>.

El desarrollo local es un modo de promover el desarrollo que toma en cuenta el papel de todos los factores necesarios para convertir en dinámicas las potencialidades que pueden identificarse al examinar una unidad socio-territorial delimitada.

Es difícil precisar si el desarrollo local se trata de un proceso voluntario o involuntario, lo que si está claro es que tiene una serie de elementos asociables al concepto:

- Inversión en sí misma y por sí sola, no es desarrollo local, pero generalmente es un componente esencial del mismo.
- No existe un único modelo de desarrollo local, hay tantos modelos como experiencias, las cuales constituyen modelos autónomos cuyo control debe ejercerse desde el ámbito local, si bien se precisa la necesidad de una “coordinación” y cooperación a escalas y ámbitos mayores y más amplios que el local.
- Es un proceso que nace y se compatibiliza con las peculiaridades locales de cada zona y del entorno inmediato a la localidad que parte con ventaja cuando se trata de territorios homogéneos, con una población mínima, es decir, con una determinada extensión, que resulte suficiente para constituir la llamada “masa crítica” necesaria.

Estos modelos persiguen normalmente las siguientes ventajas para el territorio: mejora de la calidad y nivel de vida de los ciudadanos, incremento del grado de bienestar social; reducción de la dependencia del exterior, no su eliminación y si mejorar las condiciones para fortalecer el intercambio mutuamente ventajoso con el entorno exterior a la localidad; reforzamiento del espíritu colectivo, como componente de acción consciente por el alcance del desarrollo social e individual; crecimiento y generación de empleo; conservación del medio natural y desarrollo cultural de la comunidad.

---

<sup>16</sup> J. Coraggio, *op. cit.*, p. 5

<sup>17</sup> BLAKELY. Notas de clase de Maestría en Desarrollo Local. Curso 3: Inventario y valoración de recursos. Profesor: Francisco Angel Becerra Lois.



El desarrollo local se basa en factores materiales e inmateriales, siendo estos últimos casi más decisivos que los primeros. Entre el grupo decisivo de factores se puede citar como principales: la importancia de las empresas difusas, pequeñas y de núcleos poblacionales de tamaño reducido; la existencia de una sociedad cohesionada, basada en factores como la familia de elemento aglutinador y participativo a la hora de aportar mano de obra, asumir riesgos y canalizar ahorros y capital; en los valores, en la colaboración y la solidaridad, una historia conjunta, la actitud y el carácter de la población en general y de los trabajadores, microempresarios, mujeres, jóvenes u otros colectivos; el consenso y la coordinación existente entre el grupo social; la supervivencia o no de tradiciones artesanas y oficios; la familiaridad o no con los mercados internacionales; los recursos y capacidades financieras existentes en el propio territorio, su aprovechamiento y por último el nivel de infraestructuras e inversiones realizadas por parte de las administraciones.

Entonces, y sin ánimo de resultar “tremendista”, ¿qué desarrollo local se necesita para transformar las realidades de los países cuyo destino sería sucumbir ante los procesos globalizadores que hoy se producen? “...la principal limitación de los procesos de ajuste estructural aplicados en los países en desarrollo ha sido la de no incorporar las dimensiones propias del cambio estructural, esto es, las exigencias de los cambios obligados por la reestructuración tecnológica y organizativa, las nuevas formas de producción y gestión y las necesarias adaptaciones de la Administración y organizaciones públicas<sup>18</sup>”.

Por ello, definir el desarrollo local sería introducir el carácter de proceso complejo a esa escala. “El desarrollo local se define como un proceso orientado, es decir, es el resultado de una acción de los actores o agentes que inciden (con sus decisiones) en el desarrollo de un territorio determinado. Estas decisiones no solamente se toman a una escala local, sino que existen decisiones que tomadas en otra escala (por ejemplo, a nivel nacional o internacional) tienen incidencia en el desarrollo de un territorio dado. La preeminencia de las decisiones de los actores locales, por sobre otras decisiones que no responden a los intereses locales, es lo que define un proceso de desarrollo local<sup>19</sup>”.

---

<sup>18</sup> ALBUERQUERQUE, F.: “Desarrollo económico local y cooperación descentralizada para el desarrollo: Desarrollar lo local para una globalización alternativa”. 2001. [en línea] [Consultado: 2009-06-29]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos62/desarrollo-local-administracion-publica/desarrollo-local-administracion-publica2.shtml>

<sup>19</sup> *Ibíd.* p2



El desarrollo local, por lo tanto, es el proceso que orientan los actores locales mediante acciones de transformación del territorio en una dirección deseada y es de naturaleza continua, aún cuando se trace metas parciales a modo de escalonamiento en espiral. “Cabe definir el desarrollo local como trayectorias específicas de desarrollo que se configuran en elementos históricos, geográficos y en mentalidades, pero que no están totalmente predeterminadas sino que se transforman y evolucionan a partir de las prácticas de los propios actores, combinada con circunstancias y coyunturas que lo favorecen.”<sup>20</sup>. Pero no se puede analizar aisladamente un proceso de esta naturaleza sin relacionarlo con la corporación global, de la cual forma parte indisoluble.

En este sentido, tampoco es posible considerar de manera indeterminada el desarrollo local. Siempre estará referido a un marco territorial, pues en palabras de Alburquerque (2003): “no puede reducirse a simple espacio abstracto e indiferenciado. En su lugar hay que considerarlo [al territorio] como un actor fundamental de desarrollo, integrado no sólo por el medio físico sino por los actores sociales y sus organizaciones, las instituciones locales, la cultura y el patrimonio histórico local, entre otros aspectos básicos<sup>21</sup>”.

Pero para que ocurra un auténtico proceso de desarrollo local, que utilice todas las potencialidades que brinda dicha escala, será necesaria la activa participación de todos los actores naturalmente involucrados (gobierno local, organismos y ciudadanos). Además este proceso debe estar: “(...) orientado primariamente a satisfacer las necesidades de la comunidad [...]”<sup>22</sup>.

También se puede analizar el desarrollo local desde el punto de vista de la participación pues la Fundación Interamericana plantea que “...es un proceso participativo para abordar y resolver diversos problemas socioeconómicos en un territorio determinado por medio de la formación de alianza entre la sociedad civil, los gobiernos locales y el sector privado que conduzcan al desarrollo sostenible, al mejoramiento de la calidad de vida de los grupos de bajos ingresos y al fortalecimiento de la democratización en toda la región<sup>23</sup>”.

---

<sup>20</sup> Ibíd. p.5

<sup>21</sup> Ibíd. p. 7

<sup>22</sup> GIRARDI, G. “Desarrollo Local Sostenible, Poder Local alternativo y refundación”. Material digitalizado, entregado personalmente al Centro de Investigaciones Medio Ambientales 2001.

<sup>23</sup> FUNDACIÓN INTERAMERICANA. *Programa de desarrollo local*. [en línea]. [Consultado: 2008-03-04]. Disponible en: <http://www.deslos/es/areas/dlocal/servicios/proyectos/gdesarrollo>





Definiciones más elaboradas, como la de Comisión Económica para América Latina (CEPAL) hace referencia al desarrollo local como (...) “un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio conduce a la mejora, al bienestar de la población de una localidad o una región. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominarla desarrollo local endógeno.” Con este criterio se relaciona el de León; Sorthegui (2004: 12) cuando plantean: “si hacemos referencia al desarrollo local nos estamos refiriendo a desarrollo local endógeno: basado en el uso de los recursos locales con valor económico, que aprovecha las capacidades y potencialidades locales y liderado por agentes locales”.

El desarrollo local endógeno se define como un proceso con tendencia a incrementar el bienestar de la comunidad mediante el establecimiento de actividades económicas y socioculturales utilizando básicamente o fundamentalmente sus propios recursos humanos y materiales. En este modelo, la iniciativa privada adquiere un papel preponderante por lo que se requieren nuevas fórmulas de colaboración empresarial y de participación social.

Asimismo, hay que añadir que el desarrollo local no se limita exclusivamente al desarrollo económico local, pues lleva implícito la concepción de desarrollo, la cual no puede restringirse solamente al crecimiento cuantitativo de la riqueza o del producto per cápita e incluye necesariamente la dimensión social. Se trata de un enfoque integrado en el cual deben considerarse igualmente los aspectos ambientales, culturales, sociales, institucionales y de desarrollo humano del ámbito territorial respectivo. Estos criterios sirven de referencia para poder afirmar que las dimensiones ambiental, social y económica, son inseparables para intentar el avance de un territorio.

Y desde la sostenibilidad como condición ineludible para la promoción de los desarrollos locales que se requieren en estos tiempos se asume su dimensión ambiental. “Si la gente empieza a esforzarse para recuperar su poder, una porción significativa de su responsabilidad económica, entonces su primer descubrimiento inevitable es que la “crisis ambiental” no es tal cosa, no es [sólo] una crisis de nuestro medio ambiente o de nuestros alrededores; es [en primer lugar] una crisis de nuestras vidas como individuos, como miembros de una familia, como miembros de una comunidad, y como ciudadanos. Tenemos una “crisis ambiental” porque hemos consentido a una economía en la que por comer, beber, trabajar, descansar, viajar, y distraernos estamos destruyendo lo natural, el mundo natural.





Ahora bien, en la médula del desarrollo local sostenible están las personas, los grupos de personas, las organizaciones y las instituciones locales, y su objetivo primero persigue el mejoramiento de la calidad de vida de la población en ese ámbito, teniendo en consideración el carácter subjetivo de este último concepto, más relacionado con la percepción que se tiene acerca de la vida propia, en el sentido de realización del ser humano en sí mismo. En este punto se concentra la dimensión social. Pero “desde la perspectiva del desarrollo local, lo social está estrechamente ligado al potencial productivo<sup>24</sup>”.

En relación a lo anterior, el desarrollo local necesita recursos para cumplir su trayectoria. Esos recursos en principio existen en la sociedad (suelos, vegetación, infraestructuras, instituciones, organizaciones, empresas y establecimientos económicos, cuadros profesionales, capacidad para pensar y hacer), todos al alcance de la propia comunidad. Pero usualmente no se observan ni se utilizan como aquellos que servirán para este objetivo. Ahora lo que es indiscutible es que cada día crece la preocupación por determinar el rol que deberían tener los políticos en el impulso de desarrollos económicos de las localidades. “[...] se reconoce que las políticas [económicas] nacionales tienden a fracasar precisamente por carecer de una orientación local clara y decidida que les permita llevar a la práctica los objetivos marcados<sup>25</sup>”.

El desarrollo local exige una planificación y una dirección consciente del proceso de desarrollo económico local, enfocados a mejorar las condiciones de vida de la población local. Esto supone elaborar una política de desarrollo local, la misma se entiende como los posibles campos de actuación para la mejora de la calidad de vida de un territorio determinado. Para conseguir dicho objetivo se llevan a cabo acciones que tratan de suplir las carencias y mejorar los factores inmateriales, como la de la mejora de infraestructuras y, por último proponen fortalecer la capacidad organizativa del territorio.

Se plantea, de manera generalizada, que las políticas locales colocan en el centro de los procesos a los gobiernos locales y establecen la necesidad de articular acciones a través de la colaboración entre actores, propiciando el ambiente que favorecerá el establecimiento de redes locales. Resultando que es “(...) necesaria una política territorial para el fomento de la innovación productiva y el desarrollo empresarial, así como para la formación de recursos

---

<sup>24</sup> J. Arocena, op. cit. p.10

<sup>25</sup> ibid., p.16



humanos según las necesidades existentes en cada sistema productivo local, y para asegurar las condiciones de sostenibilidad ambiental en las diferentes actividades desplegadas<sup>26</sup>.

Los procesos desarrollo local no son espontáneos, sino que requieren estilos y métodos de trabajo que permitan a las localidades “[...] fijar sus propios objetivos y metas, tener confianza en la fuerza de la misma comunidad, valorar y afirmar la cultura junto con el conocimiento tradicional propios y las formas autónomas de convivencia”<sup>27</sup>.

El enfoque local toma, como unidad de actuación el territorio y no la empresa o el sector aislados. Esta aproximación territorial es necesaria para contemplar tres de los temas decisivos del desarrollo:

1. La introducción de innovaciones en los sistemas productivos locales.
2. El diseño de los adecuados programas de formación de recursos humanos según las necesidades de cada contexto local.
3. La referencia concreta a las características y limitaciones existentes en el medioambiente local, esto es, la incorporación obligada de la sustentabilidad ambiental.<sup>28</sup>

Es posible afirmar que el desarrollo local se define como el resultado de una acción de los actores o agentes que inciden (con sus decisiones) en el desarrollo del determinado o como un complejo proceso progresivo encaminado a lograr el desarrollo del mismo, utilizando sus recursos endógenos para mejorar las condiciones existentes tanto económicas como sociales, y con el objetivo de despertar en los pobladores la capacidad para resolver sus propios problemas.

Además pudiera considerarse como un proceso complejo que se concibe en un contorno territorial donde interviene la sociedad local, pero en el que también se cuenta con un espacio humano de un ser con intereses y vivencias particulares en un ámbito de relación más inmediato, con creencias y valores que van a retroalimentar lo colectivo desde sus propios aprendizajes. Es una alianza entre actores con el fin de impulsar procesos de cambios para el mejoramiento de su bienestar colectivo, en la medida en que logran configurar el patrón de organización que se mantiene a lo largo del tiempo en virtud de haber

---

<sup>26</sup> F. Alburquerque, op. cit., p.13

<sup>27</sup> Ibíd. p. 5

<sup>28</sup> Ibíd. p 8



adquirido ciertas capacidades para mejorar las condiciones de vida. Si un sistema es sostenible es también durable ya que es capaz de auto-organizarse, de reproducirse y de auto-generar las condiciones para su continuidad.

Es preciso que unan los diversos autores que integran la comunidad: empresas, los sindicatos y otras entidades sociales, motivados por la necesidad del cambio y que se encuentren dispuestos a impulsar proyectos colectivos que estén más allá de sus intereses particulares o corporativos, o sea que funcionen en beneficio del interés público y del desarrollo de la localidad como un todo.

El desarrollo local pone énfasis en mejorar los factores de desarrollo que tienen contenidos inmateriales, como la formación de recursos humanos, la difusión de las innovaciones, el aumento de la capacidad emprendedora existente en los territorios, el desarrollo de aquellos factores específicos como conocimiento, tecnología, calificación, cuyo valor no siempre se refleja en el precio pero que hacen más competitivo el territorio...<sup>29</sup>

A modo de conclusiones se puede afirmar que, en general, las distintas conceptualizaciones de desarrollo local presentan algunas notas comunes y que son las que conviene resaltar. El desarrollo local es un proceso:

- **Humano:** se centra en el progreso material y espiritual de la persona y la comunidad.
- **Territorial:** se despliega en un espacio que opera como unidad de intervención. Generalmente coincide con alguna división política administrativa (municipio o grupo de municipios).
- **Multidimensional:** abarca las distintas esferas de la vida de una comunidad, municipio o región.
- **Integrado:** articula las políticas y programas verticales y sectoriales desde una visión territorial.
- **Sistémico:** supone la cooperación de distintos actores y la conciliación de diversos intereses sectoriales.
- **Sustentable:** se prolonga en el tiempo a partir de la movilización de los recursos locales.

---

<sup>29</sup> LEÓN, C.; O. SORTHEGUI. El Desarrollo Local en la Globalización. *Revista Economía y Desarrollo*. Edición Especial, 136, 2004: p.29



- **Institucionalizado:** establece reglas de juego, normatividad, políticas, organizaciones y patrones de conducta locales.
- **Participativo:** intervienen activamente agentes públicos, organizaciones intermedias y de base y empresas.
- **Planificado:** es fruto de una “mirada estratégica” por parte de una concertación de actores que definen procedimientos, metas y objetivos.
- **Identitario:** se estructura contemplando la identidad colectiva de la comunidad.
- **Innovador:** en cuanto al modelo de gestión, de fomento productivo, de participación social.

### **1.2.1 Desarrollo local en Cuba**

Cuba es uno de los países en vías de desarrollo en el mundo y se ha empañado en los últimos años en buscar estrategias para mejorar la calidad de vida, el desarrollo de la economía, la formación académica de las personas, la conservación de nuestras costumbres y tradiciones, con lo que ha demuestra que es posible lograr un avance en la sociedad si se aprovechan bien los recursos endógenos.

El desarrollo local que se promueve en Cuba en opinión de Limia (2004) se distingue en rasgos esenciales de las fórmulas predominantes en el mundo, pues considera que no se encamina en dirección a la privatización de los recursos, a la fragmentación de los sectores populares, ni a restablecer o hacer gobernable la acumulación capitalista. Es decir se desarrollan procesos de desarrollo local que favorecen de manera generalizada a toda la sociedad.

David Limia (2004) afirma que entre los rasgos básicos del desarrollo local se encuentran:

- Su incorporación como un elemento de la estrategia nacional global y se estructuran de forma integral, es decir, en las dimensiones económicas, sociales, políticas y culturales.
- Se apoyan en una diversidad de formas de propiedad social sobre los medios fundamentales de producción como eje organizador de las relaciones sociales, y se encaminan a fortalecerla...
- Se fundamentan en el incremento de la participación popular comunitaria de manera cada vez más calificada e interesada en el ejercicio del poder político...
- Definitivamente no son privatizadoras, los procesos de desarrollo local.



- Amplían las posibilidades de empleo en el sector socialista de la economía e incrementan la producción de bienes y servicios para la población, además de generar recursos para promover diferentes proyectos sociales de carácter específicamente local.
- Persigue el desarrollo sustentable, armonizado con el entorno, y se dirige a incrementar la calidad de la vida integralmente. Es decir, se orientan a la promoción del incremento de la calidad de la vida sobre la base del desarrollo sustentable y de carácter emancipatorio y dignificador.
- Capacita a los distintos actores reales de la localidad para enfrentar la globalización como proceso localizado territorialmente, desde el punto de vista económico, social, político y cultural.
- Se encamina a generar proyectos productivos que permitan sufragar otros proyectos de desarrollo social, orientados al incremento de la calidad de la vida. Cuenta con la Batalla de Ideas como una de sus premisas fundamentales, pues sin la condición de una elevada cultura general integral es imposible proveer un desarrollo local sustentable y equitativo.

Estas estrategias de desarrollo local para muchos individuos resultan novedosas y de ahí la pregunta: ¿Es viable el desarrollo local en Cuba? Para darle respuesta, se puede analizar un fragmento de la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), donde se plantea: “La economía territorial deberá asumir un papel cada vez más activo en la búsqueda de soluciones relacionadas con el desarrollo local, en particular a partir de los recursos, cultura y tradición de cada territorio”. Partiendo de la función dentro de los territorios de cada actor local se puede asumir estrategias dinámicas para mejorar la situación de cada localidad en particular.

El desarrollo local puede constituir una respuesta alternativa para la economía cubana por ser un proceso activador de la economía y dinamizador de la sociedad local, que cuenta entre sus objetivos:

- Aprovechar recursos endógenos
- Lograr crecimiento económico
- Crear empleo y generar riqueza
- Mejorar la calidad de vida.
- Conservar la tradición cultural.



La perspectiva del proyecto revolucionario cubano propone una concepción del desarrollo centrada en la persona como totalidad cultural concreta, así como en sus vínculos solidarios con los demás y una relación armónica y sostenible con el ambiente. Es por tanto, ante todo, el desarrollo integral, cada vez más equitativo y producto de la participación y la energía creadora de todos. Es decir, el desarrollo local ha de conducir no solo a mayores niveles de sustentabilidad, sino también a mayor equidad, despliegue y enriquecimiento de la individualidad y la vida colectiva, por tanto su dimensión única no es la económica, ni se rige por criterios definidos estrechamente desde esta perspectiva.

Su finalidad es la elevación de la calidad de vida de las personas, en el sentido no solo de mejorar sus niveles de ingresos y condiciones materiales de existencia, sino también de elevar su espiritualidad y los niveles de participación y equidad social. Abarca, en consecuencia, de forma integral la totalidad de los complejos procesos asuntos de la vida de la comunidad en los planos sociales, políticos, económicos, medioambientales, de salud, culturales, etc.<sup>30</sup>

Las implementaciones de iniciativas de desarrollo local cuentan no sólo con fortalezas que la viabilizan, sino que también enfrentan determinados obstáculos a superar, estos obstáculos según Limia (2004) se expresan en:

- estructuras estatales organizativas,
- normas legales y políticas de funcionamiento,
- algunos estilos de dirección preferidos y establecidos consensuadamente,
- las mentalidades dominantes en cuanto a cómo se concibe la toma de decisiones y la participación popular y
- la estructura de la personalidad predominante, que ha sido socializada para el modo de participación establecido pero que, como resultado de la obra revolucionaria, es altamente individualizada, capaz por el nivel de instrucción, y exigente en su condición de finalidad social.

Resulta medular la pregunta formulada por Limia (2004) sobre ¿cuál es el tipo de desarrollo local que se promueve en Cuba, según León.; Sorthegui. (2004):

- El desarrollo local lo concebimos a la luz de la concepción promovida por la ideología de la Revolución Cubana, (...) Es por tanto, ante todo, desarrollo humano desplegado

---

<sup>30</sup> LEÓN, C.; O. SORTHEGUI., op. cit., p. 5



sobre la base de la justicia social y en una relación que lucha por ser armónica con la naturaleza.

- El desarrollo local ha de conducir no sólo a mayores niveles de sustentabilidad del desarrollo, sino también a mayor equidad, despliegue y enriquecimiento de la individualidad. Su finalidad última es la elevación de la calidad de vida de las personas en el sentido no sólo de mejorar sus niveles de ingresos y condiciones materiales de existencia, sino también de elevar su espiritualidad y los niveles de equidad social en los planos clasistas, de géneros, raciales y etéreos.
- Requiere de la participación cada vez más calificada e interesada de todos los actores involucrados en el mismo (...).
- Además de implementarse autónomamente en el marco de una estrategia nacional, se construye no en torno a la búsqueda de financiamiento o del asistencialismo, sino a partir de la noción de proyecto, de ideas concretas sobre acciones de desarrollo a emprender. (...).
- Es un desarrollo promovido por el acuerdo, la discusión y el compromiso de los actores sociales populares a través de sus organizaciones estatales, políticas y de masas reales.
- Tiende a descubrir y potenciar las capacidades críticas y constructivas de la mujer para el cambio social sustentable, emancipador y dignificador de las condiciones de vida en los diferentes ámbitos laborales, familiares, políticos y culturales.
- Propicia el restañamiento de las afectaciones al medioambiente acumuladas históricamente.
- Potencia el uso, disfrute y disposición cada vez más eficiente, sustentable y justo, de los recursos de los territorios, así como la participación política ciudadana y el enriquecimiento espiritual creciente de cada uno y una (...).
- Implica la renovación de los procesos de constitución de los mismos actores sociales territoriales a fin de hacerlos cada vez más aptos para el desarrollo sustentable desde el punto de vista de los saberes, las experiencias, los hábitos y capacidades, así como desde el ángulo de las relaciones que establecen entre ellos y el entorno...
- Se construye a partir de la especificidad de la cultura local como parte orgánica de la cultura material y espiritual del país (...). Es un desarrollo que toma en cuenta las





dimensiones históricas y culturales, así como espaciales y temporales del territorio. Exige por tanto, un enfoque transdisciplinario desde estas coordenadas.

