

Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial

**Diagnóstico y proyección del potencial de
desarrollo local en el municipio Urbano Noris**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

Autor: Alexander Toirac Aguilar

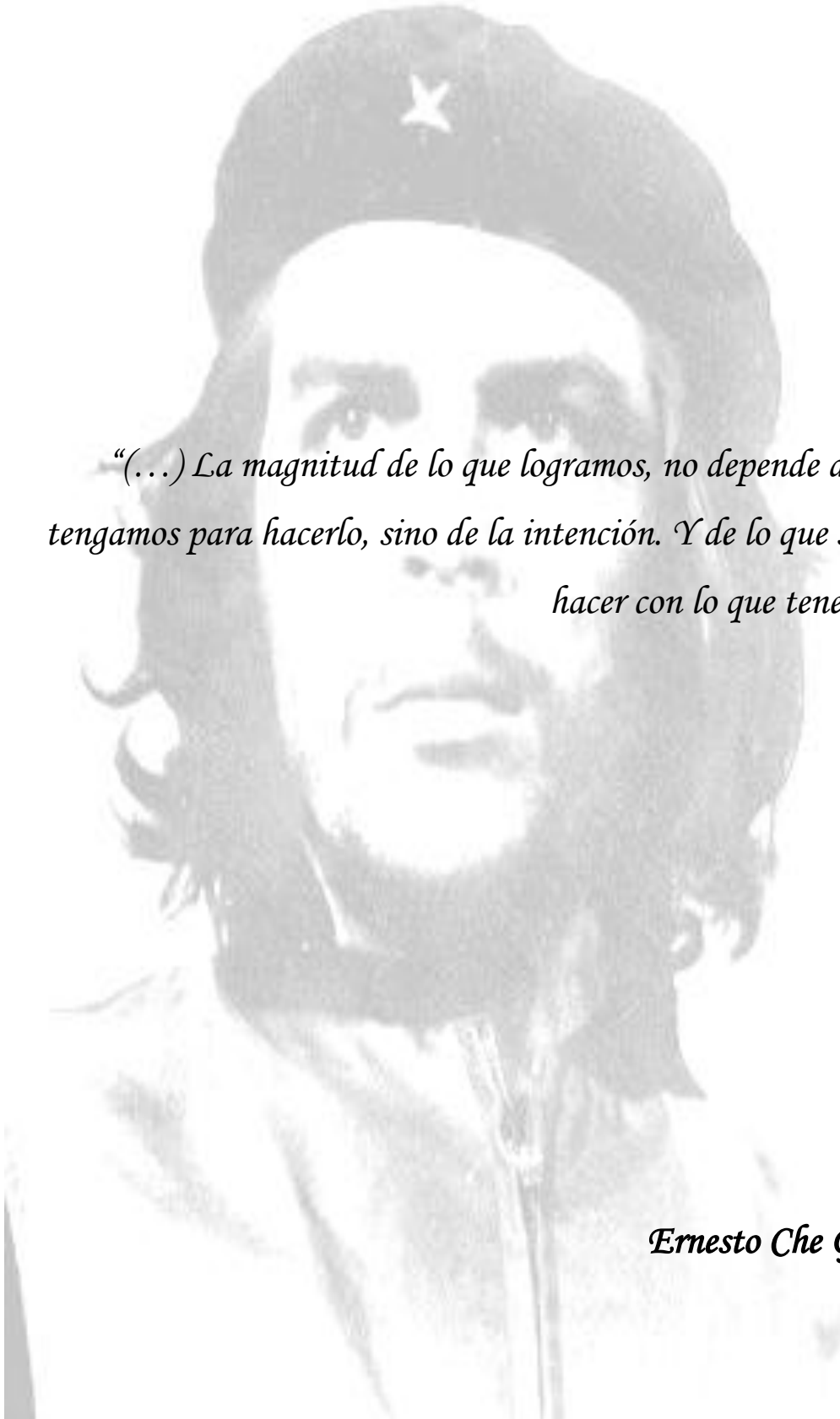
Tutores: Dr. C. Reyner Pérez Campdesuñer

Dra. C. Margarita de Miguel Guzmán

Pensamiento

“(...) La magnitud de lo que logramos, no depende de lo que tengamos para hacerlo, sino de la intención. Y de lo que sepamos hacer con lo que tenemos...”