- Se basa en el aprendizaje de los actores sociales para una actividad transformadora definida en un contexto geográfico (...). Implica potenciar las capacidades locales de generar innovación, creatividad y actividad emprendedora en sus propios agentes sociales...
- El desarrollo local, está enlazado al incremento de la participación popular con mayor eficiencia en el diálogo político territorial y a la optimización de los vínculos de liderazgo.
- Las ciencias sociales oportunamente organizadas son susceptibles de servir de unidad de interfase entre las diferentes especialidades científicas con las necesidades de la práctica social, en primer lugar a nivel del desarrollo local. Por eso se requieren grupos de trabajo con enfoque transdisciplinario, centrados en los problemas sociales participativamente definidos, los cuales han de ser resueltos en su integralidad y haciendo uso de las especialidades científicas y tecnológicas que sean necesarias.
- La promoción del desarrollo local exige: a) capacitación de los recursos humanos, b) vinculación del sistema de educación y de capacitación de los actores sociales con el perfil productivo de cada territorio, c) vías de acceso al financiamiento, d) vías de acceso a la información sobre mercados, tecnologías y líneas de comercialización.
- El desarrollo local requiere de diseños adecuados de sistemas de gestión (coordinación de la toma de decisiones con la ejecución de las tareas y la medición de sus impactos) a nivel municipal y provincial, los cuales han de convertir en realidad los potenciales productivos de los territorios para sustentar proyectos de desarrollo social y cultural.
- La aplicación de las ciencias sociales y humanísticas al desarrollo local implica que ellas deben estar encaminadas en su quehacer no al asistencialismo ni a la intervención episódica.

Después de este análisis se puede concluir reafirmando el criterio de León; Sorthegui (2004) cuando se refiera a que:

El desarrollo local pone énfasis en mejorar los factores de desarrollo que tienen contenidos inmateriales, como la formación de recursos humanos, la difusión de las innovaciones, el aumento de la capacidad emprendedora existente en los territorios, el desarrollo de aquellos





factores específicos como conocimiento, tecnología, calificación, cuyo valor no siempre se refleja en el precio pero que hacen más competitivo el territorio...

Para Cuba la experiencia del desarrollo local resulta una alternativa viable que puede y debe articularse, y complementarse con la estrategia de desarrollo nacional.

Existe un alto potencial en todos los territorios del país, siendo el capital social creado a lo largo de la obra de la Revolución el elemento clave que posibilitará dar respuesta a los nuevos retos, desafíos y oportunidades que el nuevo paradigma de la globalización genera, y fundamentalmente materializar la estrategia de desarrollo planteada por el proyecto revolucionario cubano centrada en la persona como totalidad cultural concreta, así como en sus vínculos solidarios con los demás, y en una relación armónica y sostenible con el ambiente, que eleve la calidad de vida de las personas, su espiritualidad y los niveles de participación ciudadana y equidad social.

### **1.3 Desarrollo local y universalización**

La Universalización de la Educación Superior es un proceso que se inicia en Cuba desde la Reforma Universitaria en enero de 1962, modificándose así el régimen de gobierno universitario, se reorganizó la estructura de las universidades, se inició el desarrollo de la investigación científica, y se crearon nuevas carreras. Además, se fundó el sistema de becas universitarias, cambió la estructura de la matrícula según las necesidades del país, y se estableció la relación del estudio con el trabajo, principio básico de la educación cubana que está presente en todos los niveles del Sistema Nacional de Educación.

La reforma universitaria trajo consigo la aparición de universidades de nuevo tipo en el país: universidades de Ciencias Médicas; Pedagógicas; Técnicas (Agrarias, Mineras, de diferentes Ingenierías) y en los últimos años la Universidad de Ciencias Informáticas (UCI).

Sin embargo, no es hasta el 2002, que se crean las Sedes Universitarias Municipales (SUM), conocida también como “Nueva Universidad”<sup>31</sup>. Este concepto alude a la etapa actual de la universalización de la Educación Superior Cubana, expresada, entre otras cosas, en la creación de Sedes Universitarias Municipales (SUM), la localización de espacios de formación superior en los más diversos escenarios (hospitales, bateyes, prisiones, entre

---

<sup>31</sup> NÚÑEZ, J.; CASTRO, F. Universidad, innovación y sociedad: experiencias de la Universidad de la Habana. Memorias del V Congreso de la Educación Superior. UCT-26. La Habana, 2006. p.14



otros) y la posibilidad del acceso pleno a los estudios universitarios de todos los jóvenes, con notables implicaciones para los propósitos de justicia y equidad social que caracterizan el proyecto social cubano. Entra así la universidad en un estadio superior del desarrollo en la enseñanza cubana; concebida como la microuniversidad del municipio con lo que se amplían posibilidades de acceso a la Educación Superior.

Las SUM, convertidas en escenarios clave de la “Nueva Universidad”, según Ferrer et al (2004), tiene la gran responsabilidad de garantizar la formación de conocimientos, habilidades y valores en los futuros profesionales sobre la base de principios éticos, metodológicos, conceptuales, pedagógicos y epistemológicos novedosos, que garanticen un desarrollo sostenible. Constituyen un eje local aglutinador de capital humano e innovativo del territorio, enlazado de diversos modos con agentes regionales, provinciales y nacionales que pueden construir redes que canalicen los conocimientos y las tecnologías, que permitan, atender las necesidades sociales de los territorios.

En la actualidad, las universidades, están sometidas a procesos de cambios y transformaciones ante los retos que le plantea la Sociedad del Conocimiento. Desde esta perspectiva, el saber, constituye un factor de impacto en el desarrollo económico y social, por lo que el aprendizaje, la creatividad y la cultura devienen en los fundamentos esenciales que conducen a los cambios contemporáneos, sustentando las bases de los Sistemas Nacionales de Innovación. Además es el principal asesor del gobierno facilitando que la que la gestión de gobierno se oriente a la calidad y al resultado en beneficio de los ciudadanos.

Dentro de los sistemas de innovación, son las universidades los componentes fundamentales del entorno científico, al participar en la producción de conocimientos científicos, cuya estructura organizacional le permite la creatividad y la innovación; forman parte de los entornos productivo y tecnológico, al conseguir un nivel adecuado de relaciones con el entorno socioeconómico que posibilita la obtención de resultados de incidencia económica y social y, en consecuencia, reforzar su carácter de centros de investigación e innovación tecnológica; al tiempo que integran el entorno de capacitación, al actuar como centros de formación y actualización permanente del conocimiento, la formación continua y la capacitación del capital humano.

Se ha demostrado que la respuesta a los problemas endógenos de los territorios está en la generalización del conocimiento, su disseminación y utilización para buscar alternativas para el desarrollo local, en este sentido la SUM es considerada como el actor emergente para el



desarrollo local sostenible, que responde a exigencias locales para el desarrollo de cada una de las lugares en las que se encuentran.

La nueva universidad está encaminada hacia la solución de los problemas económicos, sociales, culturales de la comunidad, gestiona conocimientos con el objetivo de asegurar la calidad de los aportes que se puedan realizar pues según Tünnermann, (2003), “las universidades (...) suelen ser la columna vertebral de los sistemas científicos-tecnológicos de la nación (...) en ellas se concentra la mayor parte de la actividad científica y de los investigadores del país. De ahí su importante papel en función al desarrollo local endógeno”.

El compromiso de la universidad con el desarrollo sostenible supone replanteamiento profundo de todas sus funciones esenciales: docencia, investigación, extensión y gestión. En este replanteamiento, configurarse una nueva cultura institucional orientada por los principios del desarrollo sostenible, que permita concienciar y responsabilizar a toda la comunidad universitaria en la necesidad de actuar, de acuerdo con una práctica ambientalmente coherente que tenga también como uno de sus principios principales la solidaridad con los demás pueblos del mundo y con las generaciones futuras.

La relación Universidad - Sociedad respecto a la formación de profesionales debe concebirse desde el principio de cambio, es decir, no puede adaptarse a los procesos del medio sino lograr mejorarlo y transformarlo sobre la base del desarrollo sostenible. Para ello debe crear profesionales reflexivos, críticos y sensibles a los cambios que tiene que operar en el mundo de la creación-innovación-producción. Deben ser profesionales que asuman el papel social de su profesión y la dirección de su actividad y, consecuentemente, su responsabilidad en la selección de estrategias y tecnologías coherentes con los fines de la sostenibilidad.

Los profundos cambios en las relaciones de la universidad con la sociedad, en particular con los sectores económicos, abren una nueva relación entre la universidad y la empresa: “la empresa busca (...) conseguir que sus propios investigadores cuenten con una mayor capacidad de respuesta a nuevos problemas mediante el aprendizaje desde la cooperación, alcanzando, de esta forma, una fuente de ventaja competitiva”, apuntando a la necesidad de la cooperación.



“La SUM se ha convertido en la institución docente y científica principal de los municipios, en el “constructor de conexiones” para la circulación del conocimiento entre las instituciones del municipio y las de otros territorios...”<sup>32</sup>

El tránsito hacia una economía basada en el conocimiento tiene una importante dimensión cultural, que bien pudiera llegar a convertirse en el factor determinante en el desarrollo. Sus funciones sustantivas (formación de profesionales, superación y postgrado y extensión universitaria.) se implementan a través de su papel destacado en la captación y distribución de conocimientos, que se expresan, además en la masiva formación de recursos humanos, en la atención diferenciada a la capacitación de los cuadros de dirección, en la participación de los profesores de la SUM en debates y análisis sobre el desarrollo local del municipio y sobre los proyectos de desarrollo de las empresas, y en la orientación dirigida del plan de post-grado y de investigaciones de los profesores permanentes y adjuntos hacia los problemas de la producción y los servicios y hacia los indicadores socioeconómicos del territorio. (Núñez, 2006).

Las interrelaciones de la nueva universidad cubana en los espacios locales, se aviene a la concepción de los Sistemas Regionales de Innovación en países en vías de desarrollo, pero con la novedad de las SUM, que pueden contribuir al aprendizaje social a favor del desarrollo local y el bienestar humano, dinamizando los actores sociales hacia la innovación, y contribuyendo a superar los niveles científicos y tecnológicos del país.

A modo de síntesis se puede afirmar que:.

La universidad, “no puede verse sólo como el centro formador de hombres, sino también de cultura, de producción científica e innovación tecnológica, vinculada con la sociedad (...)” (Fuentes, 2001).

#### **1.4 Conclusiones parciales.**

- El desarrollo local no se limita exclusivamente al desarrollo económico local, pues lleva implícito las dimensiones política, económica, ambiental y sociocultural, consolidando la localidad como un tejido social.

---

<sup>32</sup> Lage Dávila, A. La economía del conocimiento y el socialismo (II): reflexiones a partir del proyecto de desarrollo territorial en Yaguajay. *Revista Cuba Socialista*. [en línea] [Consultado: 2009-03-15], No 33 p.21. Disponible en: <http://www.cubasocialista.cu/texto/cs0172.htm>



- En Cuba el desarrollo local propone una concepción del desarrollo centrada en la persona como totalidad cultural concreta, así como en sus vínculos solidarios con los demás y una relación armónica y sostenible con el ambiente.
- Las Sedes universitarias constituyen un eje local aglutinador de capital humano e innovativo del territorio, enlazado de diversos modos con agentes regionales, provinciales y nacionales que pueden construir redes que canalicen los conocimientos y las tecnologías, que permitan, atender las necesidades sociales de los territorios.

## **CAPÍTULO II DESARROLLO LOCAL Y PROSPECTIVA ESTRATÉGICA**

El capítulo se inicia con la descripción de métodos y técnicas de la metodología de la investigación cualitativa utilizadas para la realización del estudio de caso que se presenta.

El estudio de caso parte de la caracterización del municipio de Mayarí e incluye elementos significativos de la prospectiva estratégica.

Se utilizó para procesar la información el método Análisis Estructural de la prospectiva estratégica, con la ayuda del software MICMAC<sup>33</sup> se obtuvieron las variables claves y las variables estratégicas del municipio.

Los resultados obtenidos y su interpretación, constituyen un valioso instrumento para la implementación de una estrategia de desarrollo local.

---

<sup>33</sup>MICMAC: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación; puesta a punto en el CEA entre 1972 y 1974 por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin.



## **2.1 Descripción del estudio**

La metodología cualitativa es de gran utilidad para el análisis de los fenómenos complejos, para el estudio de casos, para la descripción y estudio de unidades naturales como organizaciones y comunidades concretas. (Pérez, 1994).

La metodología cualitativa se asume teniendo en cuenta que permite al investigador ver el escenario y a las personas desde una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se hallan.

La investigación que se presenta es fundamentalmente de carácter cualitativo y constituye un estudio de caso de tipo descriptivo. Los estudios de casos descriptivos presentan un informe detallado de un fenómeno objeto de estudio sin fundamentación teórica previa. Son enteramente descriptivos, no se guían por generalizaciones establecidas o hipotéticas, ni desean formular hipótesis generales.

Para Anguera (1987: 21) los estudios de casos son, “el examen intensivo y en profundidad de diversos aspectos de un mismo fenómeno”. Es decir, es un examen de un fenómeno específico, como un programa, un evento, una persona, un proceso, una institución o un grupo social.

Según Pérez (1994), los estudios de casos presentan las ventajas siguientes:

- Representan un método apropiado para investigar a pequeña escala en un marco limitado de tiempo, de espacio y de recursos.
- Pueden servir a múltiples audiencias y por tanto contribuir a la democratización en la toma de decisiones.
- Considerados como productos pueden formar un archivo de material descriptivo lo suficientemente rico como para admitir interpretaciones posteriores.

Los estudios de casos son “un paso a la acción”, parten de ella y contribuyen a ella al dar la posibilidad de introducirlas en la práctica, sus resultados son útiles para el trazado de estrategias de desarrollo comunitario, para el autodesarrollo individual e institucional.

Coincidiendo con la opinión de Pérez (2004), es posible afirmar que los estudios de casos son un medio particularmente útil para la evaluación, para explicar los vínculos causales de las intervenciones en la vida real demasiado complejas para ser examinadas por estrategias experimentales y permite descubrir el contexto real en el que se ha realizado la intervención.



La estrategia del estudio de casos puede utilizarse para explorar determinadas situaciones en las que la intervención realizada no ha alcanzado unos resultados claros.

Para la elaboración de la caracterización del municipio Mayarí fueron fuentes esenciales, los documentos, mapas y registros aportados por la: Dirección municipal de Estadística y Sede universitaria.

En la consulta de documentos resultó valiosa la revisión del informe del proyecto “Por una cultura organizacional”, realizado en el mes de marzo del 2009 al ofrecer los datos actualizados del informe anual de estadística al cierre del 2008 y de cada uno de los 172 organismos en la localidad.

Se consultaron también los diagnósticos precedentes realizados en: Yaguajay, en los Consejos Populares Palmarito de Cauto y Bungo-La Venta en la región del río Cauto, y la Experiencia de trabajo comunitario Ciudad de La Habana. (Guzón et al; 2002, 2004,2006).

Para la caracterización socioeconómica y sociodemográfica se adoptaron y adecuaron los criterios propuestos por el Ministerio de Planificación (MEPLAN) para la “Elaboración de los escenarios municipales de desarrollo”.

El estudio de caso realizado utilizó el Análisis Estructural como método de la Prospectiva Estratégica con el objetivo de determinar las variables claves y estratégicas para el desarrollo local sostenible de Mayarí **(Ver epígrafes 2.3 y 2.4).**

En la aplicación del Análisis Estructural se utilizan los talleres de prospectiva, estos talleres se realizaron con la participación de expertos, teniendo en cuenta que la aplicación del método de expertos propicia un proceso de comunicación grupal que resulta efectivo para abordar problemas complejos.

El método de expertos tiene las siguientes ventajas<sup>34</sup>:

- Permite obtener información de puntos de vista sobre temas muy amplios o muy específicos. El horizonte de análisis puede ser variado.
- Permite la participación de un gran número de personas, sin que se forme el caos.
- Ayuda a explorar de forma sistemática y objetiva problemas que requieren la concurrencia y opinión calificada.
- Elimina o aminora los efectos negativos de las reuniones de grupo “Cara-Cara”.

---

<sup>34</sup> IZQUIERDO, C.; et al. *Método de expertos*. [en línea]. [Consultado: 2009-06-26]. Disponible en: [http://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/rmc/prevision/pdf/expertosl.ppt](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/rmc/prevision/pdf/expertosl.ppt).





En este estudio para la selección de los expertos se tuvo en cuenta la opinión de Aguirre (2005) cuando explicó que la selección y cuantía de los expertos debe ser función del carácter multidisciplinario del problema, teniendo en cuenta que:

$p \leq E_{\min} \leq E_i \leq E_{\max}$ , donde:

p: cantidad de problemas a resolver.

$E_{\min}$ : cantidad mínima de los expertos.

$E_i$ : cantidad de los expertos en el grupo i-ésimo.

$E_{\max}$ : cantidad máxima de los expertos.

O sea: la cuantía de los expertos debe ser igual o mayor que la de los problemas a solucionar y menor o igual que la del máximo de los expertos disponibles.

$E_i = E_r \cdot r$ , donde:

$E_r$ : cantidad de los expertos por ramas del saber.

r: cantidad de las ramas del saber necesarias para solucionar el problema.

Como resultado de este criterio se seleccionaron: 78 expertos, que se dividieron en cuatro grupos nominales: directores de las entidades locales, miembros del Consejo de la Administración, presidentes de Consejos Populares y expertos<sup>35</sup> seleccionados todos del municipio Mayarí.

## **2.2 Caracterización de Mayarí.**

Mayarí es la cuna de una de las culturas más antiguas de Cuba y posiblemente de las Antillas, situadas en las Cuevas de Seboruco, con una antigüedad estimada entre 5000 – 7000 años antes del presente. Allí se encontraron, pertenecientes a esa época, restos humanos y la Punta de Silex, símbolo mayaricero.

El territorio permaneció abandonado hasta el siglo XVII, en que un grupo de colonos blancos, fusionados con los aborígenes, se dedicaron a la siembra de tabaco y fomentaron un pobre caserío en la zona del Cocal.

De esta tierra son hijos prominentes figuras de la cultura artística y política de relieve nacional e internacional. Honran también al municipio personalidades que participaron en las luchas por la independencia nacional y dos de sus hijos acompañaron al Che Guevara en sus luchas por América del Sur.

---

<sup>35</sup> Los expertos, son miembros de una comunidad o grupo, que por su status social en ese contexto o por sus conocimientos y experiencias, representan importantes fuentes primarias de información que ayudan al investigador a penetrar en los problemas y comprender el escenario social en que se desarrolla.





### **1.5 Situación geográfica, accidentes costeros y vulnerabilidad ante desastres naturales y tecnológicos.**

En la provincia de Holguín, el municipio de Mayarí, ocupa el primer lugar en extensión territorial (con 1310.6 Km<sup>2</sup>) y el 8vo de la República de Cuba. Se encuentra situado en la parte centro – Este de dicha provincia. Limita al Norte con la Bahía de Nipe y el Océano Atlántico, además de los municipios Banes y Antilla; al Sur con los municipios de la provincia de Santiago de Cuba: Mella, San Luis y Segundo Frente; al Este con el municipio Frank País y al Oeste con los municipios Cueto y Báguano.

Su principal bahía es la de Nipe, con 25.9 Km<sup>2</sup> de largo y 16.8 Km<sup>2</sup> de ancho y una profundidad de 71.3 MTS en el canal de entrada, 14.6 MTS de fondeaderos y 10.3 MTS de muelles; que la convierten en un escenario ideal para la navegación y a traque de buques de gran calado.

Los principales ríos son Mayarí y Nipe, con 106 y 54 Km<sup>2</sup> de largo. Su mayor embalse actual es el de Nipe, con una capacidad de 112.2 millones de m<sup>3</sup>. En estos momentos se construye la presa Melones en el cause del río Mayarí con una capacidad estimada de más de 400 millones de m<sup>3</sup>.

El 57.6 % del territorio es montañoso; las principales alturas el Pico Cristal y la loma de La Mensura con 1231 y 995 MTS de altura respectivamente.

La lluvia media anual es de 1164mm, siendo los meses más lluviosos mayo y octubre, con 220 y 314mm respectivamente.

El municipio presenta diferentes tipos de peligros naturales y tecnológicos, entre los que se destacan la contaminación medio ambiental por el posible escape de gases tóxicos (amoníaco y gas cloro), afectaciones por intensas lluvias, escape de sustancias radioactivas, actividades sísmicas y deslizamiento de tierra.

En los últimos 50 años las mayores afectaciones contaminantes han estado relacionadas con el procesamiento de níquel; por solución amoniacal en la planta situada en Nicaro, que afecta a todo el municipio, las inundaciones por las crecidas de los ríos Mayarí y Levisa, fundamentalmente en los barrios Juan George Soto, Manglito, Mateo Sánchez, y Mayarí Ciudad en las circunscripciones 48 y 50, Santa Rita y Levisa.



### **2.2.1 Recursos naturales y medio ambiente**

Es característico del territorio los diversos ecosistemas con los que cuenta: carso litoral, llanuras costeras, premontañas y mesetas; con sistemas montañosos de gran atractivo turístico como Pinares de Mayarí y la Sierra Cristal.

Sus costas se distinguen por diferentes accidentes geográficos con altos valores de biodiversidad, bahías, playas, manglares, recursos pesqueros y arrecifes coralinos, ubicados en una extensa franja costera que constituyen puntos focales de desarrollo. Este litoral está cubierto por 113 Km de humedales. Existen sitios de importancia para una mejor conservación y protección de la diversidad biológica. (Sistema Municipal de Áreas Protegidas).

El potencial hidráulico es de 575 millones  $\text{hm}^3$ , incluyendo aguas superficiales y subterráneas, (aprovechables 470 millones  $\text{hm}^3$ ). Subsiste la carencia de agua para suplir todas las necesidades económicas, sociales y ambientales, agravado esto por causas naturales y antrópicas: sequías prolongadas, variaciones del régimen estacional, sobreexplotación, y la contaminación.

Entre los principales problemas ambientales se encuentran:

1. Degradación de los suelos
2. Afectaciones a la cobertura forestal
3. Carga contaminante de la demanda bioquímica de oxígeno (DBO5) dispuesta al medio (Toneladas por cada 1000 habitantes).
4. Contaminación
5. Pérdida de diversidad biológica
6. Carencia de agua

Han ocurrido incendios forestales, que son la causa mayor de afectación a los bosques. La mayoría de ellos en las áreas rurales, se inician en potreros, campos de caña y cultivos agrícolas, los que finalmente llegan a los bosques y los afectan.

La pérdida de biodiversidad, se comporta de forma más crítica en aquellos ecosistemas frágiles como los manglares y los bosques o matorrales remanentes. Las causas principales que han provocado la pérdida de diversidad biológica en Mayarí son: alteraciones, fragmentación o destrucción del hábitat, ecosistemas y paisajes, debido fundamentalmente al cambio del uso del suelo y al empleo de prácticas inadecuadas de pesca, cosecha y



preparación de los suelos para la agricultura entre otras. Así como proceso de prospección y producción de níquel, acuicultura, agricultura y el urbanismo.

Otras afectaciones están derivadas de la sobreexplotación de los recursos pesqueros y forestales, así como un inadecuado uso de las artes de pesca.