Ernesto Che Guevara



Dedicatoria

A mi madre y mi padre

A mis hermanos, y al resto de mi familia

A mis amistades de antes de la universidad, y a los que hecho en ella

A mis compañeros del cuarto 27 de la Unidad Educativa 5

Ruberlandis, Roger, Albenis, Jorge, Luis, Yarlexis, Adonis y demás compañeros de beca

A mis compañeros de brigada....

A mis compañeros de la Facultad de Ingeniería Industrial y Licenciatura en Turismo

A mis compañeros de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya

A mis profesores y resto del claustro de la carrera Ingeniería Industrial

A la Lic. Idania Ricardo Leal (Vice-presidenta CAP)

A la población del municipio Urbano Noris

Agradecimientos

A mis padres y hermanos que me han apoyado siempre

A mis tutores, Margarita de Miguel Guzmán y Reyner Pérez Campdesuñer, que a pesar de tener compromisos importantes, no dejaron de asesorarme.

A la Lic. Idania Ricardo Leal (Vice-presidenta CAP), que me acogió y ayudó siempre que la necesité.

A Eduardo Ávila Rumayor, Director de la Casa Iberoamérica

A Arámides Hernández (Coordinador General) y demás integrantes del Grupo Municipal de Desarrollo Local en el Municipio Urbano Noris.

Al Dr. C. Arnoldo Higinio Santos Assan, Vice-Decano de Investigación y Post-grado de la Facultad de Licenciatura en Economía y Contabilidad en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.

A mis compañeros de cuarto y de brigada

A las instituciones de la provincia Holguín y del municipio Urbano Noris

ONEI Provincia Holguín

Economía y Planificación Provincia Holguín (Idania Ricardo Leyva y Aracelis)

A la población del municipio Urbano Noris

Síntesis

Desde fines del siglo XX la humanidad ha experimentado la ruptura de enfoques que habían guiado los procesos de desarrollo que abarcaban dimensiones socio-económicas, ambientales, tecnológicas y políticas. El desarrollo de la informática exige mayor autonomía tecnológica en los procesos de desarrollo local, por lo cual comenzó a gestarse una tendencia hacia el estudio de estos fenómenos como consecuencia de la baja viabilidad de estrategias de desarrollo y como alternativa para lograr una sostenibilidad en las transformaciones que se implementan.

En Cuba se desarrollan experiencias exitosas relacionadas con el desarrollo local autogestionado por algunas jurisdicciones. El estudio realizado en el municipio Urbano Noris de la provincia Holguín, persigue aplicar las etapas iniciales del procedimiento para la gestión integrada del plan de desarrollo local. Permite la toma de decisiones a partir de la necesidad de demanda en consideración de la capacidad existente, sobre todo en el momento que transita el país con la actualización del modelo económico, aportando con ello una herramienta de trabajo y análisis para los dirigentes gubernamentales.

Al analizar los indicadores establecidos en los últimos 5 años, se obtuvo un verídico diagnóstico del comportamiento de la población y la localidad, y se proyectó para los 5 años futuros la tendencia que deben seguir según estimaciones; en lo que destaca un notable decrecimiento poblacional de 2046 habitantes en el municipio entre los años 2015-2020, condicionado por un cambio en el coeficiente de carga, con tendencia al incremento de las edades no activas y un aumento del envejecimiento poblacional.

Abstract

From ends of the XX century the humanity has experienced the rupture of focuses that they had guided the development processes that embraced socio-economic, environmental, technological and political dimensions. The computer science's development demands bigger technological autonomy in the processes of local development, reason why it began to be gestated a tendency toward the study of these phenomena like consequence of the drop viability of development strategies and as alternative to achieve a develop sustainable in the transformations that are implemented.

In Cuba successful experiences related with the local development are developed self-managed by some jurisdictions. The study is carried out in Urbano Noris of the province Holguín, pursues to apply a technology for the integrated administration of the plan of local development. It allows the taking of decisions starting from the demand necessity in consideration of existent capacity, mainly in the moment that traffics the country with the upgrade of the economic pattern, and it contributes a work tool and analysis for the government leaders.

When analyzing the indicators settled down in the last 5 years, it was obtained a truthful diagnosis of the population's behavior and the town, and it was projected for the 5 years futures the tendency that it should continue according to estimates; in what highlights a remarkable populational descent of 2046 inhabitants in the municipality among the years 2015-2020, conditioned by a change in the load coefficient, with tendency to the increment of the ages don't activate and an increase of the populational aging.