La introducción de especies exóticas invasoras sustituyen o afectan el funcionamiento de los ecosistemas y especies nativas, aparejado a violaciones de regulaciones en materia de seguridad biológica, siendo las más representativas, en la flora, el marabú y en la fauna, la claria (pez gato), este último con la incidencia de la tormenta tropical Noel (2007) se liberaron al medio 2.7 millones de larvas; afectan directamente la biodiversidad.

### **2.2.2 Población, vivienda, migraciones, condiciones de vida, ingresos y liquidez**

Mayarí ocupa el segundo lugar por número de habitantes en la provincia, con una población de 104 501 personas, de ellos 65 195 residen en la zona urbana, para un 62.7 % y 39 306 en la rural. El 50.1 % son del sexo femenino. La densidad poblacional es de 80.1 habitantes por Km<sup>2</sup>, esta población representa el 10.2 % del total de la provincia.

El municipio tiene 33 265 viviendas: urbanas 20 814 que representa el 62,57 % y rurales 12 451, para un 34,43%, de ellas 14 775 en buen estado, regulares 10203 y malas 8 287.

El proceso de construcción crece a un ritmo muy lento, como promedio 610 anuales por las diferentes acciones constructivas, que no permite recuperar en breve plazo el fondo que data de más de 100 años. El proceso de rehabilitación adolece de la misma situación. El déficit habitacional es 1,66 %, se necesitan construir 561 viviendas para beneficiar a 1739 habitantes.

Las viviendas están distribuidas en 134 asentamientos poblacionales, de ellos carecen del servicio eléctrico 15 asentamientos en 9 Consejos Populares. Existen 2 141 viviendas habitadas por 6637 personas que no disponen de electricidad y 4890 lo obtienen haciendo uso de tenderas. El 94,62% del territorio está electrificado.

De los asentamientos poblacionales 127 son rurales y 7 urbanos (Guaro, Cosme, Caridad, Guatemala, Felton, Nicaro-Levisa, Mayarí) que conforman los 21 Consejos Populares del municipio y sus 168 circunscripciones.

La diferencia que existe en la distribución de la población en las zonas urbanas y rurales, demuestra que en los últimos 20 años han aumentado las migraciones hacia la ciudad e



incluso hacia otros municipios y provincias. Las principales causas tienen un origen de tipo económico – social fundamentalmente.

Según las estadísticas oficiales, las migraciones internas en el municipio muestran valores negativos desde la década del 80, con saldos que van en aumento, con gran tendencia al desequilibrio poblacional.

Como resultado de las migraciones en el municipio hay un vacío demográfico en la zona rural. En 1989 vivían en el campo 50 000 personas, sin embargo al cierre del año 2008 sólo lo hacían 39 306, abandonaron la zona rural en esa etapa de tiempo 10 694 personas.

El Plan Turquino representa el 57.6 % del territorio y sólo habitan 5 963 personas, la densidad poblacional es de 7.9 habitantes por Km<sup>2</sup> en 4 Consejos Populares: Arroyo Seco, Pinares, La Ayúa y Cabonico (estos 2 últimos mixtos), lo que demuestra que el trabajo encaminado al desarrollo del Plan Turquino en Mayarí, necesita fortalecimiento para evitar las migraciones campo-ciudad y lograr los objetivos estratégicos planificados por el país.

El crecimiento de la población se ha producido a un ritmo lento, fundamentalmente localizado en los asentamientos más grandes y el proceso de concentración de la población rural en los asentamientos se ha detenido, resultando significativa la reducción del crecimiento poblacional de todos los asentamientos, que tienen como base económica la actividad agropecuaria.

La ciudad de Mayarí tiene una cobertura de alcantarillado del 11,3%, mientras que el 88,7% utiliza fosas y en menor medida letrinas, cuyo mantenimiento provoca un alto costo económico en combustibles, piezas de repuesto, gomas, baterías, materiales de la construcción entre otros; así como una seria y sistemática contaminación al manto freático y al medio ambiente en general.

Cuentan con servicio de acueducto el 94.3 % de la población y se benefician con abasto de agua potable el 91,4 % (95 576 habitantes). En el año 2008 se tomaron medidas tales como: se aforaron 5 pozos de agua que mejoraron el servicio a la población de los Consejos Populares de Levisa y Mayarí, se sustituyeron 13 sistemas de bombeo por otros modernos de mayor capacidad y ahorradores de energía, entre otras mejoras en el servicio.

No obstante el consejo popular de Guatemala y las comunidades situadas en el antiguo macizo cañero, continúan con serias y sistemáticas irregularidades en el abasto del preciado líquido.



La densidad telefónica en el municipio es baja (4.72 por cada 100 habitantes), sólo hay instalados 4 928 teléfonos para una población de 104 501 habitantes y 33 265 viviendas.

En este sentido ETECSA ha tomado medidas para satisfacer las necesidades de la población, entre las que se encuentran la digitalización de la central telefónica de Mayarí, con 2048 líneas y una ampliación de 400 nuevas capacidades de planta exterior.

En el año 2008 se instalaron 465 nuevos servicios, de ellos 202 en telefonía fija, 195 TFA, 54 telefonía pública y 14 de datos, ocupándose la central al 87.9%. Con estas nuevas instalaciones se cubrió la totalidad de los 21 consejos populares del municipio. Se produjo un cambio tecnológico en los soportes de transmisión de las localidades de Guatemala y Guaro hacia microondas digital y fibras ópticas respectivamente.

Las empresas estatales y la población necesitan mayor acceso a las tecnologías de la información, este es uno de los problemas existentes en el municipio, hay 23 barrios incomunicados de ellos 13 pertenecen al Plan Turquino.

Los ingresos bancarios, al cierre del año 2008, aumentaron en comparación con el año anterior en un 12,5%, indicador que muestra hasta enero del año actual un comportamiento favorable, con un incremento de 884.5 MP con respecto al año anterior.

La liquidez, al cierre del año 2008, disminuyó en 15 408.0 MMP con respecto al año 2007 y el ahorro aumentó vertiginosamente en 14 926.6 MMP. La causa fundamental de este aumento fue el cierre de muchas cuentas de ahorro en moneda libremente convertible y la apertura de cuentas en moneda nacional por los clientes.

La circulación mercantil en efectivo durante el 2008 alcanzó los 148 000.4 MMP, esta cifra muestra que hubo un incremento en las ventas de mercancías por las empresas y de manera destacada los productos gastronómicos entre otros.

### **1.5.1 Economía**

La economía es agroindustrial, en la que se destacan seis sectores priorizados: producción de níquel, generación de electricidad, la construcción, agricultura no cañera, la ganadería vacuna, actividad extractiva y forestal. Otras actividades que se realizan son: la silvicultura, la cafetalera, el comercio, la gastronomía y los servicios, investigaciones e innovación, el transporte e industria alimenticia, plásticos y accesorios

La superficie agrícola de Mayarí es de 41,9 mha, lo que representa 31,9 % del total de sus tierras firmes, la cultivable constituye el 68,7 %, que está dedicada a la agricultura. Los



cultivos permanentes (13,1 mha) son los más significativos y las mayores extensiones corresponden al cultivo de plátano con 52,9 %.

Hay en Mayarí, 172 instituciones productivas y no productivas, que generan un valor mercantil anual que alcanza aproximadamente el 17 % del total provincial.

Los organismos subordinados a la administración municipal son 14, aunque otros 15 son considerados como tal por la dirección de la Asamblea Municipal del Poder Popular, debido a la importancia estratégica que tienen en el abastecimiento y atención integral a la población. Con estos 29 organismos, el Consejo de la Administración Municipal ejecuta un proyecto titulado: Por una cultura organizacional en la gestión del gobierno local, que ha tenido un gran impacto en la organización, planificación, control y fiscalización del trabajo.

La producción mercantil del municipio, al concluir el año 2008, fue de 374,6 millones de pesos y por habitantes de \$ 3584,65. La circulación mercantil por habitantes es de \$ 1420,08 y la productividad alcanzada es de 30 348 pesos.

Con relación al año anterior, los resultados son inferiores, porque la producción mercantil se incumple y decrece en un 27,2 y 5,9 % respectivamente, incidiendo mayoritariamente la producción de níquel por tener altos valores de inventarios por producción terminada al cierre del año y disminución de los precios de venta, otras causas son consecuencia de la disminución de las inversiones en el territorio, no obstante existe crecimiento sostenido en el comercio, la gastronomía, los servicios técnicos y personales.

El costo de salario por peso de producción mercantil es de 0.34 centavos. Las ventas de mercancías minoristas en las dos entidades encargadas de esta actividad, alcanza los 118,8 millones de pesos.

La producción alimentaria en el territorio alcanza la 44 129.8 TM, en las que están incluidas viandas, hortalizas, granos, frutas y cítricos, huevos, carnes, pescado e industria alimenticia (pan, galleta, dulces, caramelos, helados), que es equivalente a 2.57 libras por persona diariamente que aportan: 2 111.8 gramos de kilo calorías, 52.3 gramos de proteínas y 22,8 gramos de grasa. Estas fuentes nutricionales, representan con relación a lo que debe consumir diariamente una persona en Cuba lo siguiente:

Kcal. 84,7 %

Proteínas 65, 4 %

Grasa 57 %.

En estos indicadores no se incluye lo que aporta la canasta básica. Sin embargo el territorio



dispone de 13 767 ha ociosas o deficientemente explotadas, lo que representa una reserva considerable para incrementar la producción de alimentos, que permita cubrir las necesidades del municipio y a portar el excedente al balance provincial.

Como parte del esfuerzo que se realiza en este sentido y por interés del gobierno provincial, se trabaja en estos momentos en 49 caballerías bajo riego para la producción de viandas y vegetales.

Es, sin duda, Mayarí, por la disponibilidad de agua y la calidad de los suelos un polo productivo de preferencia, para el abastecimiento agrícola en la provincia Holguín. Este importante indicador aún es insuficiente para satisfacer las demandas de la población. De igual forma lo son las producciones de alimentos como galleta, yogurt, dulces criollos y otras carnes.

### **2.2.3 Inversiones y construcciones.**

Las inversiones en el año 2009 han estado afectadas por la falta de recursos materiales y financieros, como consecuencia de los ciclones, que dañaron al país a finales del 2008, la crisis económica mundial existente y el bloqueo económico. Se cuenta con \$ 1397,00 MMP para estos fines.

Pese a las limitaciones se construyen 40 obras que responden a programas priorizados del país, entre las cuales se encuentra: la reparación de la Presa de cola en la fábrica René Ramos Latour, esto influye considerablemente en la disminución de la contaminación que afecta a la población.

Constituye una prioridad del país la construcción del Tránsito- Este – Oeste y la presa Melones y la producción de alimentos en las Empresas Agropecuarias de Mayarí y Guaro (riego y drenaje parcelario, adquisición de sistemas de riego, entre otros para garantizar la seguridad alimentaria del municipio). La sostenibilidad en el sistema energético se sustenta en importantes inversiones en la Central Termoeléctrica de Felton, que incluye el emplazamiento de un grupo electrógeno de fuel oil . Otras inversiones en el municipio se dirigen al área de la salud, incluyendo la instalación de un Tomógrafo Axial Computarizado. De importancia y pertinencia para el aseguramiento alimentario es la reciente inauguración de una fábrica de helados, que cubre necesidades de otros dos municipios.

En Mayarí las inversiones están encaminadas a resolver problemas que inciden en el desarrollo local, como principales fuerzas constructivas en el territorio se cuenta con la





Empresa Constructora del Poder Popular (ECOPP), Empresa Constructora de obras Industriales #9 (ECOI # 9), Empresa de Mantenimiento a Centrales Eléctricas ( EMCE) y Microservi.

#### **2.2.4 Empleo, recursos laborales, salario y asistencia social.**

La ocupación laboral experimentó un aumento considerable en el año 2008, debido a las medidas aplicadas por el gobierno, favoreciendo la incorporación al empleo de los jóvenes del Curso de Superación Integral, así como a los técnicos medios recién graduados, además de otras medidas de tipo organizativo como son: la apertura de diferentes cursos de oficios y el completamiento de las plazas vacantes en los organismos.

De los recursos laborales que tiene el territorio, el 98,1% está ocupado en el sector estatal civil, cooperativo, campesino y en la economía informal (cuenta propia), la tasa de desocupación es de 1,9%.

A pesar de este programa, los niveles de ocupación actuales no cubren todas las necesidades de empleo. Existe disponibilidad de recursos humanos en ambos sexos, pero las ofertas laborales no cubren sus expectativas, al no corresponderse con los sectores priorizados de la economía: turismo, producción de níquel, entre otros.

A partir de la fuerza de trabajo disponible se pueden potenciar varios sectores de la economía como son: agricultura, ganadería vacuna, café y forestal.

A diferencia de lo anterior existen sectores donde sus capacidades están subutilizadas, no necesitan fuerza de trabajo y demandan inversiones para potenciar su desarrollo, ellos son: producción de madera, plásticos y accesorios, asfalto, pesca de plataforma y turismo.

En salario devengado se utilizan 119,0 millones de pesos, cifra inferior al plan y superior al año 2007 en un 1,2 y 5,1 por ciento respectivamente –1,4 y 5,8 millones de pesos. El salario medio mensual asciende a \$ 383, 00, un peso superior al plan y a igual período del año anterior.

Presentan trabajadores por encima del plan los sectores: Industria, Comercio, Otras Actividades Productivas, Salud, Asistencia Social y Deporte como resultado de la Resolución 19 /2008, que normó la ubicación laboral como técnicos en adiestramiento a los estudiantes procedentes de la fuente de ingreso Curso Superación Integral para Jóvenes.

La seguridad social en el municipio, es un fiel reflejo de la política del Estado en esta sensible actividad. El territorio cuenta con 13 558 jubilados que cobran anualmente por concepto de





pensión \$ 32 214, 000,00. Reciben pensión también otros 102 jubilados parciales, por valor de \$16 146, 97.

Las prestaciones económicas por maternidad a 173 mujeres trabajadoras asciende anualmente a \$ 83 604,02. También reciben prestaciones por maternidad, pero de tipo social, un total de 389 madres, por una cuantía anual de \$ 72 597,76.

En total en el municipio se erogan por concepto de seguridad social la suma de 32 386,3 millones de pesos.

Los recursos que se dedican a esta actividad en el territorio, se desglosan de la siguiente forma:

- Atención a casos críticos.
- Atención a madres solteras.
- Atención a núcleos de bajos ingresos.
- Atención a discapacitados

En total se presta una ayuda anual que asciende a \$ 3 583 096.75.

Reciben también asistencia social otras tipologías, entre las que se encuentran, las asistentes a domicilios de personas desvalidas o ancianos que viven solos, madres trabajadoras con hijos discapacitados y la subvención económica a combatientes, todo por un monto total de \$ 965 997,36. El municipio dispone en prestaciones de ayuda a las personas vinculadas a la asistencia y seguridad social, de un presupuesto ascendente a \$ 4 549 094,11.

Estos programas tienen un gran impacto para las personas que los reciben, sus familiares y la población en general, por cuanto es la garantía y seguridad de que ningún ciudadano es abandonado a su suerte por el estado.

La mayor problemática en este sentido, es no poder satisfacer todas las necesidades que de tipo material demandan estas personas, debido a las limitaciones económicas financieras que caracterizan a nuestro país subdesarrollado y además bloqueado.

### **2.2.5 Educación, deportes, salud y cultura**

Uno de los objetivos de desarrollo del milenio es lograr la enseñanza primaria universal. Mayarí es uno de los municipios que cumple con este objetivo; cuenta con 176 centros educativos de ellos 7 son círculos infantiles, con una matrícula de 1706 niños. Tiene 134 escuelas primarias con una matrícula de 8588 pioneros, 4 escuelas especiales con 516, 9



escuelas secundarias básicas con una matrícula de 3557, 5 pre-universitario con 2470; dos escuelas de oficio con 49 y 4 politécnicos con 1938 estudiantes.

La tasa de escolarización de 6 a 11 años es de 99.4%, de 12 a 14 de 99.4% y la de entre 8 a 14 de 99,4 %.

### **Educación Superior**

La Sede Universitaria Municipal es el más reciente actor que conforma el entramado local, entre sus funciones tiene la formación de profesionales en el pregrado, el postgrado, la investigación e innovación y la extensión universitaria. Su papel de asesora del gobierno municipal es relevante, para alcanzar el desarrollo sostenible del territorio.

Su matrícula actual es 2056 estudiantes en el modelo de la Continuidad de Estudios y 722 de Enseñanza Asistida, para un total de 2 778 estudiantes, distribuidos en cinco subsedes: Mayarí, Levisa, Guaro, Guatemala y Prisión de Playa Manteca. En las cuales se forman profesionales en las ciencias humanísticas, Contabilidad y las ingenierías Industrial, Agropecuaria, Agronomía y Agroindustrial.

En el territorio y en coordinación con empresas y la sede central Intituto Superior Minero Metalúrgico, se imparten otras carreras: ingeniería en Minas, Eléctrica, Mecánica y Metalurgia, que responden a programas de desarrollo priorizados del país.

### **Deportes**

El municipio es una potencia deportiva a nivel provincial, por el aporte de atletas de alto rendimiento y por los resultados competitivos que se alcanzan en los diferentes eventos en que participa. La fuerza técnica que avala a los mismos la integran 509 profesores, de deporte (135), Cultura Física (75), Recreación (63) y Educación Física (236).

Se dispone de 101 árbitros municipales, 73 provinciales y 15 nacionales.

Las instalaciones para la práctica del deporte alcanzan la cifra de 128, de ellas 108 son rústicas y 20 pertenecen al Instituto Nacional de Deportes Educación Física y Recreación (INDER). Estas permiten la práctica sistemática de 28 disciplinas deportivas.

La actividad de cultura y arte prestigia al territorio por contar entre sus filas con personalidades destacadas de la cultura nacional e internacional, incluyendo la cultura política.

### **Cultura**

Es relevante el desarrollo de importantes eventos, entre los que se destaca el Evento Nacional de Agrupaciones Soneras y las Semanas de la Cultura Mayaricera.



Para desarrollar el movimiento cultural existen 29 instituciones socioculturales, entre las que se encuentran 3 museos, 5 Casas de Cultura, 4 Cine, 3 Librería, 7 Bibliotecas, 2 Salas de Video, 1 Filial Centro de la Música, 1 Galería de Arte, 1 Videoteca, 1 Tienda Artex y 1 Casa del Joven Creador.

La integración del trabajo cultural desde sus instituciones, permite la gestión de 132 proyectos culturales, entre los más relevantes están:

Proyecto Antorcha,

Proyecto María Quinta Ruiz in Memoriam,

Encuentro de Raíces Danzarias.

Conga de Mateo Sánchez.

Leer a Martí.

Los Agüeros.

Sinsonte Guasimero.

Teatro Callejero.

El Principito.

### **Salud**

Un programa priorizado en el territorio es la salud pública, el que dispone de 4116 trabajadores, de los cuales 330 son médicos, 663 técnicos, 69 estomatólogos, 1325 enfermeras, 807 de servicios, 173 dirigentes, 489 obreros y 81 administrativos.

Este personal está organizado en 211 instituciones que la integran: 3 hospitales, 145 consultorios del médico de la familia, 5 policlínicos universitarios de la familia, 3 clínicas estomatológicas, 1 laboratorio de prótesis, 1 Centro Municipal de Higiene y Epidemiología, 4 salas de rehabilitación, 4 hogares maternos, 3 casas de abuelos, 1 Sectorial de Salud Pública, 1 Filial Universitaria de Ciencias Médicas, 1 Centro Comunitario de Salud Mental, 18 farmacias y 1 taller de electromedicina.

La infraestructura de servicios médicos y especialmente el personal que los brinda, aseguran mantener en un rango permisible los principales indicadores de salud del municipio:

La tasa de mortalidad infantil por cada 1000 nacidos vivos es de 4.5, la de mortalidad materna está en 0, en menores de 5 años 1.7, de 0 a 14 años 3.7, de 5 a 14 años 1.4 y la esperanza de vida al nacer es de 80 años.



Se trabaja para reducir en un 10 % la mortalidad por enfermedades cerebro- vasculares y en un 15% por cáncer de pulmón. Se incrementan las acciones que permitan elevar la esperanza de vida hasta los 80 años.

### **2.2.6 Situación de los servicios comunales y transporte**

Los servicios comunales se encuentran deprimidos en lo que respecta a la recogida de desechos sólidos, debido a la escasa disponibilidad de medios y combustibles. Sin embargo se continúan fortaleciendo los servicios funerarios y la producción de flores. La entidad dispone de 559 trabajadores para cumplir su objeto social, así como con 6 funerarias, 20 parques, 4 jardines, 3 florerías, 1 floristería, 9 cementerios y 2 carrozas fúnebres.

La Unidad Básica Económica de Transporte está muy deteriorada por falta de piezas, accesorios y neumáticos que no garantizan la demanda mínima de transportación de pasajeros, ni en las rutas que aun mantienen, esto afecta el transporte urbano, intermunicipal, provincial y nacional.

Entre las que funcionan se encuentran las rutas Mayarí – Levisa, Nicaro – Levisa, Mayarí – Guamuta, Mayarí - Moa, Mayarí – Guatemala, Mayarí – Guaro y Mayarí - Holguín. Se mantienen las limitaciones para el Plan Turquino, el que se atiende con sólo tres viajes semanales.

En este año se continúa incrementando la solicitud de licencias operativas, para diferentes tipos de medios de transporte, con el objetivo de incrementar nuevas rutas, así como la puesta en marcha de otros 6 que recibieron reparación capital.

Entre las causas que afectan también el transporte público se encuentra, el mal estado de los viales que ocasiona la no autorización de la transportación interprovincial.

### **2.2.7 Balance de la situación actual**

Para balancear la situación actual y luego de caracterizar al territorio, se determinó realizar la matriz DAFO al municipio. Con ese objetivo se realizaron cuatro talleres de expertos, a través de los cuales y con la técnica: lluvia de ideas, se seleccionó por consenso cada una de las variables predominantes.

Siempre que se requirió de los participantes esclarecer alguna duda, definir un concepto o cualquier otra inquietud, el investigador o algunas de las autoridades o directivos presentes, realizó las aclaraciones, comentarios y precisiones que se requerían.



Los talleres se realizaron en cuatro grupos de la siguiente forma, uno para los miembros del Consejo de la Administración Municipal con un total de 21 compañeros, otro para los 29 directores de los organismos de subordinación local, un tercero para los 21 presidentes de consejos populares y el cuarto para el grupo de expertos formado por 17 integrantes.

Para la realización del ejercicio se crearon las condiciones objetivas y subjetivas adecuadas.

El resultado fue el siguiente:

**Debilidades:**

- Poco desarrollo agropecuario.
- Baja capacidad competitiva en los servicios turísticos.
- Baja densidad telefónica por cada cien habitantes.
- Alta contaminación ambiental.
- Alto por ciento del fondo habitacional en mal estado.
- La producción alimentaria no cubre las demandas del territorio.
- Limitaciones en la transportación de pasajeros.
- Migraciones negativas, tanto internas como externas.
- Falta de medios y equipos para la recogida de desechos sólidos y limpieza de fosas y letrinas.
- Limitaciones en el abasto de agua al consejo popular de Guatemala y a las comunidades del antiguo macizo cañero.
- Mal estado de los viales.
- Pocas ofertas y baja calidad del servicio gastronómico
- Mal estado de la infraestructura que brinda los servicios culturales.
- Escasa explotación de la industria de materiales de la construcción.
- Rechazo del personal desvinculado a las actividades agrícolas

**Fortalezas**

- Nuevas inversiones para incrementar la producción de níquel.
- Incremento de las inversiones y producciones agrícolas.
- Inversiones en la generación eléctrica.
- Alto nivel de escolarización,
- Desarrollo del deporte y la cultura física.
- Amplia infraestructura para el desarrollo del comercio y la gastronomía.



- Alta disponibilidad técnica e infraestructura, para la prestación de los servicios técnicos y personales.
- Recursos humanos competentes para el desarrollo de la actividad forestal y silvícola.
- Altos niveles de salud en la población.
- Desarrollo de eventos culturales de relevancia nacional y recursos humanos competentes.
- Nuevas inversiones y alta disponibilidad de recursos hídricos.
- Grandes extensiones de tierras fértiles para la producción de cultivos varios y el incremento de la ganadería.
- Condiciones naturales favorables para el Ecoturismo.
- Programas de empleo en las entidades para dar respuesta a la desocupación.
- Alta calificación de los recursos humanos.
- Presencia en el municipio de tres centros de investigaciones y una Sede Universitaria.
- Participación del municipio en el proyecto “Estrategias de desarrollo local para los municipios del Este de la provincia Holguín”.

**Amenazas:**

- Condiciones climatológicas desfavorables.
- Ofertas de empleo en sectores emergentes en detrimento de los ya establecidos, en especial educación.
- Situación socio económica más favorable en la capital provincial y en municipios de otras provincias.
- Riesgos de contaminación ambiental e inundaciones.

**Oportunidades:**

- Incremento de estimulación al hombre con la aplicación de sistemas de pagos novedosos.
- Paulatino desarrollo ecoturístico en la zona norte del municipio.
- Política estatal de desarrollo agropecuario
- Proyecto de nuevas inversiones en el municipio.
- Posibilidades de empleos atractivos a partir de proyectos inversionistas que se gestan en el territorio.



- Asignaciones presupuestarias en CUC desde el nivel central que mejoran las condiciones de vida de la población.

## **2.2.8 Potencialidades de crecimiento y restricciones.**

### **Potencialidades**

- Producción de níquel
- Agricultura.
- Generación eléctrica.
- Educación
- Deporte
- Turismo
- Comercio y Gastronomía
- Servicios técnicos y personales
- Actividad forestal
- Salud
- Cultura
- Recursos hídricos.
- Ganadería vacuna
- Producciones lácteas
- Producciones de materiales de la construcción
- Abastecimiento de agua potable.

### **Restricciones**

- Plásticos y accesorios
- Comunicaciones
- Viales
- Construcción de viviendas.
- Transporte

## **2.2.9 Principales aspectos a proyectar**

- Comunicaciones telefónicas.
- Saneamiento ambiental.
- Inversiones en el fondo habitacional.



- Producción alimentaria.
- Transportación de pasajeros.
- Recogida de desechos sólidos y limpieza de fosas y letrinas.
- Abasto de agua.
- Viales.
- Ganadería Vacuna.
- Producciones lácteas.
- Producciones de materiales de construcción.
- Turismo.

### **2.3 El enfoque prospectivo para la gestión desarrollo local**

El futuro siempre ha capturado la atención, el interés y la curiosidad humana. Desde la antigüedad hasta nuestros días, la percepción humana sobre el porvenir ha transitado por diferentes formas de comprenderlo y enfrentarlo. Para muchas sociedades ha significado miedo y resignación, para otras, la oportunidad de construir caminos diferentes hacia visiones compartidas del porvenir.

La reflexión sobre el futuro en el campo científico ha sido constante. En las ciencias exactas, la astronomía, la física, la agronomía, la biología, la demografía y la economía se comenzaron a desarrollar métodos cuantitativos y cualitativos que permitieran, sobre la base de hechos presentes y pasados, estimar las probabilidades de ocurrencia de determinados fenómenos. Los estudios sobre el futuro -basados en la extrapolación- se dirigieron a analizar las tendencias del pasado y del presente que les permitieran deducir una idea del porvenir.

No obstante, no sería hasta después de la Segunda Guerra Mundial, cuando el estudio del futuro se constituye como disciplina académica, desarrollándose casi contemporáneamente en los Estados Unidos y en Francia, con objetivos y motivaciones diversas.

En 1945, se crea la Fundación RAND (Research and Development) en los Estados Unidos<sup>36</sup>, naciendo los estudios prospectivos como la investigación de posibles futuros de tecnología de distinto tipo, entre las cuales se destacan las armas y la industria aeroespacial.

---

<sup>36</sup>La corriente “determinista” realiza una lectura lineal de la realidad por medio de los estudios llamados de forecasting o pronóstico.





En Francia<sup>37</sup> el movimiento prospectivo estuvo encabezado por Gastón Berger quien reivindicó el término “prospectiva”, en el cual se incluía el análisis del presente, la visión del futuro y las acciones para poder conectar el futuro al presente, a través de decisiones tomadas desde la base de sus posibles consecuencias; que culmina con la fundación del Centro Internacional en Prospectiva 1957, capturaron el interés de múltiples especialistas en diversos campos del saber humano, por explorar el porvenir y alertar a la sociedad de los peligros y oportunidades que ahí se esconden. Precisamente, durante estos años Ossip Flechtheim acuñó el término “futurología” para referirse a la interrogación sistemática y organizada del devenir.

Durante las décadas del 60 y 70 se comenzaron a ocupar de problemas sociales, económicos y ambientales, en tanto estos estudios se expandían en Asia y en América Latina. Hoy en día existen varias escuelas al interior de los estudios prospectivos. Pero su sello característico es que no tratan de predecir eventos específicos, sino caminos alternativos hacia el futuro.

La prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado, sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables o factores de desarrollo, así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.

Describir las metodologías de la prospectiva requiere de mucho tiempo, porque son variadas y con utilidades diversas en los distintos países, cambian en el tiempo según la necesidad que se opera. Estos estudios tienen hoy un notable desarrollo, debido a los cambios cada vez más rápidos que comprometen todos los aspectos de la vida social en los distintos países del mundo. Las reflexiones sobre el futuro pueden considerarse como una necesidad, y esta aparece porque vivimos en una época de cambios extremadamente rápidos e interdependientes, por lo que cada sociedad e individuo de esta debe pensar en las consecuencias de sus acciones en el futuro.

---

<sup>37</sup> La corriente “voluntarista”, está basada en la identificación de futuros posibles o futuribles para escoger el más conveniente y construirlo desde el presente.



El desarrollo del pensamiento prospectivo, produce una orientación innovadora para construir el futuro; la prospectiva sirve para orientar la toma de decisiones de las organizaciones públicas y/o privadas, bajo condiciones de incertidumbre y complejidad.

Actualmente, muchas sociedades y sus gobiernos son cada vez más conscientes de la necesidad y conveniencia de conocer y estudiar el futuro. Un creciente número de países admiten que los retos para este siglo son más importantes –o más preocupantes- que los planteados al inicio de la era presente. Este consenso se extiende hacia la comprensión del futuro.

La única certeza que se tiene sobre el futuro, es que mientras no se hagan intentos por estudiarlo seguirá siendo incierto y, con ello, se cancelarán todas las posibilidades por evitar las tendencias catastróficas que se vienen perfilando. En este sentido, la prospectiva estratégica aparece –dentro del campo de los estudios del futuro- como una herramienta singular por su naturaleza y concepción.

La prospectiva estratégica, parte de la premisa de que el futuro es un horizonte amplio y abierto a la construcción de nuestros ideales y esperanzas, con un número infinito de posibilidades. Parte del diagnóstico frente al entorno, el análisis estratégico, el diagnóstico estratégico, la identificación del análisis estructural y el análisis de las estrategias de actores; a partir de ahí trazar estrategias o crear los posibles escenarios.

El interés de examinar el futuro abre la posibilidad de influir sobre él. Bajo la idea de que el futuro no puede reducirse a una sola opción determinada, asumir una posición activa frente a él nos obliga a explorar entre futuros múltiples y alternativos entre sí, ligados a las posibles decisiones y a la ocurrencia de diversos eventos.

La prospectiva puede facilitar la gestión de proyectos que conciban el desarrollo local a mediano y largo plazo, permitiendo hacer una reflexión de los futuros posibles que permitan mejorar las problemáticas que enfrentan los territorios y sus habitantes, favoreciendo así el desarrollo local de los territorios.

En palabras de Capote (2005) el derrumbe del socialismo en la URSS y en la Europa del Este, fue el factor externo de mayor impacto sobre Cuba en la década de los noventa, lo que implicó un replanteo de los procedimientos y mecanismos para el planeamiento estratégico del desarrollo de la sociedad cubana, y un fuerte énfasis en el enfoque del análisis prospectivo.

En Cuba, el territorio se ha ido arribando a la convicción final de que la actividad en el dominio de la prospectiva es algo eminentemente social, esencialmente político y no puede



sino partir de los grandes ideales, de los principios que conforman la visión del futuro deseado y es por lo mismo que en esta investigación utilizamos el método Análisis Estructural de la prospectiva estratégica.

La utilización de paneles de expertos, técnicas Delphi y el enfoque de escenarios, constituyen hoy técnicas favoritas en el campo de la prospectiva en Cuba. Estas técnicas junto con el mapeo contextual, herramientas perfectamente aplicables para llegar a la materia prima de los escenarios. La estimulación de la creatividad de los expertos, se dispone de un conjunto considerable de herramientas específicas bien probadas en varias esferas, en particular, de las técnicas de brainstorming (método para potenciar la creatividad, utilizado en talleres de futuro).

En general, es frecuente en el país la tendencia a la utilización del enfoque elaborado y sucesivamente perfeccionado por Michel Godet, pero, “acriolladas” o “cubanizadas” en la medida necesaria.

En los próximos años en la esfera de la actividad de prospectiva en Cuba, se aspira a enfatizar los siguientes objetivos:

- Fortalecer el aspecto institucional de los trabajos de prospectiva, convirtiéndolos cada vez más en un recurso útil para los decisores nacionales, globales, territoriales y comunitarios.
- Precisar, a estos fines, los proyectos que respondan a cuestiones estratégicas del desarrollo de la sociedad cubana.
- Buscar las vías para propiciar la captación de los criterios de los actores de base, que construirán directamente los futuros deseados y estimular la participación de los mismos en los correspondientes ejercicios.

#### **2.4 Método de la prospectiva estratégica: Análisis Estructural, el método MICMAC, determinación de las variables claves del municipio Mayarí.**

El Análisis Estructural es el punto de partida de este estudio prospectivo, el método ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz, que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales del sistema estudiado con la ayuda de cuadros y gráficos, que permiten la



modelización del problema a abordar. Este es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva y tiene tres fases (Godet, 2000):

- listado de las variables,
- la descripción de relaciones entre variables,
- la identificación de variables clave.

Para el caso en estudio se realizaron talleres de prospectiva<sup>38</sup>, inicia con una reflexión colectiva para lograr que los participantes se motiven por el estudio que se realiza y rechazar las ideas preconcebidas. Estos talleres de prospectiva constituyen una verdadera formación-acción que dan a los participantes, los elementos indispensables para toda reflexión prospectiva participativa.

Los talleres buscan acercar a los participantes a la investigación prospectiva, con el fin de destacar la importancia de los estudios de los futuros posibles, a corto, mediano y largo plazo, con el objetivo de orientar, planificar, dirigir y proyectar la toma de decisiones de los principales actores del municipio hacia el escenario deseado.

Los talleres se realizaron con los directores de las entidades locales, miembros del Consejo de la Administración, con los presidentes de Consejos Populares y expertos<sup>39</sup> seleccionados, todos del municipio Mayarí.

Para realizar los talleres se seleccionaron locales cerrados, sin ruido, ni distracciones, con la disponibilidad para realizar proyecciones audiovisuales y también con el apoyo de materiales para este tipo de eventos, tales como: pizarra, marcadores, papel y lápices.

Se realizaron jornadas dinámicas y participativas, que permitieron reflexionar sobre los estudios prospectivos y su incidencia en el desarrollo local sostenible de Mayarí, cumpliéndose así objetivos como:

- Proporcionar a los participantes conocimientos conceptuales y características de la prospectiva.
- Presentar las herramientas claves de la prospectiva estratégica que se utilizarían en la investigación.

---

<sup>38</sup> En prospectiva el término "taller", es frecuentemente utilizado para designar sesiones organizadas de reflexión colectiva. (Godet, 2000: 69).

<sup>39</sup> Los expertos, son miembros de una comunidad o grupo, que por su status social en ese contexto o por sus conocimientos y experiencias, representan importantes fuentes primarias de información que ayudan al investigador a penetrar en los problemas y comprender el escenario social en que se desarrolla.



- Resaltar la importancia del seguimiento constante de los cambios en los ámbitos políticos, económicos, sociales, científicos y tecnológicos para el éxito de la aplicación de la metodología propuesta.

Una vez logrados los objetivos propuestos para la primera sesión de trabajo, se realizó una segunda jornada con el fin obtener los factores de desarrollo más importantes del sistema, estos factores encierran los problemas fundamentales del municipio.

Los factores de desarrollo identificados por los expertos fueron posteriormente agrupados en 10 dimensiones, entendiendo para los fines de la presente investigación por dimensión aquellos elementos estratégicos para el desarrollo local.

Como resultado de los mismos identificamos 51 variables importantes, para el desarrollo futuro del territorio, las cuales se presentan en el [anexo1](#).

Atendiendo al criterio de los expertos y con la ayuda del software MICMAC, se procesó la información y se confeccionó una matriz<sup>40</sup> donde se cruzaron las 51 variables seleccionadas. Según Godet (2000), el relleno es cualitativo. Por cada parejas de variables se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P).

Para el llenado de esta matriz se hizo indispensable la descripción detallada de cada una de las variables para el desarrollo, esto facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la "base" de temas necesarios para toda reflexión prospectiva, y se trabajó con varios grupos de trabajo divididos según la dimensión a la cual pertenecen las variables. Este procedimiento de interrogación hizo posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la selección por consenso de los valores de las variables y la creación de un lenguaje común en el seno del grupo; de la misma manera, ello permitió redefinir las variables y, en consecuencia, afinar el análisis del sistema.

Sin embargo, la Matriz de Impactos Directos (MID) sólo toma en consideración las influencias directas quedando fuera las indirectas, por lo tanto, aplicando el método MICMAC, se pudo encontrar la Matriz de Impactos Indirectos (MII), cuyos resultados son más completos. Es

---

<sup>40</sup> Matriz de Impacto Directo, consiste en una matriz de doble entrada en donde se cruzan las variables para hallar su influencia sobre la otra.



importante tener en cuenta que tanto en la MID como la MII la suma de las filas proporciona el valor de dependencia de una variable y la sumatoria de las columnas su valor de influencia, con esto se obtiene un par ordenado  $x,y$ , el cual puede ser graficado en un plano cartesiano.( plano de influencias y dependencias directa )

Astigarraga (2007) plantea que la interpretación del plano de influencias y dependencias directa permite la clasificar las variables según la posición que ocupan en el plano, ver la figura 1:

**Variables Determinantes:** están en la zona superior izquierda, son poco dependientes y muy motrices, según la evolución que sufran a lo largo del período de estudio se convierten en frenos o motores del sistema, de ahí su denominación.

En nuestro caso de estudio resultaron determinantes las variables:

41: Política de cuadros del Estado.

42: Implementación del Plan Especial

45: Contexto Internacional.

Los expertos consideraron estas tres variables como determinantes para el desarrollo del territorio porque pueden influir positiva o negativamente en el mismo.

La política de cuadros fue considerada como tal, en este sentido el Che expresó: “(...) el cuadro es la columna vertical de la Revolución”.... Una política acertada en la selección, preparación y promoción de los cuadros y directivos tanto del gobierno como sus entidades, permite la estabilidad en el funcionamiento de estas estructuras. La capacidad, prestigio, responsabilidad y autoridad, entre otras muchas características que debe poseer un cuadro, influyen en el desarrollo social endógeno.

El llamado Plan Especial también considerado como una variable determinante, es un aporte en divisas al presupuesto municipal del gobierno central a los municipios, es considerado por los expertos como la solución a problemas que afectan a la población y que por falta de financiamiento no habían tenido solución, inciden directamente en elevar su nivel de vida. Estas inversiones generaran nuevos empleos, ingresos, ventas a la población y promueven el desarrollo local.

Es determinante igualmente para el municipio la variable contexto internacional, si en un alto por ciento entendemos por contexto internacional el impacto que para todo y todos tiene el bloqueo norteamericano, podrá entonces comprenderse cuál es su significación para el desarrollo económico social del municipio.



Si añadimos a ello la crisis económica internacional, las desigualdades del mercado, la globalización neoliberal, la más reciente y no menos importante pandemia del virus de la influenza y los servicios de la deuda entre otros, entonces el contexto internacional representa un importante escollo para el desarrollo local sostenible de Mayarí.

**Variables Autónomas:** se sitúan en la zona próxima al origen, en el cuadrante inferior izquierdo, son poco influyentes o motrices y poco dependientes, se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema. Se constata frecuentemente un gran número de acciones de comunicación alrededor de estas variables que no constituyen un reto.

El nombre le viene dado porque quedan un tanto, al margen del comportamiento del sistema, siempre en relación con las restantes. Sin embargo, es preciso remarcar que no es que carezcan de importancia sino que, comparativamente, los esfuerzos que se destinen ofrecerán mejores frutos en variables situadas en los otros grupos, fundamentalmente en las variables clave.

- 13: Desarrollo de la pesca
- 15: Trabajo por cuenta propia
- 16: Sistemas de pago y estímulo laboral
- 17: Ingresos de la población
- 21: Fluctuación de la fuerza de trabajo calificada
- 24: Calidad en los servicios
- 26: Sistema de atención a la familia
- 27: Uso y tenencia de la tierra
- 28: Movilidad de la población
- 29: Indicadores demográficos
- 31: Diferencias sociales
- 34: Generación de proyectos culturales
- 35: Universalización de la universidad.
- 36: Identidad local

El grupo de variables autónomas como bien se señala están un tanto al margen del comportamiento del sistema, pero siempre se relacionan con las restantes, por lo tanto no carecen de importancia, ya que los esfuerzos que se realicen permitirán mayores frutos en las variables situadas en otros grupos, fundamentalmente el de las variables claves.





Este conjunto de variables al interrelacionarse entre si permiten el desarrollo y mayor aporte de otras del sistema, no es posible ignorar la relevancia del trabajo por cuenta como opción de empleo y prestación de servicios a la población, la estimulación laboral a través de los diferentes sistemas de pagos autorizados, la importancia de la calidad de los servicios y la elevación de los ingresos a la población aportan directamente bienestar y mayor calidad de vida.

Una menor fluctuación de la fuerza de trabajo garantiza experiencia, estabilidad y pertinencia al centro laboral y al territorio, no es posible obviar su significado al aportar mayor rendimiento y productividad del trabajo.

El uso y tenencia de la tierra es estratégico en estos momentos en que se requiere el incremento de las producciones agrícolas y pecuarias en respuesta a las necesidades de alimentos que demanda el municipio, el Decreto Ley 259/2008 autoriza centralmente la entrega de tierras en usufructo hasta por 20 años a campesinos y cooperativistas con el objetivo de diversificar las producciones agropecuarias e incrementar la base alimentaria de la población, a favor de la sustitución de importaciones y el ahorro de divisas.

**Variables Resultado:** se encuentran ubicadas en el cuadrante inferior derecho, se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que depende en el sistema.

9: Desarrollo agropecuario.

19: Disponibilidad financiera del país

20: Empleo

22: Sostenibilidad de los indicadores de salud

25: Infraestructura de los organismos

32: Calidad de vida

37: Centros educacionales

44: Participación social

50: Construcción de obras protectoras

Este es el grupo de variables que se abordan a través de su dependencia con otras, también tienen su valor dentro del sistema estudiado. El desarrollo agropecuario representa para el municipio el incremento de la ganadería vacuna para suplir las necesidades alimentarias de





carne y leche, ambos productos permiten la reducción de importaciones y el excedente es un renglón importante para abastecer el turismo, abaratar sus costos y para la exportación.

La disponibilidad financiera está íntimamente ligada a las reducciones de las importaciones, disminución del acceso a los créditos y el incremento de las exportaciones. Autoabastecer las necesidades del turismo nacional permite utilizar internamente las divisas convertibles en el propio desarrollo del país. Forma parte de la política del país, mantener el empleo para toda la fuerza laboral activa, reducir al máximo el mercado negro y lograr el bienestar material y espiritual de la familia cubana, que su calidad de vida, sea el resultado del trabajo creador.

Nada de ello es ajeno a la sostenibilidad de los indicadores de salud, que es un logro indiscutible y preocupación permanente de la Revolución.

De igual atención ha sido siempre la construcción de obras protectoras ante las constantes amenazas que hemos estado expuestos durante estos 50 años.

Esta variable resultado incluye también el papel destacado que tiene toda la población en la participación social masiva y voluntaria, como característica de la unidad que caracteriza al pueblo mayaricero, constituyendo una de sus armas ideológicas más poderosas.

**Variables Claves o variables reto:** se encuentran en la zona superior derecha, son muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema, lo que las convierte en variables de extraordinaria importancia e integrantes, como se verá más adelante, del eje estratégico. Estas variables sobredeterminan el propio sistema. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema. Las actuaciones que sobre ellas se vayan a tomar han de ser sopesadas con esmero, así como las que se tomen sobre aquellas que de manera indirecta se relacionan con ellas.

- 1: Sostenibilidad de los recursos naturales
- 2: Saneamiento ambiental
- 3: Protección costas y cuencas hidrográficas
- 4: Desarrollo forestal
- 5: Servicios comunales
- 7: Inversiones en el territorio
- 10: Seguridad alimentaria
- 39: Desarrollo del Plan Turquino
- 40: Desarrollo de los programas de la Revolución



47: Desarrollo de las tecnologías de la información

48: Investigación/desarrollo e innovación

51: Reducción del Riesgo de Desastres

Por su significación y relevancia han sido descritas de forma detallada en el [anexo 2](#).

No obstante, al informarles a los expertos con los que se trabajó en la investigación, las variables claves obtenidas con el método MICMAC y del que ellos tuvieron abundante información previa, coincidieron plenamente en reconocer que ellas son el motor necesario e imprescindible, para mover el desarrollo del municipio hacia el escenario que en su momento sea seleccionado. También destacaron que estas variables expresan las tareas estratégicas y los objetivos específicos para lograr el desarrollo local del territorio.

**Variables Regulatoras y/o Palancas:** Son las situadas en la zona central del plano, se convierten en “llave de paso” para alcanzar en condiciones normales, el cumplimiento de las variables clave, y que estas vayan evolucionando tal y como conviene para la consecución de los objetivos del municipio, esto es posible debido a su nivel de equilibrio en cuanto a motricidad y dependencia.