Índice

Introducción.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.1 Administración Pública.....	7
1.1.1 Origen y alcance del término	9
1.1.2 Elementos de la Administración Pública.....	10
1.1.3 Nueva gestión pública	11
1.2 Desarrollo local	12
1.2.1 Definición.....	12
1.2.2 Planificación del desarrollo local.....	13
1.2.3 Planificación estratégica urbana.....	15
1.3 Planificación del desarrollo local en Cuba	19
1.3.1 Potencialidades de la provincia Holguín	23
1.4 Procedimiento para la gestión integrada del PDL de un municipio	25
CAPÍTULO II: APLICACIÓN DE LAS ETAPAS INICIALES DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DEL PLAN DE DESARROLLO LOCAL EN EL MUNICIPIO URBANO NORIS	31
Etapa I: Creación de las condiciones de partida.....	31
Etapa II: Diagnóstico y proyección.....	39
Valoración socio-económica y medioambiental	60
Conclusiones.....	61
Recomendaciones	62
Bibliografía	63
Anexos	

Introducción

El entorno ofrece a los sistemas constantes cambios que ponen a prueba la capacidad de enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades. Se trata en este contexto de acertar en la estrategia pertinente que permita lograr los objetivos con la mayor calidad y optimización de fuerzas. Es por ello que el primer paso en una eficiente gestión se refiere a la planificación de todos los elementos y actividades que deben desarrollarse en un futuro, que depende directamente de un verídico diagnóstico de las existencias tanto materiales como humanas, así como de la perspectiva que manifiesten.

Las empresas de hoy afrontan los riesgos de alcanzar y mantener una economía de mercado que las compromete. Por tanto; es tarea de los directivos avizorar los cambios continuamente, sobre todo, ante el momento histórico que transita La Revolución con la actualización del modelo económico. A todo esto se suma, que una correcta planificación económica-social involucra el inventario de necesidades (recursos), además de la determinación de metas y de programas que han de ordenarlos para atenderlas, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país,¹ puesto que su principal propósito es desarrollar las potencialidades que ofrece la sociedad.

Naturalmente, cuando se refiere el término desarrollo local se basa en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una comunidad, barrio o ciudad.² Pero este proceso de transformación de la economía y de la sociedad local está orientado a superar las dificultades y retos existentes, buscando mejorar las condiciones de vida de su población mediante una acción decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales, públicos y privados, para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos disponibles, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un entorno innovador en el territorio. En este enfoque también se considera la importancia del capital social y los enlaces de cooperación con agentes externos para

¹ Montoya A. 1998. Relidad; Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, enero-febrero 1998. p 34.

² Alburquerque, F. Metodología para el Desarrollo Económico Local, Dirección de Desarrollo y Gestión Local. ILPES, febrero 1997. Se consideran potencialidades endógenas de cada territorio a factores económicos y no económicos, entre estos últimos cabe recordar: los recursos sociales, culturales, históricos, institucionales, paisajísticos, etc. Todos factores también decisivos en el proceso de desarrollo económico local.

capturar recursos humanos, técnicos y monetarios, que contribuyan a la estrategia local de desarrollo. Por tanto, es fundamental una eficiente administración, específicamente partiendo de la planificación realizada.³

No obstante, el concepto de Administración Pública puede ser entendido desde dos puntos de vista: formal, del cual se entiende a la entidad que administra, como organismo público que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales. Y, desde un punto de vista material, se entiende más bien la actividad de este organismo considerado en sus problemas de gestión y de existencia, tanto en sus relaciones con semejantes como con los particulares, para asegurar su misión. A finales del siglo XX surgen los procesos de planificación estratégica urbana (PEU). La ciudad de San Francisco lo condujo bajo el intento de reaccionar adecuadamente a situaciones problemáticas (estancamiento o crisis económica); en los inicios del siglo XXI no se adopta esta forma organizativa de manera reactiva sino más bien proactiva; refiriéndose a España, donde las motivaciones se encuentran en la búsqueda de la colaboración público-privada, en el deseo de coordinar actuaciones, en la mejora continua, en el deseo de lanzar procesos de revitalización e incluso de seguir ejemplos.⁴