5: Servicios comunales

6: Rentabilidad de la industria de Níquel

47: Desarrollo de las tecnologías de la información

49: Preparación para la defensa de la población

23: Problema de la vivienda

Estas variables dan acceso y posibilitan que las llamadas variables claves evolucionen a favor del desarrollo local y su sostenibilidad tiene una alta significación. La industria del níquel es de reconocida importancia no sólo para el municipio, sino para el país, por lo que su rentabilidad representa. Si el precio del níquel aumenta en el mercado internacional favorece considerablemente la economía del país. Este sector exclusivamente representado en dos municipios de la provincia y de Cuba, es un factor de desarrollo económico de carácter estratégico.

De importancia estratégica también es el desarrollo de las llamadas tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En el municipio donde la relación teléfono - población por cada cien habitantes no alcanza los cinco aparatos per cápita, es una seria limitación como indicador de desarrollo humano en el que hay que trabajar cuando las condiciones financieras lo permitan. Si el servicio telefónico está deprimido en peores condiciones están



otros que requieren de cuantiosas inversiones que en estos momentos no es posible acometer.

Con igual valor es considerada la preparación para la defensa de la población, que incluye no sólo la preparación militar, sino la defensa civil como sistema de prevención ante diferentes tipos de catástrofes.

El problema de la vivienda es una amenaza que entre otras, provoca la migración externa. Mayarí, como resultado de las continuas inundaciones no fue priorizado en los procesos inversionistas para la construcción de viviendas, trayendo por consecuencia que su fondo habitacional se encuentre en mal estado, requiriendo un mayor esfuerzo para los mantenimientos y rehabilitaciones.

La crisis actual y los daños provocados por diferentes huracanes han afectado con exceso el deteriorado fondo habitacional, el que requiere de varios años para su total recuperación.

**Palancas secundarias:** complementarias de las anteriores, actuar sobre ellas significa hacer evolucionar sus inmediatas anteriores: reguladoras, que a su vez afectan a la evolución de las variables-clave. Se trata de variables, que igual que las reguladoras combinan el grado de motricidad y dependencia, pero que se sitúan en un nivel inferior. Es decir, son menos motrices que las anteriores y, por lo tanto, menos importantes para la evolución y funcionamiento del sistema, sin embargo, si las actuaciones que se acometen con ellas sirven para provocar un movimiento en las variables reguladoras, la importancia que estas variables adquieren para una adecuada evolución del sistema es evidente.

8: Precio de las materias primas y alimentos

11: Desarrollo del turismo

12: Desarrollo del transporte y vialidad

14: Aprovechamiento potencial hidráulico

18: Ventas a la población

33: Protección y rescate del patrimonio cultural

38: Infraestructura deportiva, recreativas y cultural.

43: Invulnerabilidad política

No es posible ignorar estas variables que actuando sobre ellas mueven otras que benefician la evolución positiva del sistema. La invulnerabilidad política garantiza la permanencia y desarrollo de nuestro sistema socialista, el que tiene como pilar y máximo sostén el criterio de unidad de la población en torno al socialismo, a su Revolución y Partido.



El desarrollo hidráulico, es para el municipio uno de los procesos inversionistas más importantes e influye directamente en otras variables imprescindibles para mejorar la calidad de vida. La presa Melones y el sistema de trasvases son una solución a la carencia de agua de la población y al desarrollo agropecuario de las provincias Holguín, Las Tunas y Camagüey en una primera etapa.

Las ventas a la población es un indicador importante de desarrollo humano que mantiene en equilibrio la liquidez de las finanzas, que por las características de nuestra economía planificada y subvencionada por el estado, juegan un papel regulador al mantener el equilibrio financiero interno.

Las potencialidades naturales del municipio Mayarí son de interés particular para mover la evolución positiva del sistema, se expresa en la combinación de magníficas playas, ríos, montañas, saltos de agua, senderos y otros atractivos, donde se incluye su posición geográfica en el centro norte del oriente cubano, equidistante del tercer polo turístico de Cuba en Guardalavaca, sitio histórico de Birán y las ciudades de Santiago de Cuba y Holguín.

Posee además una insipiente infraestructura motelera vinculada a la naturaleza y al ecoturismo, estas fortalezas hacen que esta variable no pueda ser dejada de tener en cuenta pues en un futuro de mediano plazo ocupará un lugar más relevante en el sistema.

Al desarrollo del turismo están ligadas otras que no es posible dejarlas de tener en cuenta, el precio de las materias primas y alimentos, desarrollo del transporte y el buen estado de la vialidad, donde se incluye el acceso a las áreas turísticas, hoy muy afectadas por la falta de transporte y el mal estado de los viales, protección y rescate del patrimonio cultural e infraestructura deportiva, recreativa y cultural, sirven como infraestructura al futuro desarrollo turístico.

Es posible percibir con facilidad que todas ellas representan en un alto por ciento parte de la infraestructura que sustenta el desarrollo turístico del municipio y en correspondencia deberán ser tenidas en cuenta.

**Variables objetivo:** se ubican en la parte central son muy dependientes y medianamente motrices, de ahí su carácter de objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea. Se caracterizan por un elevado nivel de dependencia y medio de motricidad. Su denominación viene dada porque su nivel de dependencia permite



actuar directamente sobre ellas con un margen de maniobra que puede considerarse elevado, ayudando a su vez a la consecución de las variables clave.

2: Saneamiento ambiental

3: Protección costas y cuencas hidrográficas

4: Desarrollo forestal

10: Seguridad Alimentaria

Las cuatro variables objetivo están tan íntimamente ligadas como lo están las anteriormente comentadas con relación al desarrollo turístico, no es posible obviar que si aquellas representaban un alto por ciento de aseguramiento material al producto turístico, éstas por su parte también lo aseguran por lo que representa el saneamiento ambiental y la seguridad alimentaria para la prosperidad del turismo.

Entre ellas mismas existe una gran dependencia, si se toma como centro el saneamiento ambiental las tres restantes le tributan con creces. Proteger las costas en un municipio donde ellas tienen 217,49 KM de extensión, de los cuales 113 son de humedales, es un reto a la protección y saneamiento del medio, si se tiene en cuenta que estas costas en su inmensa mayoría bordean la bahía de Nipe, en la que existe una base de atraque de buques superbanqueros y la explotación pesquera. El riesgo inminente de contaminación y sobreexplotación de la captura de peces son como dos espadas de Democles que penden sobre el saneamiento ambiental mayaricero.

Muy ligados también está la seguridad alimentaria, donde está incluida la pesca marítima y de agua dulce, la adecuada explotación de la tierra y el agua como recursos naturales que requieren de la planificación y monitoreo para su conservación y uso sostenible.

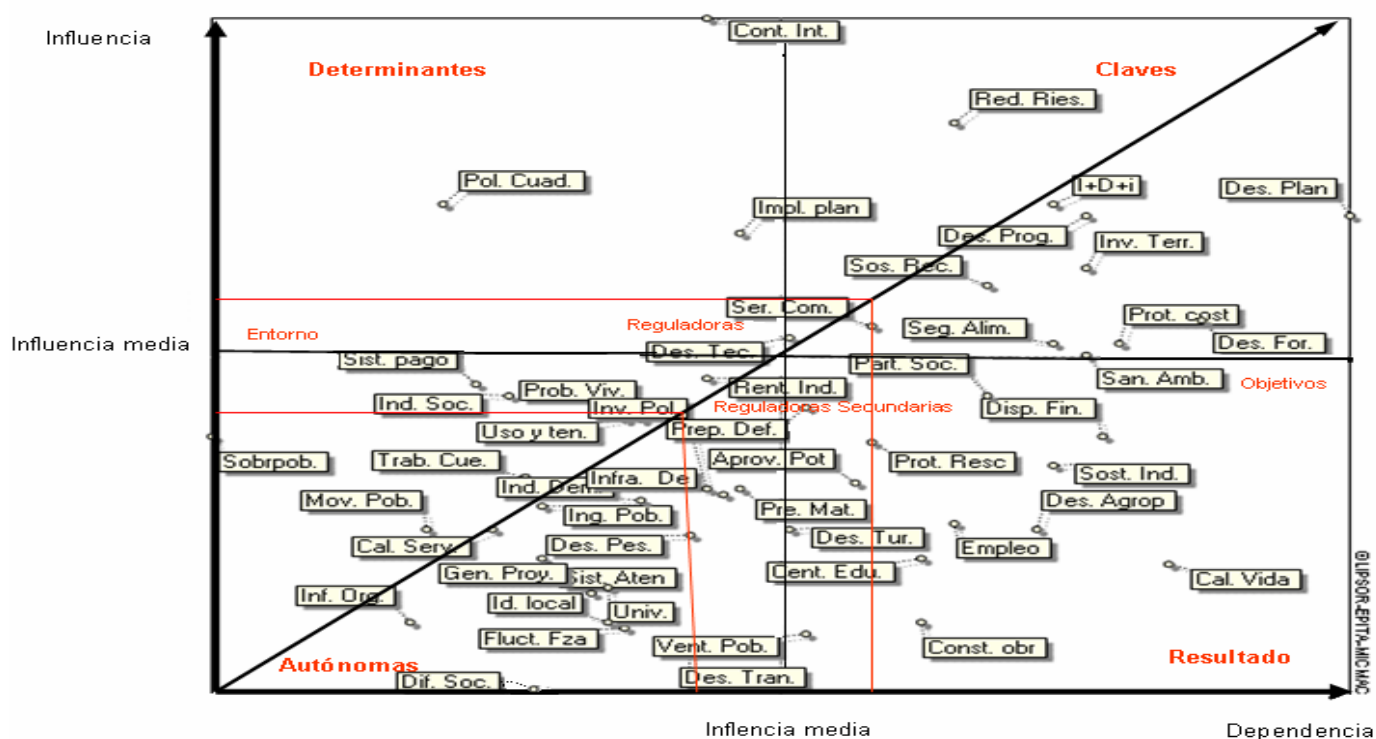
Con características similares está la variable desarrollo forestal en un municipio donde más del 50 % de su territorio es montañoso, la explotación maderera, silvícola y cafetalera constituyen un importantes renglones económicos y de ofertas de empleo. El café que se produce en Pinares de Mayarí es exportable en un alto por ciento.

**Variables de Entorno:** están situadas en la parte izquierda del plano, lo que demuestra su escasa dependencia del sistema, hay que analizarlas como variables que reflejan un "decorado" del sistema a estudio.

30: Sobreproducción



Se valoró las consecuencias que puede tener la misma en función del desarrollo local sostenible. La sobrepoblación en un territorio donde no están creadas las condiciones puede influir negativamente, principalmente en variables como: seguridad alimentaria, indicadores de salud y saneamiento ambiental.



**Figura 1. Plano de influencias y dependencias directas**

### 2.4.1 Análisis cualitativo de las variables estratégicas del sistema

Tras la descripción realizada de la distribución de las variables en función de su ubicación en el plano, el siguiente paso lo constituye el análisis del eje estratégico. Este eje está compuesto por aquellas variables con un nivel de motricidad que las convierte en importantes



en el funcionamiento del sistema combinado con una dependencia que las hace susceptibles de actuar sobre ellas.

Es decir, para cualquier variable su valor estratégico estaría determinado por la suma de su valor de motricidad y de su valor de dependencia. ----->  $En = mn + dn$

El análisis que se efectúa en el eje estratégico es complementario al realizado en los subsistemas. El análisis de subsistemas nos aclara la relación que existe entre las variables y permite conocer que la actuación sobre unas variables u objetivos, conlleva la consecución de otras o al menos provoca un efecto de arrastre hacia las situadas por encima, así hasta alcanzar a las variable-claves.

El eje de la estrategia, que es una proyección de la nube de variables sobre una bisectriz imaginaria que partiendo de la base se lanza hacia el vértice opuesto donde se sitúan las variables clave, nos ofrece una visión plástica de cuáles son los retos estratégicos del sistema.

La combinación de la motricidad o arrastre hacia el futuro con el valor de dependencia que origina el que actuar sobre ellas conlleva efectos de evolución en el resto, en función de su tipología (clave, reguladora, objetivo...), es lo que le otorga el concepto de reto o variable estratégica.

Al realizar la suma de la motricidad más la dependencia resultaron 18 variables con valores superior a 400 las mismas fueron tomadas como variables estratégicas:

Para mayor compresión del análisis se dividieron en tres subgrupos.

- Las que tienen un valor de  $mn + dn$  superior a 600, es decir las más estratégicas del sistema:

Desarrollo del Plan Turquino (682)

Contexto Internacional (662)

Reducción del Riesgo de Desastres (651)

Desarrollo de los programas de la Revolución (618)

Investigación/desarrollo e innovación (I+D+i) (618)

Las cinco variables cuyos valores sobrepasan 600 y que son las más estratégicas para la evolución del sistema tienen una extraordinaria importancia donde el desarrollo del Plan Turquino ocupa el lugar más decisivo, debe considerarse que este Plan, que se aplica en las zonas montañosas del país, ocupa un lugar estratégico en el municipio donde el 57,6% del territorio está enclavado en él.





Una de sus características es que las vías de comunicación por terraplenes que se han construido en los últimos 25 años van en diferentes direcciones, permitiendo el acceso a toda la región oriental a través de las montañas. Es una base segura para la producción de alimentos, disponibilidad de agua potable y refugio seguro para miles de especies, muchas de ellas endémicas. Por las potencialidades que encierra es importante consolidar su crecimiento demográfico y evitar las migraciones externas que ocurren.

En las montañas del territorio existen grandes extensiones de café y plantaciones madereras que son renglones importantes en la economía del municipio. En estas actividades económicas se emplean casi la totalidad de las personas que habitan las montañas, así como un alto número de pobladores del llano.

No menos estratégica es la variable contexto internacional, que en un alto por ciento la entendemos por el impacto que para todo y todos tiene el bloqueo norteamericano, podrá entonces comprenderse cuál es su significación para el desarrollo económico social del municipio.

Si añadimos a ello la crisis económica internacional, las desigualdades del mercado, la globalización neoliberal, la más reciente la pandemia del virus de la influenza y los servicios de la deuda entre otros, entonces el contexto internacional, la estabilidad o inestabilidad de las condiciones internacionales influyen directamente el desarrollo local sostenible de Mayarí y de Cuba.

La reducción del riesgo de desastres con valor de 651 ocupa el tercer lugar en el eje de la estrategia, representa en toda su magnitud las preocupaciones y vigilia que los pobladores de Mayarí tienen sobre el riesgo de desastres, principalmente las inundaciones del río de igual nombre y de otros cuyo efectos se sienten no sólo en épocas de huracanes, sino también durante intensas lluvias y que en múltiples ocasiones ha dejado a un buen número de sus hijos con grandes pérdidas materiales incluidas sus viviendas.

Los Programas de la Revolución e Investigación, desarrollo e innovación marchan pegados con valor compartido de 618 y son un fiel reflejo de la importancia que tienen para el desarrollo del territorio. El primero representa alrededor de 150 programas que teniendo como base el concepto de Revolución dado por el Comandante en Jefe, cuyos mayores exponentes lo constituyen la Revolución Energética en Cuba y en América Latina y el Caribe, programas de salud, educación, constructivos, atención a casos sociales, casos





críticos y otros muchos que fortalecen el papel de la Revolución en la construcción de la sociedad socialista cubana y su continuidad histórica.

El municipio de Mayarí es privilegiado por contar en su entramado local con tres centros de investigaciones y la Sede Universitaria Municipal, que ocupa un papel relevante y pertinente en la gestión de conocimientos que tributan al desarrollo local sostenible.

Con las limitaciones impuestas por el bloqueo, más las que origina el convulso contexto internacional, la investigación e innovación ocupan un lugar reconocido como alternativa a las necesidades, limitados recursos materiales y financieros para impulsar el desarrollo local. Las innovaciones en función del desarrollo local sostenible, son una alternativa viable para hacer mejoras en todos los frentes de la producción y los servicios mayariceros. A través del forum de Ciencia y Técnica resuelven problemas existentes y ahorran grandes sumas de dinero. Particularmente esta actividad tiene arraigo entre sus innovadores y racionalizadores, quienes tradicionalmente han ocupado un lugar relevante en la provincia y el país por el número y valor de sus contribuciones.

- Variable con valor de  $mn + dn$  entre 500 y 600:

Inversiones en el territorio (582)

Desarrollo forestal (574)

Sostenibilidad de los recursos naturales (546)

Protección costas y cuencas hidrográficas (538)

Seguridad alimentaria (522)

Saneamiento ambiental (522)

Implementación del Plan Especial (521)

Este grupo de variables cuyos valores oscilan entre 500 y 600 fueron seleccionadas como estratégicas también, y tienen una repercusión extraordinaria en el desarrollo local del municipio.

Entre todas la de mayor valor es la de inversiones en el territorio y es incuestionable por lo que representa en la construcción de nuevas obras o apertura de servicios. Se incluyen igualmente las reparaciones o rehabilitaciones, así como la adquisición de medios, equipos y recursos con esos fines. Es prioritario el desarrollo agrícola y la producción alimentaria para garantizar la sostenibilidad desde lo interno y con el ahorro de importaciones.

Este proceso inversionista está muy ligado a otras variables con las que se interrelaciona de manera directa, tal es el caso del plan especial, que es un proceso inversionista pero dirigido



desde el gobierno central como ayuda a las provincias y municipios del oriente cubano, con el objetivo de rehabilitar o reparar fundamentalmente, obras de marcado interés social para la población y que fueron cerradas por su deterioro o se encontraban en muy molesto estado.

La interrelación se continúa expresando con el desarrollo forestal, la sostenibilidad de los recursos naturales, el saneamiento ambiental, la protección de costas y cuencas y la seguridad alimentaria por cuanto todas se sustentan en inversiones.

No es posible dejarlas de priorizar por la significación que tienen para la protección del medio ambiente y la garantía de producir los alimentos necesarios para la adecuada y balanceada alimentación humana, ambas con carácter sostenible.

➤ Variables con valor de mn + dn entre 400-500:

Servicios comunales (490)

Participación social (470)

Disponibilidad financiera del país (470)

Política de cuadro del estado (469)

Desarrollo de las tecnologías de la información (462)

Sostenibilidad de los indicadores de salud (437)

Las variables que se encuentran con valor entre 400 – 500 no dejan de tener una extraordinaria relevancia para el desarrollo futuro del municipio. La de mayor puntuación con 490 es servicios comunales sin los cuales la vida moderna no puede existir, en ellos no sólo se incluye la recogida de los desechos sólidos, tarea diaria y vital, se ha ido más allá con el fomento de extensiones de tierra para el cultivo y comercialización de flores, renglón muy demandado por el turismo y que permite ahorro de importaciones.

El control y fiscalización de la higiene medio ambiental en la ciudad es otra de sus funciones para lo cual disponen de decretos leyes que norman las contravenciones que se aplican ante las diferentes irregularidades. La atención de todo lo concerniente a servicios fúnebres y cementerios, es una actividad muy sensible a la que también esta variable da respuesta, lo deprimida que se comportó en años del período especial, pudo ser un motivo más para ser tomada en cuenta por los expertos.

Un rasgo de identidad creado por la Revolución y que es un fiel reflejo de la sociedad cubana actual es la participación social, no importa la envergadura de la tarea, no importa dónde sea, cómo sea, es una tradición que para la inmensa mayoría de nuestros compatriotas ello no es un problema.



En el municipio participación social es un concepto que se pone de manifiesto en las tareas cotidianas, complejas o sencillas, se deben emprender. Está presente en el centro de trabajo a través de los factores de dirección pero especialmente el sindicato, en el barrio lo es en el CDR o la FMC, en el centro de estudio no importa del nivel que sea, también existen organizaciones que reúnen a la inmensa mayoría de los estudiantes para dirigir la participación social.

Existen otros muchos escenarios donde se pone de manifiesto, la defensa de la patria y el enfrentamiento a desastres, son dos de esos ejemplos a los que no se puede dejar de hacer referencia, los valores de la solidaridad, el internacionalismo y el humanismo forman parte de su cultura y formación.

Sin participación social ¿será posible la sostenibilidad de los indicadores de salud? Uno de los mayores logros de la Revolución Cubana, que se pone de manifiesto en la totalidad de los municipios del país y del que Mayarí no es una excepción, se expresa en esta variable que refiere los indicadores de salud como un valor estratégico.

Pese a nuestras limitaciones de índole económica la totalidad de los indicadores de salud que miden los organismos internacionales para el desarrollo humano, se cumplen satisfactoriamente.

Una de las grandes conquistas de la Revolución es nuestro sistema de salud pública. Un buen número de hijos de esta tierra prestan sus servicios médicos en diferentes países del mundo, como resultado de esta fortaleza.

La Disponibilidad financiera del país es una variable que está interrelacionada con el contexto internacional. En un país de escasos renglones exportables, de economía abierta, subdesarrollado, que no tiene acceso a las instituciones internacionales de créditos producto al bloqueo, que la generalidad de las veces sus importaciones son más distantes, más caras y menos duraderas de lo que pudieran y debieran ser de no existir el bloqueo, entonces es de un valor incalculable.

En un sistema social como el nuestro, en que el estado administra en su inmensa mayoría la producción y los servicios que genera. En medio de tantas limitaciones que impone el contexto internacional y la disponibilidad financiera entre otras muchas, no es menos estratégico para el municipio y sus entidades una adecuada e inteligente política de cuadros que asegure a los más capaces, consagrados, innovativos y menos corruptos; para dirigir sus destinos con el máximo de eficacia y eficiencia.



Finalmente comentamos la variable desarrollo de las tecnologías de la información que con valor de 462 es un pilar estratégico en el desarrollo del municipio.

En estos momentos los expertos reconocen que una densidad telefónica de 4.72 teléfonos cada 100 habitantes está sumamente distante de la media del país, el acceso a correo electrónico e INTERNET entre otros servicios que incluye esta variable, no responden a las exigencias del desarrollo local a que aspiramos y necesitamos.

Pese a la situación actual y en medio de la crisis económica que atravesamos, no dejó de reconocerse cuál es el papel que le corresponde a las llamadas TIC en el futuro inmediato.

## **2.5 Conclusiones parciales**

- El método del estudio de casos proporciona, sin lugar a dudas, una vía privilegiada para lograr un conocimiento más profundo del fenómeno a estudiar.
- El municipio Mayarí cuenta con las potencialidades necesarias para desarrollar estrategias de desarrollo local.
- Con el análisis estructural: método MICMAC se identificaron las variables claves y las variables estratégicas para el desarrollo local sostenible de Mayarí.

## **CONCLUSIONES**

- El desarrollo local es un proceso: territorial, humano, multidimensional, integrado, sistémico, sustentable, institucionalizado, participativo, planificado e innovador.
- El desarrollo local puede constituir una respuesta alternativa para la economía por ser un proceso activador de la misma y dinamizador de la sociedad local tiene como objetivos principales: aprovechar recursos endógenos, lograr crecimiento económico, crear empleo y generar riqueza, mejorar la calidad de vida y conservar la tradición cultural.
- Emplear la metodología de la prospectiva estratégica, resulta útil, los talleres prospectivos y método análisis estructural son apropiados para identificar las variables claves y las variables estratégicas para el desarrollo local sostenible de Mayarí, lo que permite crear estrategias en función del mismo.



*Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local: estudio de caso Mayarí.*  
*Ramona Urgellés Cardoza*

- En el estudio de caso realizado resultaron 12 variables claves y 18 estrategias para el desarrollo local sostenible de Mayarí.



## **RECOMENDACIONES**

### **A la SUM:**

- Incorporar en el desarrollo de las investigaciones territoriales que aborden cuestiones sobre el desarrollo local, el enfoque prospectivo, porque aporta mecanismos que permiten planificar el futuro aceptable, conveniente o deseado.
- Gestionar conocimiento relevante a partir de los resultados de la presente investigación.
- Crear proyectos para el desarrollo local del municipio.
- Diseñar los escenarios futuros y tendenciales del municipio.

### **Al Gobierno municipal:**

- Trazar estrategias para el desarrollo local sostenible a partir de las variables claves y de las variables estratégicas resultantes del presente estudio.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- AGUILA CUDEIRO, Y. *El Desarrollo Local*. [en línea]. [Consultado 2009-01-16].  
Disponible en: <http://www.cubasocialista.cu/texto/cmii/cmii02.htm>
- AGUIRRE, E. *El proceso de dirección bajo un enfoque de escenario*. [en línea].  
[Consultado: 2008-12-13]. Disponible en: [http://www.gestec.disaic.cu/ponentes\\_cub-marco.htm](http://www.gestec.disaic.cu/ponentes_cub-marco.htm)
- ALBUERQUERQUE, F.: *Desarrollo económico local y cooperación descentralizada para el desarrollo: Desarrollar lo local para una globalización alternativa*. 2001. [en línea]  
[Consultado: 2009-06-29]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos62/desarrollo-local-administracion-publica/desarrollo-local-administracion-publica2.shtml>
- \_\_\_\_\_. *Desarrollo territorial y gestión del territorio*. [en línea]. Chile: Instituto de Economía y Geografía. Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 2003.  
[Consultado: 2009-04-03]. Disponible en: [http://www.ieg.csic.es/cv/docs/Falburquerque-Coquimbo\\_Masregion.pdf](http://www.ieg.csic.es/cv/docs/Falburquerque-Coquimbo_Masregion.pdf).
- \_\_\_\_\_. *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Revista de la CEPAL*. [en línea]. [Consultado: 2009-02-09 ]. Disponible en: [http://www.fidamerica.org/admin/docdescargas/centrodoc/centrodoc\\_24.pdf](http://www.fidamerica.org/admin/docdescargas/centrodoc/centrodoc_24.pdf).
- ALBURQUERQUE, M. *Manual del Agente del Desarrollo Local*. Santiago de Chile: Ediciones SUR, 1999. 40 p.
- ANGUERA, M. T. Posibilidades de la metodología cualitativa versus cuantitativa. *Revista de Investigación Educativa*, 1985, 3 (6): 127 - 144.
- ARCIA DÍAZ, M. *Aplicación del análisis estructural para el estudio del desarrollo local en la localidad de Reina*; Yaima Sarria Pablo (tutoras). Trabajo de Diploma. Universidad de Cienfuegos, 2006. 67 h.
- AROCENA, J. *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Venezuela: Editorial Nueva Sociedad, 1995. 35 p.
- ASTIGARRAGA, ENEKO. *Prospectiva Análisis estructural MICMIC*. [en línea]  
[Consultado: 2008-11-11] Disponible en: [http://www.prospectiva.eu/zaharra/00\\_Inicio\\_ESTE.pdf](http://www.prospectiva.eu/zaharra/00_Inicio_ESTE.pdf).





- BARBIERI MASINI, E. ¿Por qué pensar en el futuro? *Revista Colombia Ciencia y Tecnología*, 2004, 24 (1-2): 6-9
- BARREIRO CAVESTANY, F. 2004. "Los agentes de desarrollo" [CD -ROM]. *Cuadernos del CLAEH*, 1988, (45/46): 145
- BECERRA LOIS, F. *Características Subyacentes en el Desarrollo Socio- Económico de la Provincia de Cienfuegos durante el período de 1987- 2000*. Tomás Elías Colarte, (tutor). Tesis Doctoral. Universidad de Cienfuegos, 2003. 220 h.
- BLAKELY. Notas de clase de Maestría en Desarrollo Local. Curso 3: Inventario y valoración de recursos. Profesor: Francisco Angel Becerra Lois.
- BOFFIL VEGA, S. *Desarrollo local y administración pública. Reflexiones sobre el contexto cubano*. [en línea]. [Consultado: 2009-04-14]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos62/desarrollo-local-administracion-publica/desarrollo-local-administracion-publica.shtml>
- CAPOTE GARCÍA, E. *Pensamiento prospectivo y acciones estratégicas en Cuba después de 1959*. [en línea]. [Consultado: 2009-04-30]. Disponible en: <http://www.occyt.cu/varios/pensamientoprospectivo.pdf>.
- CASTRO, F. *Conferencia Internacional sobre Financiamiento para el Desarrollo*. [en línea]. [Consultado: 2009-06-12]. Disponible en: [www.redtercermundo.org.uy](http://www.redtercermundo.org.uy)
- CORAGGIO, J. *Descentralización: el día después...* Cuadernos de postgrado, serie cursos y conferencias, Universidad de Buenos Aires, 1995. [en línea ]. [Consultado: 2009-06-29]. Disponible en: [http://www.coraggioeconomia.org/jlc\\_publicaciones\\_d.htm](http://www.coraggioeconomia.org/jlc_publicaciones_d.htm)
- CUBA, Holguín. *Bastión técnico organizativo para el programa de proteína animal*. Holguín/97-2008. Grupo Edición CENPALAB. Edición 27 de febrero del 2007.
- \_\_\_\_\_. Control del programa de autoabastecimiento territorial; para los años 2005 al 2008.
- \_\_\_\_\_. *Marco Conceptual del Proyecto Ramal "Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo"*. [en línea]. [Consultado: 2009-06-29]. Disponible en: <http://www.ieub.cl/Memorias.pdf>
- \_\_\_\_\_. Ministerio de Planificación: elaboración de los escenarios municipales de desarrollo. Documento impreso, consultado en el gobierno municipal.



\_\_\_\_\_. *Resolución Económica del V Congreso de Partido Comunista de Cuba.*

[en línea] [Consultado: 2009-06-29]. Disponible en:

[http://www.pcc.cu/congresos\\_asamblea/v\\_congreso/resolucion.pdf](http://www.pcc.cu/congresos_asamblea/v_congreso/resolucion.pdf)

ENRÍQUEZ, A. *Hacia una delimitación conceptual del desarrollo regional/local.* [en línea].

[Consultado: 2009-06-19]. Disponible en:

[http://cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/des\\_loc/pdf/cap\\_2.pdf](http://cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/des_loc/pdf/cap_2.pdf)

ESPAÑA. *Área de Desarrollo Local de la Diputación de Badajoz: Guía de desarrollo*

*Virtual.* [en línea] [Consultado: 2008-06-14]. Disponible en: [http://www.dip-](http://www.dip-badajoz.es/areas/dlocal/servicios/proyectos/gdesarrollo/index.htm)

[badajoz.es/areas/dlocal/servicios/proyectos/gdesarrollo/index.htm](http://www.dip-badajoz.es/areas/dlocal/servicios/proyectos/gdesarrollo/index.htm)

ETZKOWITZ, H Y LEYDESDORFF, L: *University and the Global Knowledge Economy. A*

*Triple Helix of University- Industry- Government Relations.* Pinter Publishers, London.

1997.

FERRER, E.; et al. *Universidad y Desarrollo Sostenible. Revista de Pedagogía*

*Universitaria.* 2004, 9 (3): 86-95

FUENTES, H. *La Universidad ante los retos de la Revolución del Conocimiento.* [en línea].

[Consultado: 2009-06-16]. Disponible en: [www.filosofia.buap.mx/Graffylia/6/102.pdf](http://www.filosofia.buap.mx/Graffylia/6/102.pdf)

FUNDACIÓN SOLIDARIDAD. [en línea] [Consultado: 2008-09]. Disponible en:

[www.alojo.com/SOLIDARIDAD/enlaces/desarrollo](http://www.alojo.com/SOLIDARIDAD/enlaces/desarrollo).

FUNDACIÓN INTERAMERICANA. *Programa de desarrollo local.* [en línea]. [Consultado:

2008-03-04]. Disponible en:

<http://www.deslos.es/areas/dlocal/servicios/proyectos/gdesarrollo>

GARCÍA CAPOTE, E.; LEZCANO LASTRE, I. *La Prospectiva en Cuba y su Vinculación*

*con los Esfuerzos de Integración Latinoamericana.* [en línea]. [Consultado: 2009-05-

20]. Disponible en: [www.occyt.cu/varios/Capprospectiva.pdf](http://www.occyt.cu/varios/Capprospectiva.pdf)

GIRARDI, G. "Desarrollo Local Sostenible, Poder Local alternativo y refundación". Material

digitalizado, entregado personalmente al Centro de Investigaciones Medio

Ambientales 2001.

GODET, M. *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia.* Colombia:

Marcombo, 1995, 113 p.



- GODET MICHEL. *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. [en línea]. París: Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique CNAM, 2000. [Consultado: 2009-01-16]. Disponible en: [http://eris.unalmed.edu.co/~jiagudel/cornare315/ArchivosVariosdeTrabajo/ProspectivaHerramientas\\_godet.pdf](http://eris.unalmed.edu.co/~jiagudel/cornare315/ArchivosVariosdeTrabajo/ProspectivaHerramientas_godet.pdf) .
- GUZÓN, A. ; et al .*Diagnóstico de Yaguajay*. 2002. [en línea]. [Consultado: 2009-06-26]. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/gme/pub/vol.11.\(1\)\\_10/p10.html](http://bvs.sld.cu/revistas/gme/pub/vol.11.(1)_10/p10.html)
- GUZON, A. *Potencialidades de los municipios cubanos para el desarrollo local*. Tesis de Maestría. Universidad de La Habana, 2003. 116 h.
- GUZÓN, A. ; et al. Diagnóstico de los Consejos Populares Palmarito de Cauto y. Bungo-La Venta en la región del río Cauto. 2004 [en línea] [Consultado: 2009-01-29]. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cuba/cips/caudales06/fscomand/19D15.pdf>
- \_\_\_\_\_. Experiencia de trabajo comunitario Ciudad de La Habana. 2006. <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cuba/cips/caudales06/fscommand/GDesarrolloLocal.pdf>
- HABLEMOS DE SOSTENIBILIDAD. [en línea ] [Consultado: 2009-01-29]. Disponible en: [www.cyberus.ca/choose.sustain/Espanol-/Hablemos.shtml](http://www.cyberus.ca/choose.sustain/Espanol-/Hablemos.shtml)
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; COLLADO FERNÁNDEZ, C. *Metodología de la Investigación.: Diseño de investigación*. La Habana: Félix Varela, 2004. 2 t.
- IZQUIERDO, C.; et al. *Método de expertos*. [en línea]. [Consultado: 2009-06-26]. Disponible en: [http://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/rmc/prevision/pdf/expertosl.ppt](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/rmc/prevision/pdf/expertosl.ppt)
- LAGE DÁVILA, A. La economía del conocimiento y el socialismo (II): reflexiones a partir del proyecto de desarrollo territorial en Yaguajay. *Revista Cuba Socialista*. [Consultado: 2009-03-15], (33): 21. Disponible en: <http://www.cubasocialista.cu/texto/cs0172.htm>
- LEÓN, C.; O. SORTHEGUI. El Desarrollo Local en la Globalización. *Revista Economía y Desarrollo*, 2004, 136: 11-31.



- LIMIA DAVID, M. *Intervención sobre Capacitación de Actores del Desarrollo Local* [en línea]. Ponencias del Encuentro 2004 Alternativas de Globalización: otro mundo es posible. Centro para la Justicia Global. [Consultado: 2009-03-13]. Disponible en: [http://www.globaljusticecenter.org/ponencias/limia\\_esp.htm](http://www.globaljusticecenter.org/ponencias/limia_esp.htm)
- MEDINA VÁSQUEZ, J. *Prospectiva en la escena colombiana*. Ciencia y Tecnología, 2006, nº 24, p.4-5.
- MÉNDEZ DELGADO, E. *Desarrollo territorial y local en Cuba*. [en línea]. [Consultado: 2004-09-16]. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/emd-dtlc.htm>.
- MOJICA FRANCISCO, J. Origen y Pertinencia de la prospectiva. *Colombia Ciencia y Tecnología*, 2004, 24 (1-2): p. 11-15
- MORALES PRIETO, ERICA. *Modelo metodológica para aplicar el desarrollo local*. [en línea]. [Consultado: 2009-06-16]. Disponible en: [http://www.uniovi.es/cecodet/formacion/ORDS/docum/tema6/Modelo\\_metodologico.doc](http://www.uniovi.es/cecodet/formacion/ORDS/docum/tema6/Modelo_metodologico.doc)
- NÚÑEZ, J.; CASTRO, F. Universidad, innovación y sociedad: experiencias de la Universidad de la Habana. Memorias del V Congreso de la Educación Superior. UCT-26. La Habana, 2006. p.14
- NÚÑEZ, J.; et al. *La gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la nueva universidad: una aproximación conceptual*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2006 p.
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. *Anuario estadístico de Cuba, 2008*. Plaza de la Revolución. La Habana, 2008
- OFICINA TERRITORIAL DE ESTADÍSTICAS HOLGUÍN. *Anuario estadístico de Holguín, 2002-2003*. Holguín: Oficina territorial de Estadística Holguín, 2003-2004
- \_\_\_\_\_. *Escolarización y desarrollo de la población mayaricera, 1989-2008*. Holguín: Oficina territorial de Estadística Holguín, 1990-2008.
- OTERO, A.; et al. *Cultura organizacional en la gestión de gobierno en Mayarí. Sistema de trabajo consejo de la Administración Municipal*. Documento inédito. Sede Universitaria de Mayarí. 2009.
- PADILLA SÁNCHEZ, Y. Desarrollo Local. Evolución del concepto. [en línea]. [Consultado: 2009-06-16]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos39/concepto-desarrollo-local/concepto-desarrollo-local.shtml>



- PAZ SUNKEL, O. *El concepto de desarrollo*. [en línea]. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, 1996. [Consultado 2009-06-16]. Disponible en: [www.eumed.net/rev/delos/02/spbl.htm](http://www.eumed.net/rev/delos/02/spbl.htm).
- PÉREZ, G. *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. España: Editorial La Muralla, 1994. 2 t.
- QUINTANA LOMBARD, Y. A. *El profesional docente en la nueva universidad Cubana*. [en línea]. [Consultado: 2009-02-18]. Disponible en: <http://www.umcc.cu/gestacad/monos%5C2008%5CSUM%20Colon%5Cm08223.pdf>.
- REPORTE BRUNDTLAND. [en línea] [Consultado: 2009-06-29]. Disponible en: [http://www.ace.mmu.ac.uk/eae/Sustainability/Older/Brundtland\\_Report.html](http://www.ace.mmu.ac.uk/eae/Sustainability/Older/Brundtland_Report.html)
- RUÍZ, J.I. *Metodología de la investigación cualitativa*. 2. ed. España: Bilbao, 1999. 333 p.
- SARRIA PABLO, Y.; BECERRA LOIS, F. A. *Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local: estudio de caso*. [en línea]. [Consultado: 2009-01-29], junio 2008, 1(2). Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/delos/02/spbl.htm>.
- SÁNCHEZ PAZ, N. *Fundamentos y métodos generales de planificación*. [en línea]. [Consultado: 2009-04-08]. Disponible en: [www.eumed.net/libros/2007a/](http://www.eumed.net/libros/2007a/).
- SILVA, P. *La Universidad Cubana: el modelo de formación*. La Habana: Editorial Félix Valera, 2006.
- Taller Internacional "Desarrollo Local en municipios de ecosistemas frágiles" [CD-ROM]. Comisión 2. Santiago de Cuba, del 21-24 de septiembre del 2004.
- TAYLOR, S. J; BOGDAN, R. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Ediciones Paidós Ibérica, S. A., 2002. 343 p.
- TÜNNERMANN, C. *El desarrollo endógeno, humano y sustentable*. [en línea]. [Consultado: 2009-06-29]. Disponible en: <http://www.ilaedes.org/enfoques/ELDESARROLLOEND%C3%93GENO.pdf>



## **Anexos**

### **Anexo 1**

#### **Descripción abreviada de las 51 variables.**

##### **Ambientales**

**1: Sostenibilidad de los recursos naturales:** es el uso racional de los recursos naturales, con la coordinada participación de todos los actores sociales, es el cuidado de los recursos naturales bajo las bases conceptuales del desarrollo sostenible.

Se denominan recursos naturales a aquellos bienes materiales y servicios que proporciona la naturaleza sin alteración por parte del ser humano; y que pueden ser de utilidad potencial para el hombre por contribuir a su bienestar y desarrollo de manera directa (materias primas, minerales, alimentos) o indirecta (servicios ecológicos indispensables para la continuidad de la vida en el planeta).

**2: Saneamiento ambiental:** es una serie de medidas encaminadas a controlar, reducir o eliminar la contaminación, con el fin de lograr mejor calidad de vida para los seres vivos y especialmente para el hombre. Comprende el manejo sanitario del agua potable, las aguas residuales y excretas, los residuos sólidos y el comportamiento higiénico que reduce los riesgos para la salud y previene la contaminación.

El saneamiento ambiental consiste en un conjunto de acciones e instrumentos dirigidos a asegurar el uso racional de los recursos naturales, mediante la conservación, mejoramiento del medio ambiente (tanto naturales como aportados por el hombre) en condiciones aptas para el desarrollo del ser humano tanto en lo individual como en lo colectivo.

**3: Protección costas y cuencas hidrográficas:** Es el cuidado y la sostenibilidad de las costas y cuencas hidrográficas (Se entiende por cuenca hidrográfica el territorio en que las aguas fluyen al mar a través de una red de cauces secundarios que convergen en un cauce principal único. La cuenca hidrográfica, como unidad de gestión del recurso, se considera indivisible) para evitar el escurrimiento del suelo y la pérdida de la biodiversidad.

**4: Desarrollo forestal:** Cuidado y protección de los bosques, incremento y mejora de las producciones del mismo, incremento de la silvicultura





entendiendo por esta: cuidado y cultivo de los árboles y los bosques o selvas para su aprovechamiento. Incluye: siembra, cuidado, conservación, tratamiento y protección.

**5: Servicios comunales:** Es la prestación de servicios necrológicos en funerarias y cementerios así como el servicio fúnebre. Pago del alumbrado público, inversionista de los viales de montaña y llanos así como del agua a los barrios tradicionales. Servicios de decoraciones florales y jardinería. Atención a parques de adultos e infantiles, monumentos y trabajos. Atención a grupos electrógenos de montaña y macizo cañero y la limpieza de las calles.

### **Económicas 1**

**6: Rentabilidad de la industria de Níquel:** está ligada a la productividad del trabajo y al costo por peso de producción, se refiere a los valores netos que quedan después de sufragar todos los gastos de producción y comercialización

**7: Inversiones en el territorio:** son los recursos financieros que se destinan para la construcción de inmuebles y la adquisición de equipos, medios o recursos para satisfacer necesidades de la población en obras o servicios nuevos, rehabilitados o reparados.

**8: Precio de las materias primas y alimentos:** son los precios por los que se adquieren en el mercado interno y externo, las materias primas, los alimentos u otros recursos necesarios para la satisfacción de las necesidades de la población.

**9: Desarrollo agropecuario:** es el nivel de conocimientos y aplicación de la ciencia, la tecnología y la innovación, así como la disponibilidad y uso de los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para sostener el desarrollo agropecuario.

**10: Seguridad alimentaria:** es el acceso físico, social y económico de las personas a los alimentos suficientes, inocuos y nutritivos que satisfagan sus necesidades energéticas diarias y preferencias alimentarias para llevar una vida sana y activa. (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) durante la Cumbre Mundial de la Alimentación (1996) adoptó esa definición).

Es la producción y comercialización de alimentos que aseguren la nutrición indispensable a la población.





**11: Desarrollo del turismo:** es un proceso de aparición, expansión y mejora de todas las operaciones de producción y comercialización de bienes y servicios generadas por la actividad turística y que, debido al carácter productivo de ésta, puede favorecer la mejora cuantitativa y cualitativa del funcionamiento de una economía, a lo largo del cual se registra un crecimiento o acumulación de los recursos disponibles, una mayor eficiencia y eficacia en el sistema de producción, una progresiva satisfacción de las necesidades humanas elementales individuales y colectivas, y donde los grupos sociales dominantes van alcanzando cada vez un mayor número de objetivos particulares, transformándose finalmente no sólo los aspectos socioeconómicos coyunturales sino también los estructurales.

**12: Desarrollo del transporte y vialidad:** comprende el incremento sostenido hacia la satisfacción de las necesidades de transportación de pasajeros y cargas en el municipio, para lo cual se requiere las condiciones adecuadas de vialidad que incluye el mantenimiento reparación o construcción de las vías, carreteras, líneas ferreras y terraplenes.

**13: Desarrollo de la pesca:** Incluye la base material requerida para garantizar las labores de pesca de forma sostenible y eficiente tanto en agua dulce como salada. Le es pertinente también todo lo referido al proceso de industrialización del producto y su comercialización.

**14: Aprovechamiento potencial hidráulico:** Se refiere al uso sostenible de todas las potencialidades hidráulicas superficiales y subterráneas disponibles, así como los embalses requeridos para su acumulación y las inversiones para su distribución.

## **Económicas 2**

**15: Trabajo por cuenta propia:** Son las labores productivas o en la prestación de servicios que de forma privada realizan personas individuales o en pequeños grupos, para satisfacer sus necesidades de empleo y de la población, que regularmente son poco atendidas por el estado.

**16: Sistemas de pago y estímulo laboral:** Está integrado por normativas, análisis y valoraciones sobre los indicadores de trabajo y salario de una entidad, productiva o de servicios que son revisados y aprobados por los Consejos de la Administración provinciales y organismos de la Administración



Central del Estado para reconocer y estimular los resultados de esas entidades.

En ellos tiene una participación decisiva las organizaciones sindicales y los propios trabajadores.

La aprobación de estos sistemas siempre está sobre la base de la rentabilidad y los costos de producción y salario que se planifican como permisibles y son de obligatorio cumplimiento para poder proceder al pago. La autorización para su implementación es temporal por lo que concluido el plazo de aplicación se efectúa un análisis económico integral que incluye la gestión de los recursos humanos y de cumplirse las expectativas que le dieron origen se autoriza o no su continuidad.

**17: Ingresos de la población:** Incluye todos los ingresos que percibe la población como resultado del trabajo estatal o por cuenta propia, pensiones, subsidios y ayudas que garantiza nuestro sistema de trabajo y seguridad social. Son ingresos también el dinero que procede de las remesas del exterior y que es depositado en cuentas bancarias o que retorna al estado a través de la red minorista productiva o de servicios.

**18: Ventas a la población:** Se consideran ventas a la población todos los productos, artículos o servicios que se le ofrece a la población a través de la red estatal o privada y que adquieren por pagos en efectivos o en cheques.

**19: Disponibilidad financiera del país:** Es la disponibilidad de dinero como resultado de los ingresos por exportaciones o por concesiones de créditos, que le permiten al país adquirir productos o servicios en el exterior, promover inversiones y asumir todos los gastos internos.

**20: Empleo:** Acción y efecto de emplear, ocupar un oficio. Significa desarrollar una ocupación laboral de forma productiva, intelectual, artística o por cuenta propia que se retribuye con el pago previamente concertado.

Se requiere para ello de una calificación o de habilidades y competencias que garantizan una determinada calidad.

**21: Fluctuación de la fuerza de trabajo calificada:** la fluctuación de la fuerza laboral consiste en las altas y bajas que por diferentes causas se producen en una entidad o a otros niveles y que influyen positiva o negativamente en la gestión de la misma.

## **Sociales 1**



**22: Sostenibilidad de los indicadores de salud:** sostenibilidad indica la garantía de que los procesos que se producen o la actividad que se desarrolla no pone en peligro su continuidad y disfrute por las generaciones futuras.

Al referirse a los indicadores de salud se expresa en las medidas que cuantifican y permiten evaluar dimensiones del estado de salud de la población. Representan medidas de resumen que capturan información relevante sobre distintos atributos y dimensiones del estado de salud y del desempeño del sistema como tal. Estos pueden ser entre otros: mortalidad infantil, mortalidad neonatal, mortalidad materna, mortalidad por grupos de edad específica o por causas específicas.

**23: Problema de la vivienda:** se refiere a las diferentes problemáticas que afectan la construcción, mantenimiento y rehabilitación de las viviendas, que dependen de la acción estatal o por esfuerzo propio.

**24: Calidad en los servicios:** es el o los estándar que debe cumplir un servicio y que son previamente establecidos por la entidad que los brinda, que incluye también los productos que se ofertan si así fueran, para garantizar la satisfacción de los clientes.

**25: Infraestructura de los organismos:** se refiere al acervo físico y material de los organismos que los provee de las condiciones necesarias para el desarrollo de su actividad.

**26: Sistema de atención a la familia:** es la vía de organización y atención sobre todo alimentaria que brinda el estado a través de las entidades requeridas para ello, a las familias de bajos ingresos y ancianos solos.

**27: Uso y tenencia de la tierra:** Incluye la distribución de la tierra estatal y privada y el uso que de ella se va a realizar o se realiza. Dentro de la estatal existe la entrega por usufructo gratuito de parcelas, cuyas dimensiones establece la ley para potenciar las producciones agrícolas, forestales y pecuarias.

## **Sociales 2**

**28: Movilidad de la población:** es el resultado de las migraciones internas o externas en que participa la población por diferentes causas.

**29: Indicadores demográficos:** son el reflejo de las características demográficas de una población. Entre ellos se encuentran la caracterización de



la población según edad y sexo, la tasa de natalidad, la tasa de fertilidad, porcentaje de la población urbana y rural entre otros.

**30: Sobrepoblación:** es la relación existente entre la infraestructura socio – política - administrativa. La población necesita actividades de la producción, los servicios y la intención de incorporación al empleo.

**31: Diferencias sociales:** son los indicadores que diferencian la calidad de vida entre determinados grupos sociales, entre familias o entre personas aisladas.

**32: Calidad de vida:** Concepto que integra el bienestar físico, mental, ambiental y social como es percibido por cada individuo y cada grupo. Dependen también de las características del medio ambiente en que el proceso tiene lugar (urbano, rural).

Es “la capacidad que posee el grupo social ocupante de satisfacer sus necesidades con los recursos disponibles en un espacio natural dado. Abarca los elementos necesarios para alcanzar una vida humana decente.” Actualmente, es un esfuerzo de toda acción política tanto a nivel nacional como a nivel internacional para lograr dignidad en la vida humana.

Es un fruto del trabajo, de la organización social, de la misma tecnología, y sobre todo, del buen uso del medio ambiente. Es el replanteamiento de economía orientada por un nuevo humanismo, donde el progreso económico se armoniza con el progreso social.

**33: Protección y rescate del patrimonio cultural:** es el uso, reparación, conservación y aprovechamiento racionales de los bienes que son la evidencia y testimonio de la creación humana; que permite conocer la historia a través de los bienes materiales o espirituales. Especialmente aquellos que son únicos, escasos o representativos, con el objeto de asegurar su permanencia y su capacidad de regeneración.

**34: Generación de proyectos culturales:** es la planificación y aprobación de proyectos con objetivos dirigidos a transformar y desarrollar la vida cultural, con carácter estatal o privado y por solicitudes de determinadas entidades o iniciativa propia.

**35: Universalización de la universidad:** genial idea de nuestro Comandante en Jefe que consistió en llevar la presencia de la Universidad hasta el municipio, que en un primer momento se conceptualizó como municipalización.



Con el objetivo de garantizar la continuidad de estudios a los jóvenes egresados de los Programas de la Revolución.

Posteriormente y al tratar de llevar la presencia de todas las funciones sustantivas universitarias hasta el territorio, pasó a llamarse universalización de la universidad.

**36: Identidad local:** es el patrimonio, la suma de los bienes culturales acumulados de modo voluntario por la comunidad, que permite a sus pobladores identificarse con aquello que forma parte de su historia.

Está conformado por lo creado por el hombre y la naturaleza sobre la base de evidencias. Es lo auténtico, lo singular.

**37: Centros educativos:** es una institución estatal que se encarga de la instrucción de las personas según los niveles correspondientes, pueden ser de enseñanza primaria, secundaria, preuniversitaria y superior.

**38: Infraestructura deportiva, recreativa y cultural:** se refiere al acervo físico y material que permite el desarrollo de las actividades deportivas, recreativas y culturales.

### **Organización y estrategia**

**39: Desarrollo del Plan Turquino:** Es un ecosistema endeble donde se conjugan todas las acciones actividades y hechos más importantes de la serranía.

Es desarrollar y preservar el equilibrio entre la agricultura y el sector forestal. Lleva a la creación de un plan global que comprende el aspecto de protección ambiental y el desarrollo socio-económico sobre bases sostenibles, siguiendo esta visión el Plan Turquino-Manatí ha estado implementado, por reforzar el uso de los recursos económicos de la montaña, promueve un desarrollo integral de estas zonas atendiendo de manera particular a la esfera social.

**40: Desarrollo de los programas de la Revolución:** Programas que priorizan tareas estratégicas, en diferentes aristas priorizadas por el país, que ayuda a la continuidad histórica de la Revolución y mejoran la calidad de vida. Ej. Revolución energética.

**41: Política de Cuadros del Estado:** se refiere a las disposiciones legales establecidas por el estado que norman la política a seguir con la selección, preparación y aprobación de los cuadros del estado y el gobierno a los diferentes niveles. Incluye también lo referente a estímulos y sanciones



**42: Implementación del plan especial:** es la asignación de un presupuesto diferenciado en divisas desde el gobierno central a las provincias orientales y de estas a los municipios, para acometer reparaciones, mantenimientos e inversiones en construcciones o equipos, que mejoran de manera sustancial el nivel de vida de la población.

### **Políticas**

**43: Invulnerabilidad política:** es el nivel de formación, educación y cultura política e ideológica, de la inmensa mayoría de nuestra población que hace irreversible al socialismo como sistema político en Cuba.

**44: Participación social:** está conformado por la disposición de las amplias masas populares de acometer tareas o actividades para las que son convocados por las autoridades.

**45: Contexto internacional:** entendemos por contexto internacional en primer lugar a todas las leyes, instrucciones y medidas que de manera unilateral y agresiva a instrumentado y aplicado el gobierno de los Estados Unidos de América, para hacer efectivo el bloqueo económico, comercial y financiero que desde hace casi medio siglo, aplica sobre nuestro país.

Debe añadirse a ello la crisis económica internacional, las desigualdades del mercado, la globalización neoliberal, las zonas de conflictos militares y guerras, la deuda externa, la contaminación medio ambiental, el tráfico de estupefacientes y hasta la más reciente y no menos importante pandemia del virus de la influenza.

**46: Indisciplinas sociales:** Se considera como tal a la ocurrencia de actos lesivos a las normas de conducta y comportamiento social establecidas, que provocan la alteración de la tranquilidad ciudadana y el normal desarrollo de la convivencia social.

### **Científico –técnicas**

**47: Desarrollo de las tecnologías de la información:** Implica el estado actual y el proceso inversionista para la implementación y desarrollo de las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones.

**48: Investigación, desarrollo e innovación:** son aspectos que miden el impacto de la ciencia y la innovación tecnológica, en la solución de los problemas del territorio para potenciar el desarrollo local, aprovechando los espacios de integración creados para el sistema territorial.



## **Defensa**

**49: Preparación para la defensa de la población:** es el conjunto de actividades que se planifican y desarrollan dirigidas a elevar la preparación individual y diferenciada de las diferentes categorías de personal incorporados a las diferentes estructuras para tiempo de guerra: tropas, órganos de mandos y dirección, cuadros y población, mediante la realización de los días de la defensa y reuniones de estudios militares como parte para la preparación de la guerra de todo el pueblo.

**50: Construcción de obras protectoras:** es un conjunto de medidas técnico ingenieras .para llevar a cabo la construcción de obras defensivas y de protección a la población, que permite minimizar los efectos destructivos ante un agresión enemiga. Son ejemplos los puntos de fuego, túneles, adaptación de cuevas y otros

**51: Reducción del Riesgo de Desastres:** son las medidas adoptadas por la Defensa Civil a las diferentes instancias, para la protección de las personas y la economía ante el riesgo de ocurrencia de cualquier tipo de desastre. Incluye el conocimiento y dominio para el cumplimiento de las mismas en los plazos fijados, por parte de las autoridades y las personas.





## **Anexo 2**

### **Descripción de las Variables claves**

**N° 1**

#### **1) Título de la variable.**

**Desarrollo forestal**

#### **2) Sub – sistema**

Ambiental

#### **3) Definición corta**

Cuidado y protección de los bosques, incremento y mejora de las producciones del mismo, incremento de la silvicultura entendiendo por esta: cuidado y cultivo de los árboles y los bosques o selvas para su aprovechamiento. Incluye: siembra, cuidado, conservación, tratamiento y protección.

#### **4) Definición detallada**

##### **4.1) Retrospectiva:**

No existía una diversificación de las producciones y la no explotación de los principales productos y subproductos del bosque (semillas, follajes, resina), no se lograba un desarrollo creciente de las producciones, ni el ingreso.

##### **4.2) Situación actual:**

Con la Ley 81 del medio ambiente se aprecian un sinnúmero de regulaciones que garantizan el cuidado del medio con la repoblación forestal y apreciando una correcta correlación tala-reforestación, en nuestro caso de tres árboles por uno que se tala. Se usa y se explota los principales productos y subproductos del bosque así como la diversificación de la producción en el aserrío y la carpintería para elevar los ingresos y las utilidades.

##### **4.3) Prospectiva, al horizonte 2015**

##### **4.3.1) Evoluciones tendenciales:**

En el proyecto de desarrollo forestal, mantenemos una estrategia que nos permite alcanzar mejores resultados agilizando el trabajo pretendemos crear viveros de tubetes que ahorrarían significativamente los volúmenes de tierra y materia orgánica que tiran anualmente en viveros para producir posturas con calidad para las plantaciones. Lograr una fábrica de tableros en el aserrío, que aproveche el 100% de los residuos de la madera, incrementando el aporte de la producción y los ingresos.



#### **4.3.2) Evoluciones inciertas**

Modernizar el aserrío con líneas de aserrado modernos que garanticen la eficiencia y la calidad del desarrollo.

Logros al 100% de la maquinaria y equipos que funcionen óptimamente.

Mejorar al 100% la red camionera existente.

#### **5) Estrategia o política, al horizonte 2015.**

Crecimiento de la producción, diversificando los productos y aumentando la calidad.

Materializar las inversiones necesarias para llevar a cabo el programa de desarrollo forestal.

#### **5.1) Cuáles son los actores y sus proyectos, objetivos y elecciones:**

En este caso la Empresa Forestal es la encargada de proteger los productos del bosque, se proyecta para elevar la calidad y cantidad de productos en el mercado para obtener mejores ingresos. Se involucran como actores los grupos guardabosques del municipio, Empresa Forestal Integral, Delegación Municipal de la Agricultura, Empresa Agropecuaria del MINAZ, Campesinos.

**Proyecto:** Fomento y reforestación de la casuarina en sustitución del pino cubano en el entronque de Ocuja.

#### **6) Referencias de los expertos consultados**

Ing. Yamilé López Viera

Ing. Naylet Batista Pérez

Ing. Mailen Ricardo Lovaina

Ing. Norge Rodríguez Rodríguez

Ing. Liraidis Betón Paiffer

Ing. Silvano Anache Casals.

Ing. Norge Torres Díaz

Ing. Norma Z. Pez Belet

Ing. Yosvani Felicó Rodríguez



## **N° 2**

### **1) Título de la variable.**

**Saneamiento ambiental**

### **2) Sub – sistema**

Ambiental

### **3) Definición corta**

El **saneamiento ambiental** es el conjunto de acciones técnicas y socioeconómicas de salud pública que tienen por objetivo alcanzar niveles crecientes de salubridad ambiental. Comprende el manejo sanitario del agua potable, las aguas residuales y excretas, los residuos sólidos y el comportamiento higiénico que reduce los riesgos para la salud y previene la contaminación. Tiene por finalidad la promoción y el mejoramiento de condiciones de vida urbana y rural.

El saneamiento ambiental consiste en un conjunto de acciones e instrumentos dirigidos a asegurar el uso racional de los recursos naturales, mediante la conservación, mejoramiento del medio ambiente (tanto naturales como aportados por el hombre) en condiciones aptas para el desarrollo del ser humano tanto en lo individual como en lo colectivo.

### **4) Definición detallada**

#### **4.1) Retrospectiva**

En los últimos cinco años se han creado círculo de interés, inserción de la SUM, sociedades científicas, aumentando así el conocimiento para el cuidado del medio ambiente, mejorando todos los indicadores. Se ha mejorado el programa ambiental. Mayor exigencia para el cumplimiento de las leyes, se pulverizaron varios locales: CAI Guatemala, la Torula y la fábrica de fertilizantes de Felton. Por la contaminación se han perdido especies de animales y plantas.

#### **4.2) Situación actual:**

La situación está mejor en comparación con 5 años atrás: hay un sistema de reforestación de los diferentes ecosistemas, sistema de rehabilitación minera. Existen problemas puntuales en la recogida de desechos sólidos y líquidos. Además por año hay un crecimiento de un 5 % de reforestación mejorando así la contaminación ambiental.



#### **4.3) Prospectiva, al horizonte 2015.**

##### **4.3.1) Evoluciones tendenciales**

Generalmente el saneamiento ambiental aumenta, se seguirá recuperando el ecosistema costero, llano y el montañoso. Desde que se cerró el CAI Guatemala se han conservado varias especies como: cangrejo rojo, flamenco, presencia de varios tipos de peces que antes no entraban en la bahía por la contaminación.

##### **4.3.2) Evoluciones inciertas**

Puede haber un impacto negativo si no hay recursos para sostener el medio ambiente.

#### **5) Estrategia o política, al horizonte 2015**

El país diseñó una estrategia hasta el 2015 para garantizar una mejor gestión para proteger el medio ambiente. Se clasificarán los fuertes contaminantes para analizar en impacto dentro del municipio.

##### **5.1) Actores y proyectos**

Entre los proyectos están

Reutilizar los contaminantes agrícolas (Compost) por parte de la Delegación de la Agricultura.

“Programa de gestión ambiental para la cuenca del Río Mayarí” este proyecto fue creado por Rafael Salazar (2008) y participan los miembros de la comisión de Cuencas del municipio.

“Impacto social y medio ambiental de la situación actual de la cuenca hidrográfica del río Pontezuelo de la ciudad de Mayarí” y otro proyecto “Prevención del riesgo por inundaciones en el consejo Popular de Naranjal estos dos proyectos son de la Sede universitaria de Mayarí.

Otros actores relacionados con esta temática son: el CITMA, Educación Municipal, Dirección Municipal de Fiscalía, Radio Mayarí, la fábrica René Ramos Latour, la empresa Forestal Integral Mayarí, Dirección Municipal de Salud Pública y Servicios Comunes.

#### **6) Referencias de los expertos consultados**

MSc. Ángel Juan Otero Méndez.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Saneamiento\\_ambiental](http://es.wikipedia.org/wiki/Saneamiento_ambiental)



### **N° 3**

1) Título de la variable.

#### **Servicios comunales**

#### **2) Sub – sistema**

Ambiental

#### **3) Definición corta**

Es la prestación de servicios necrológicos en funerarias y cementerios así como el servicio fúnebre. Pago del alumbrado público, inversionista de los viales de montaña y llanos así como del agua a los barrios tradicionales. Servicios de decoraciones florales y jardinería. Atención a parques de adultos e infantiles, monumentos y trabajos. Atención a grupos electrógenos de montaña y macizo cañero y la limpieza de las calles.

#### **4) Definición detallada**

##### **4.1) Retrospectiva:**

Estos servicios han sufrido carencia de diversas índoles tales como faltas de medios y equipos, además recursos para su mantenimiento lo que han afectado la calidad de los mismos.

##### **4.2) Situación actual:**

En la actualidad se modernizó el parque de carrozas fúnebres mejorando la eficiencia de este servicio, la ayuda especial permitió dar mantenimiento a los parque del municipio los cuales ya tiene otro aspecto constructivo y de confort, se repararon las funerarias de Felton, Guaro y Guatemala y se trabaja en la funeraria cabecera, los servicios de limpieza de las calles han recibido medios de mayor calidad lo que ha permitido el avance circunstancial y se dio completamiento a los grupos electrógenos en los asentamientos aprobados para ese servicio.

##### **4.3) Prospectiva, al horizonte 2015.**

##### **4.3.1) Evoluciones tendenciales:**



Se trabaja en el reordenamiento de los servicios específicos a desarrollar por nuestro sector con el objetivo de lograr una unificación del servicio por lo cual se creó esta entidad, logrando la Sostenibilidad de los suministros de flores y explotación de los desechos en los vertederos (Compost), así como la excelencia de los servicios necrológicos, y un adecuado sistema de recogida de desechos sólidos de la población.

#### **4.3.2) Evoluciones inciertas:**

No dependen de los sino de los recursos humanos sino de los recursos materiales producto del balance nacional de MEF.

#### **5) Estrategia o política, al horizonte 2015**

En la estrategia de la entidad para el 2015, nos planteamos el reordenamiento de los sistemas de siembra de cada uno de los jardines y la explotación adecuada del suelo, la capacitación al personal que desarrolla esta actividad, logrando así la calidad en el servicio de floricultura y necrológico. La aplicación del Compost a las siembras poniendo en práctica el empleo de la ciencia y la técnica para lograr un acueducto sistema de regadío para las plantaciones.

##### **5.1) Actores y Proyectos**

La Delegación de la Agricultura pudiera apoyar el cultivo de flores, Acueducto y Alcantarillado a la distribución del agua, son los dos actores del municipio que vemos ligados a nuestros objetivos.

#### **6) Referencias de los expertos consultados**

José García Reyes. Inversionista

Marianela Mekin. OTS



## **N° 4**

### **1) Título de la variable.**

#### **Protección costas y cuencas hidrográficas**

### **2) Sub – sistema**

Ambiental

### **3) Definición corta**

Es el cuidado y la sostenibilidad de las costas y cuencas hidrográficas (Se entiende por cuenca hidrográfica el territorio en que las aguas fluyen al mar a través de una red de cauces secundarios que convergen en un cauce principal único. La cuenca hidrográfica, como unidad de gestión del recurso, se considera indivisible) para evitar el escurrimiento del suelo y la pérdida de la biodiversidad.

### **4) Definición detallada**

#### **4.1) Retrospectiva**

Se ha trabajado en el mejoramiento de de las cuencas hidrográfica y la protección de las costas, contando con la acción decisiva de los grupos guardabosques de cada ecosistema. La política de la Comisión Municipal de Cuenca es la protección de las mismas. Han existido impactos negativos en los últimos 5 años, por derrame de hidrocarburos aunque se aplicaron las medidas de contención y saneamiento.

#### **4.2) Situación actual**

Incremento del cuidado de las cuencas y costas a través de la Comisión Municipal de Cuenca a la que pertenecen 16 organismos. Mensualmente se analiza el estado y conservación de las mismas, chequeando los programas de acción, conservación y desarrollo para las costas y cuencas hidrográficas. En ocasiones hay derrame de desechos de la fábrica de níquel en las costas. Se ha reforestado hasta abril del 2009 en el dique de cola de Nícaro 276 hectáreas con flora autóctona del lugar.

#### **4.3) Prospectiva, al horizonte 2015**

##### **4.3.1) Evoluciones tendenciales.**





Mejora tecnológica para el almacenamiento de cola de níquel, cumplir con las regulaciones de tala. Aumentar la siembra de mangle en las costas.

#### **4.3.2) Evoluciones inciertas**

Aumento del derrame de desechos de la industria y organismos en las cuencas hidrográficas y en las costas.

#### **5) Estrategia o política, al horizonte 2015**

Desarrollar y aplicar políticas para el cuidado y protección de costas y cuencas hidrográficas.

##### **5.1) Actores y Proyectos.**

“Protección de los humedales costeros” creado por la Estación de Integral de Investigaciones de Montaña, la Delegación del CITMA.

Otros actores:

Pesca Guatemala, Guardabosques de Montaña y Costeros, Recursos Hidráulicos, Base de amoníaco, Higiene y Epidemiología, Cruz roja, Campo de bolla, Central Termoeléctrica de Felton, Defensa Civil,

#### **6) Referencias de los expertos consultados**

Ing. Armando Pupo Suárez.

Lic. José García Mekin.

<http://www.proyectosfindecarrera.com/definicion/cuenca-hidrografica.htm>



## **N° 5**

### **1.) Título de la variable.**

#### **Sostenibilidad de los recursos naturales**

### **2) Sub – sistema**

Ambiental

### **3) Definición corta**

Sostenibilidad de los recursos naturales es el uso racional de los recursos naturales, con la coordinada participación de todos los actores sociales, es el cuidado de los recursos naturales bajo las bases conceptuales del desarrollo sostenible.

Se denominan **recursos naturales** a aquellos bienes materiales y servicios que proporciona la naturaleza sin alteración por parte del ser humano; y que son valiosos para las sociedades humanas por contribuir a su bienestar y desarrollo de manera directa (materias primas, minerales, alimentos) o indirecta (servicios ecológicos indispensables para la continuidad de la vida en el planeta).

### **4) Definición detallada**

#### **4.1) Retrospectiva**

Se mantuvo una política de cuidado y protección de los recursos naturales, cumpliéndose con la política del país en la explotación: de la minería, la pesca y la explotación forestal. Mejoró la rehabilitación minera por año se exige 120 hectáreas y se sobrecumple, además se creó la Comisión Municipal de protección de costas y cuencas hidrográficas.

#### **4.2) Situación actual**

Se consolida y avanza, se trabaja para lograr el índice de boscosidad establecido. La Comisión Municipal de protección de costas y cuencas hidrográficas controla y fiscaliza los programas de desarrollo y conservación de los recursos naturales.

#### **4.3) Prospectiva, al horizonte 2015**



Crear estrategias para lograr una explotación sostenible de los recursos naturales.

#### **4.3.1) Evoluciones tendenciales.**

Se explotan los recursos naturales del municipio, tendencia a aumentar el índice de boscosidad.

#### **4.3.2) Evoluciones inciertas:**

Eliminar la explotación de los recursos naturales.

#### **5) Estrategia o política, al horizonte 2015**

Crece y desarrolla la sostenibilidad de los recursos naturales con interés en la montaña.

#### **5.1) Actores y Proyectos.**

Actores involucrados son: Sede universitaria, Delegación del CITMA, Sector militar, Sector Estatal Forestal, delegación de la Agricultura, Empresa Municipal Forestal, MININT.

#### **6) Referencias de los expertos consultados**

Ing. Rodolfo Bernal Hernández

Ing. José Oquendo Ramírez



**N° 6**

**1) Título de la variable.**

**Inversiones en el territorio**

**2) Sub – sistema**

Económicas 1

**3) Definición corta**

Son los recursos financieros que se destinan para la construcción de inmuebles y la adquisición de equipos, medios o recursos para satisfacer necesidades de la población en obras o servicios nuevos, rehabilitados o reparados.

**4) Definición detallada**

**4.1) Retrospectiva**

Las inversiones en el territorio no avanzaban ya que no se destinaba un presupuesto para este objetivo, ha ido en avance, en los últimos años las inversiones se han cumplido hasta un 85%. En el 2008 se destinó un presupuesto de 18836.4 miles de pesos en CUC de los cuales se ejecutó 555.1 CUC para un 30.2 %.

**4.2) Situación actual**

Para en el 2009 se ha destinado un presupuesto de 371.5 miles de pesos en CUC. Las inversiones van en avance, aunque a raíz de los ciclones que pasaron por el país, solo hay en planes 5 obras.

**4.3) Prospectiva, al horizonte 2015**

**4.3.1) Evoluciones tendenciales.**

La tendencia de las inversiones es seguir en avance según el desarrollo económico del país.

**4.3.2) Evoluciones inciertas**

En el país van a desaparecer las inversiones.

**5) Estrategia o política, al horizonte 2015**

La estrategia política del Estado en el tema de las inversiones para el 2015, en el territorio es ir en aumento, priorizando las obras más importantes para la localidad así como aumentar el número de microbrigadas constructoras y ganar en el aspecto organizativo.

**5.1) Actores y Proyectos.**



Entre las principales obras que se ejecutarán en este año en el territorio están: el Motel Bitirí, y el restaurante el Rancho. Entre los actores tenemos a la Empresa Constructora del Poder Popular (ECOPP) y al ECRIN de Nicaro.

#### **6) Referencias de los expertos consultados**

Daurin Herrera Bell. Técnico en Inversiones

Adriana Morales Salas. Técnico en Gestión Económica.

Los dos expertos son trabajadores de la Dirección Económica y Planificación.



N° 7

### **1.) Título de la variable.**

**Seguridad alimentaria**

### **2.) Sub – sistema**

Económicas 1

### **3.) Definición corta**

Hay **seguridad alimentaria** "Cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico, social y económico a los alimentos suficientes, inocuos y nutritivos que satisfagan sus necesidades energéticas diarias y preferencias alimentarias para llevar una vida sana y activa". (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) durante la Cumbre Mundial de la Alimentación (1996) adoptó esa definición).

Es la producción y comercialización de de alimentos que aseguren la nutrición indispensable a la población.

### **4.) Definición detallada**

#### **4.1) Retrospectiva**

En los últimos cinco años no ha sido posible la producción de alimentos en los niveles suficientes para abastecer los mercados y asegurar la suficiencia alimentaria.

Los factores externos que provocaron esta situación son: comercio desigual a nivel internacional provocado por el bloqueo Económico y Comercial Internacional de los Estados Unidos de América y el cambio climático. En el territorio la problemática va desde falta de financiamiento, maquinarias, semillas, combustible, fertilizantes, plaguicidas hasta el desarrollo de la fuerza de trabajo por la carencia de vestuario, calzado y otros medios imprescindibles para desarrollar la producción. Se incrementaron las tierras ociosas y los bajos rendimientos agrícolas.

#### **4.2) Situación actual**

La situación actual está siendo favorecida a partir de decisiones del “gobierno central” que permiten minimizar, aunque en un por ciento los factores externos. Las nuevas medidas incluyen incremento de los precios de compra de los productos agrícolas, carne vacuna y leche entre otros. Entrega de tierras ociosas a privados y financiamiento en divisas para la adquisición de medios



para regadíos, combustibles. Además se reorganizó la estructura empresarial para mejorar la utilización de los recursos humanos en que se incluye cuadros y profesionales de nivel superior.

#### **4.3) Prospectiva, al horizonte 2015**

##### **4.3.1) Evoluciones tendenciales.**

La tendencia es a mejorar continua de la base material y financiera necesaria para garantizar la sostenibilidad la producción de alimentos, esta es una prioridad del estado.

##### **4.3.2) Evoluciones inciertas**

Estando de la producción por falta de fuerza de trabajo.

#### **5) Estrategia o política, al horizonte 2015.**

Consolidar las medidas adoptadas para asegurar la suficiencia alimentaria como base nacional.

##### **5.1) Actores y Proyectos.**

El actor principal es la Delegación Municipal de la Agricultura, que ha sido fortalecida, los objetivos del proyecto actual están dirigidos a lograr materializar la política trazada por el país.

Proyectos:

“Producción de cultivos tapados” por la Empresa Municipal Agrícola (Guaro-Valle2).

“Fomento y explotación de la caña bambú” por la Cooperativa de Crédito y Servicios Fortalecida Eugenio Sánchez. (Cabonico).

“Los silos” por la Cooperativa de Crédito y Servicios Fortalecida Eugenio Sánchez. (Cabonico).

“Cultivo del árbol del nim” por la Empresa Agropecuaria del MINAZ de Guaro.

#### **6.) Referencias de los expertos consultados.**

Ing. Raúl Enrique Guetón Agrillen

Ing. Antonio Guimará.





## **N° 8**

### **1.) Título de la variable.**

#### **Desarrollo del Plan Turquino**

### **2.) Sub – sistema**

#### **Organización y Estrategia**

### **3.) Definición corta**

Es un ecosistema endeble donde se conjugan todas las acciones actividades y hechos más importantes de la serranía.

Es desarrollar y preservar el equilibrio entre la agricultura y el sector forestal. Lleva a la creación de un plan global que comprende el aspecto de protección ambiental y el desarrollo socio-económico sobre bases sostenibles, siguiendo esta visión el Plan Turquino-Manatí ha estado implementado, por reforzar el uso de los recursos económicos de la montaña, promueve un desarrollo integral de estas zonas atendiendo de manera particular a la esfera social.

### **4.) Definición detallada**

#### **4.1) Retrospectiva**

En los últimos cinco años se mejoraron los servicios, la atención médica, la educación, los viales y el mayor problema ha sido el aseguramiento del transporte sanitario y pasajero. Además ha presentado problemas con el servicio de alcantarillado.

#### **4.2) Situación actual**

Hoy existen menos problemas relacionados con el transporte de pasajeros y para la recogida de productos agrícolas, está garantizada la sostenibilidad de los logros alcanzados. Es una prioridad del gobierno. Existen recursos en el plan turquino, las escuelas tienen computadoras, televisores y videos.

#### **4.3) Prospectiva, al horizonte 2015**

##### **4.3.1) Evoluciones tendenciales.**

El desarrollo del plan turquino mejora en el municipio, para el 2015 estarán consolidados los problemas que existen hoy. Además se mejorarán las ofertas de la canasta básica.

##### **4.3.2) Evoluciones inciertas**

Eliminación del plan turquino.

### **5) Estrategia o política, al horizonte 2015**



Minimizar las migraciones, buscar nuevos incentivos. Consolidar y desarrollar los logros alcanzados.

El plan tiene como objetivo el fortalecimiento global de las zonas de montaña presentando una parte económica ligada al cultivo, en particular, del café y del cacao y a la cría y al uso de las forestas para la madera.

Una parte ambiental ligada a la protección de los recursos naturales muy comprometida por la crisis económica en la cual Cuba se encuentra desde la caída de la Unión Soviética, y por el anterior modelo de cultivo ligado al uso masivo de fertilizantes químicos.

La parte social se basa sobre el en buen de las estructuras de salud, las escuelas (en particular la creación de universidades de montañas), la construcción de viviendas y su electrificación y la realización de infraestructuras y de lugares culturales y de recreación (cines, teatros, bibliotecas) para mejorar la vida de las personas que viven en estas áreas.

### **5.1) Actores y Proyectos.**

Existen varios proyectos:

4 de la Estación de Investigación Integral de Montaña.

51 de Flora y Fauna

2 de Asociación Nacional de Agricultores Pequeños.

Estos proyectos abordan diferentes temáticas de interés para el territorio como: rescate de los bosques, manejo agroforestal, café, piña, cuidado de la flora y fauna y educación ambiental.

### **6.) Referencias de los expertos consultados.**

Ing. Rodolfo Bernal.



**Nº9**

**1.) Título de la variable.**

**Desarrollo de los programas de la Revolución:**

**2.) Sub – sistema**

Organización y Estrategia

**3.) Definición corta**

Programa que priorizan tareas estratégicas, en diferentes aristas priorizadas por el país, que ayuda a la continuidad histórica de la Revolución y mejoran la calidad de vida.

**4.) Definición detallada**

**4.1) Retrospectiva**

En los últimos cinco años se han cumplido varias tareas estratégicas en el territorio: atención especial discapacitados y casos sociales, así como a algunos flagelos de la sociedad, misiones como “Ahorrito en los centrales”, en los CUPET y en varias entidades estatales. Además se han cumplido otras tareas como internacionales y nacionales. Son más de 150 programas que se atienden entre ellos: la Revolución Energética de gran importancia para el país.

**4.2) Situación actual**

Se desarrollan las mismas tareas anteriores y se incluyen otras de interés social para Cuba.

**4.3) Prospectiva, al horizonte 2015**

**4.3.1) Evoluciones tendenciales.**

Aumento de los programas de la Revolución encaminadas a otros intereses estratégicos de la Revolución Cubana, los programan se consolidan en cada uno de los organismos que lo auspician.

**4.3.2) Evoluciones inciertas**

Se eliminaran los programas de la Revolución debido a la crisis mundial existente.

**5) Estrategia o política, al horizonte 2015**

La estrategia del país seguir consolidando los programas existentes, en correspondencia a las posibilidades económicas, es decir el país mantendrá su firme propósito sin retroceder aunque el avance sea limitado.

**5.1) Actores y Proyectos.**



Existen varios proyectos, los mismos responden a la economía del país o a la mejora de la calidad de vida.

Hay muchos actores involucrados el líder es Trabajadores sociales por su amplio campo de acción.

Otros actores son: Dirección Municipal de Educación, Dirección Municipal de Cultura, Dirección Municipal de Salud, entre otros.

#### **6.) Referencias de los expertos consultados.**

Laritz Calzadilla Rojas. Jefa del programa de los Trabajadores Sociales en Mayarí.

Arnaldo Manuel Pérez Castillo.



## **N° 10**

1.) Título de la variable.

### **Desarrollo de las tecnologías de la información**

#### **2.) Sub -sistema**

##### **Científico-Técnicas**

#### **3.) Definición corta**

Implica el estado actual y el proceso inversionista para la implementación y desarrollo de las nuevas tecnologías de la informática y as comunicaciones.

#### **4.) Definición detallada**

##### **4.1) Retrospectiva**

En el año 2008 se instalaron 465 nuevos servicios, de ellos 202 en telefonía fija, 195 TFA, 54 telefonía pública y 14 de datos, ocupándose la central al 87.9%. Con estas nuevas instalaciones se cubrió la totalidad de los 21 consejos populares del municipio. Se produjo un cambio tecnológico en los soportes de transmisión de las localidades de Guatemala y Guaro hacia microondas digital y fibras ópticas respectivamente.

##### **4.2) Situación actual**

La densidad telefónica en el municipio es baja (4.72 por cada 100 habitantes), sólo hay instalados 4 928 teléfonos para un población de 104 501 habitantes y 33 265 viviendas.

En este sentido ETECSA ha tomados medidas para satisfacer las necesidades de la población, entre las que se encuentran la digitalización de la central telefónica de Mayarí, con 2048 líneas y una ampliación de 400 nuevas capacidades de planta exterior.

Las empresas estatales y la población necesitan mayor acceso a las tecnologías de la información, este es uno de los problemas existentes en el municipio, hay 23 barrios incomunicados de ellos 13 pertenecen al Plan Turquino.

##### **4.3) Prospectiva, al horizonte 2015**

Se trabaja para instalar teléfonos donde ya están creadas las condiciones y se espera que se resuelva el problema financiero de la empresa.

##### **4.3.1) Evoluciones tendenciales.**



La situación para este año es difícil, no se cuentan con inversiones para ampliar el servicio, debido a la crisis económica y a los daños sufridos por los huracanes que azotaron al territorio nacional.

#### **4.3.2) Evoluciones inciertas**

Eliminar las TIC.

#### **5) Estrategia o política, al horizonte 2015**

Continuar prestando servicios y realizar instalaciones telefónicas de acuerdo con la disponibilidad financiera del país.

##### **5.1) Actores y Proyectos.**

Actores: Copextel, ETECSA

#### **6.) Referencias de los expertos consultados.**

Ing. Jesús Rodríguez.



## **N° 11**

1.) Título de la variable.

### **Investigación/desarrollo e innovación**

#### **2.) Sub – sistema**

Científico-Técnicas

#### **3.) Definición corta**

Esos son aspectos que miden impacto de la ciencia y la innovación tecnológica en la solución de los problemas del territorio para potenciar el desarrollo local, aprovechando los espacios de integración creados para el sistema territorial.

#### **4.) Definición detallada**

##### **4.1) Retrospectiva**

Por año se ha crecido en el territorio, producto la potencial científico-técnico que hay en el municipio distinguiéndose las siguientes instituciones: Estación de Investigaciones Integral de Montaña, el laboratorio Bacteriológico de Mayarí, Filial de Ciencia Médicas, la Sede Universitaria Municipal entre otras.

##### **4.2) Situación actual**

Se han incluido otras instituciones como: la Delegación de Municipal de la Agricultura, Filiales Pedagógicas, Cultura Física, Laboratorio del SIDA, la EPICA, el Centro de Investigaciones Siderúrgicas y el Centro de Investigaciones del Níquel. Actualmente hay 193 proyectos.

##### **4.3) Prospectiva, al horizonte 2015**

###### **4.3.1) Evoluciones tendenciales.**

Tiende a aumentar por año.

###### **4.3.2) Evoluciones inciertas**

Eliminación de todos los proyectos.

##### **5) Estrategia o política, al horizonte 2015**

Incrementar y dar cumplimiento el programa de Ciencia e Investigación-Tecnológica.

###### **5.1) Actores y Proyectos.**

Al cierre del año 2008 se obtuvieron

###### **6.) Referencias de los expertos consultados.**





## **N° 12**

1.) Título de la variable.

### **Reducción del Riesgo de Desastres:**

#### **2.) Sub – sistema**

##### **Defensa**

#### **3.) Definición corta**

Son las medidas adoptadas por la Defensa Civil a las diferentes instancias, para la protección de las personas y la economía ante el riesgo de ocurrencia de cualquier tipo de desastre. Incluye el conocimiento y dominio para el cumplimiento de las mismas en los plazos fijados, por parte de las autoridades y las personas.

Las empresas estatales y la población necesitan mayor acceso a las tecnologías de la información, este es uno de los problemas existentes en el municipio, hay 23 barrios comunicados de ellos 13 pertenecen al Plan Turquino.

Los desastres pueden ser naturales (tsunami -maremoto-, lluvias prolongadas que traen inundaciones, tornados...) y los tecnológicos (incendios, explosiones, derrames de sustancias químicas, contaminación ambiental, guerras...)

#### **4.) Definición detallada**

##### **4.1) Retrospectiva**

El municipio ha sido afectado por desastres naturales, principalmente las inundaciones y ciclones. Las inundaciones han causado daños considerables en el fondo habitacional del municipio y en las producciones agropecuarias.

##### **4.2) Situación actual**

Se recupera el municipio de los daños causados por el ciclón Ike, se trabaja para crear una cultura de percepción del riesgo de desastres.

##### **4.3) Prospectiva, al horizonte 2015**

Diseñar y aplicar las medidas para disminuir los daños en caso de desastres naturales o tecnológicos.

###### **4.3.1) Evoluciones tendenciales**

Aumento o disminución de los desastres en correspondencia con el clima y la seguridad y protección en las empresas.

###### **4.3.2) Evoluciones inciertas**



No adoptar medias en casos de desastres.

### **5) Estrategia o política, al horizonte 2015**

Participar activamente en todo lo que se requiera, coordinando con las autoridades de Defensa Civil.

Como las inundaciones son previsibles generalmente, se deben coordinar acciones para actuar adecuadamente.

Estar atento a las informaciones meteorológicas en épocas de lluvias.

Pasada la inundación, sanear convenientemente toda el área a fin de evitar enfermedades y epidemias.

#### **5.1) Actores y Proyectos.**

Actores: Comisión municipal de la Defensa Civil

### **6.) Referencias de los expertos consultados.**

José Ramírez.



## **Anexo 3**

### **Términos más usados en prospectiva**

**Análisis estructural:** método de prospectiva que explicita la estructura interna de cualquier sistema. Permite introducir sus variables principales en una matriz para valorar sus interrelaciones.

**Análisis morfológico:** método de prospectiva que plantea las cuestiones críticas del objeto de estudio y sus posibles respuestas.

**Backcasting:** método usado en prospectiva. Partiendo de la identificación precisa de un escenario específico se reconstruye su desarrollo a la inversa, buscando sus orígenes y evolución. Conceptualmente es el proceso inverso al del pronóstico.

**Brainstorming:** método para potenciar la creatividad, utilizado en talleres de futuro.

**Concepciones temporales:** construcciones teóricas que ofrecen una comprensión de la naturaleza del tiempo y su desarrollo. Existen dos grandes grupos, la concepción linear y la cíclica. La primera de ellas es propia del pensamiento occidental moderno; la visión del tiempo como una flecha volando continuamente del pasado al presente y al futuro para no volver nunca más. En la concepción cíclica, propia de cosmologías orientales, el tiempo se mueve en ciclos periódicos; es el eterno retorno.

**Corporación RAND:** uno los primeros grupos de reflexión creado en los años cincuenta por las fuerzas aéreas de los Estados Unidos con el objeto de evaluar distintas situaciones futuras relativas a opciones políticas y militares.

**Crítica, prospectiva:** corriente dentro de la prospectiva. Se basa en el cuestionamiento de las asunciones presentes cuando se estudia el futuro y para ello trata de descubrir las causas profundas que provocan que las cosas sean de una determinada forma.

**Desarrollo sostenible:** noción que implica el uso y aprovechamiento de cualquier ecosistema sin perjudicar el posterior uso y aprovechamiento por parte de las generaciones futuras.

**Determinismo:** doctrina o sistema filosófico en el que el futuro es el resultado necesario de las condiciones y estructuras preexistentes. Se aplica frecuentemente a los sistemas técnicos.



**Distopía:** utopía negativa. Imágenes de futuro en que se sufre una involución a estadios más primitivos o bien se plantea un colapso.

**Efecto Umbral:** efecto que se produce cuando un determinado sistema llega a un punto, su umbral, en el que el cambio cuantitativo se convierte en cualitativo.

**Escaneado ambiental o diagnóstico:** uno de los métodos más importantes en prospectiva. Consiste en el análisis a fondo de un territorio, teórico o social, previamente delimitado para detectar los primeros indicios de los que puede convertirse, más adelante, en una tendencia y evaluar su impacto futuro.

**Escenario:** descripción del futuro que debe ser internamente coherente, consistente y plausible.

**Eutopía:** Utopía positiva. Escenarios de futuros que son considerados muy deseables o que plantean situaciones que pueden valorarse como buenas.

**Extrapolación:** práctica que consiste en extender en el futuro una tendencia, situación o proceso al mismo ritmo, y en la misma dirección, en la que se ha ido desarrollando hasta el presente. Se usa poco como método.

**Futuribles:** término que designa todos los futuros posibles en un momento concreto. Noción creada por el teólogo español Luis de Molina.

**Futuro:** tiempo aún por ocurrir. Para algunos una realidad ontológica; un espacio virgen por descubrir y comprender plenamente. Para otros es una construcción social, una dimensión de la existencia humana que se prolonga más allá del presente y posibilita la capacidad humana de proyectar; un espacio repleto de posibilidades para construir y crear que da sentido a la actividad presente.

**Futuros alternativos:** para amplios sectores doctrinales es el concepto central en prospectiva. Se contraponen a la noción de que el futuro es único, inmutable y prefijado, ofreciendo una gama de distintos futuros en función de sus circunstancias y consecuencias.

**Gestión estratégica:** método que integra pronósticos a corto plazo con la gestión diaria. Goza de gran popularidad en la actualidad y muy utilizado en el ámbito empresarial.

**Holística:** enfoque teórico que pretende estudiar los diversos aspectos de la realidad como un todo interconectado.



**Imagen de futuro:** representación narrativa o gráfica de cualquier posible situación futura. Constituye la verdadera materia prima en prospectiva y permite suplir la carencia de un objeto de estudio real.

**Juego de actores:** método para analizar los comportamientos, estrategias y proyectos de cualquier actor involucrado en el tema objeto de estudio.

**MICMAC:** Forma Parte del portafolio informático del pensamiento prospectivo, es utilizado para realizar el análisis estructural y corresponde a la Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación. Es un programa de multiplicación matricial aplicado a la matriz estructural, permite estudiar la difusión de los impactos por los caminos y bucles de reacción y, por consiguiente, jerarquizar las variables por orden de motricidad y orden de dependencia. El objetivo del método MICMAC es identificar las variables más motrices y más dependientes.

**Previsión:** parte de la prospectiva que se concentra en mejorar las decisiones actuales mediante un mayor conocimiento de sus consecuencias.

**Pronóstico:** declaración de probabilidades sobre un hecho futuro. Método de predicción lineal que implica la proyección de series de datos con el objetivo de evaluar la ocurrencia probable de cualquier acontecimiento o el desarrollo de una tendencia.

**Prospectiva:** ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir sobre él; una de sus premisas es que el futuro no se predice, se construye a partir de las de decisiones que se tomen hoy.

**Taller:** es frecuentemente utilizado para designar sesiones organizadas de reflexión colectiva, reunión que se realiza para rechazar las ideas preconcebidas, estos talleres de prospectiva constituyen una verdadera formación-acción, que da a los participantes, los elementos indispensables para toda reflexión prospectiva participativa.

**Tendencias:** series temporales de datos cuyo análisis y extrapolación nos permite proyectarlos en el futuro. Este método nos permite conocer el futuro tendencial, o libre de sorpresas, aquel en que las cosas cambian en la misma dirección y al mismo ritmo que en el presente.

**Tiempo:** uno de los ejes de la actividad humana. Su comprensión y naturaleza constituyen uno de los elementos definidores de toda cultura.



**Utopía:** literalmente, fuera del espacio. Forma literaria muy popular en Europa desde el Medioevo en la que el autor describía lo que consideraba su sociedad ideal. En la actualidad se interpreta el concepto de utopía como el conjunto de imágenes de futuro que están ligadas a preferencias o también a deseos, y se establece una diferencia entre eutopía y distopía.