En Cuba,⁵ con el triunfo revolucionario de 1959 se abrió una nueva estructura de poder, de nuevos conceptos y esquemas de dirección y dominación política. Esta necesidad se puso de manifiesto en la estructura municipal y en la descentralización. En este contexto es que asumen un nuevo rol los gobiernos locales. Más tarde, el Consejo de Ministros dicta las Leyes 106 y 121 de Febrero y Marzo del 59, que regulaban el régimen de Administración Estatal en las provincias y municipios, asignando la dirección a los Comisionados que inicialmente, a nivel municipal, tuvieron carácter colegiado, pero a los pocos días, quedó reducida a un titular unipersonal. La Reforma de 1992 amplió la base participativa del Estado Cubano, con el voto directo popular para elegir a

³ Inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

⁴ Borja y Castells. "Local y Global". 1998. Fernández Güell, J. Miguel. Planificación estratégica de ciudades. 1997.

⁵ http://www.monografias.com/trabajos41/desarrollo-local-cuba/desarrollo-localb_cuba2.shtml

todos los representantes; constitucionalizó la existencia de los Consejos Populares como Constitución de la Asamblea Municipal. Esta Reforma permitió además disminuir la confusión de funciones representativas y administrativas y la creación de los Consejos de Administración para controlar y dirigir la esfera. La necesidad de cambiar la centralización de las decisiones con el funcionamiento adecuado en la economía nacional se refleja en el Decreto Ley 147 de abril de 1994, que aúna la urgencia de reorganizar el Aparato de la Administración Central del Estado, con el requisito de ir creando condiciones para el funcionamiento descentralizado del propio sector empresarial estatal. Se trata de un proceso más profundo de reorganización que simplifique la estructura de los Organismos de la Administración Central del Estado y adecuar las funciones de éstos para que puedan desempeñar un activo papel en la elaboración de las políticas estatales en las áreas que les compete y en el control y la fiscalización de su ejecución.⁶

El mismo gobierno ha desarrollado mecanismos para mantener en orden y a disposición de la sociedad los recursos y servicios que necesita. A pesar de ello, aún se manifiestan imprecisiones en ciertas administraciones, pero es evidente que el desarrollo local que se promueve en Cuba no se encamina en dirección a la privatización de los recursos, a la fragmentación de los sectores populares, ni a restablecer o hacer gobernable la acumulación capitalista (Limia David, 2004). Todo lo contrario, se sustenta en la ideología de la Revolución Cubana, en la equidad, la justicia social, el acceso a la educación masiva de calidad. Un desarrollo donde se integran las escalas, nacional y provincial con el contexto municipal, en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de la población.⁷ Sin embargo, la dirección de los procesos de desarrollo en las localidades cubanas se hace compleja teniendo en cuenta las interrelaciones

⁶ Rodríguez, José Luis. Cuba (2003); Dirección Municipal Planificación Física. Plan General de Ordenamiento Urbano del Consejo Popular Potrerillo – Cruces, p. 15

Estrategia del Desarrollo Económico en Cuba/ José Luis Rodríguez. (1990); La Habana: Editorial Ciencias Sociales – p.329

Intervención del Diputado Osvaldo Martínez, Presidente de la Comisión de asuntos económicos sobre los temas del plan de la economía nacional y el presupuesto del Estado. <http://www.granma.cubaweb.cu/2002/12/23/nacional/articulo03.html#inicio> , 2003.

⁷ González Pérez , Marisol (2012): Apuntes sobre la investigación, la innovación y el conocimiento en la educación superior en relación con el desarrollo local en Cuba, Revista Congreso Universidad. Vol. I

entre los planes y estrategias independientes que existen y se ejecutan en los territorios, lo que provoca ineficiencias en el óptimo empleo de las potencialidades locales, así como la generación y la asignación de recursos de acuerdo con las prioridades estratégicas.

Producto al desarrollo continuo, y a los estudios desarrollados en el marco de esta investigación (Martínez Vivar y colectivo, 2009, 2010), en la provincia Holguín se diagnostican deficiencias tales como:⁸

- Si bien existen estrategias que regulan los procesos de gestión de recursos humanos (GRH) en el nivel territorial, estas no son contempladas desde la planeación de recursos humanos (PRH), aspecto que además de limitar su carácter prospectivo al no concebirse su planificación, afecta su imbricación sistémica, lo que determina que aunque existan los recursos humanos (RH) que se demandan, estos se manifiesten territorialmente en déficit o exceso.
- La PRH en el nivel territorial generalmente no se proyecta desde la planificación de intereses de desarrollo del territorio, lo que determina que posea un carácter prospectivo restringido, causando situaciones de desbalance en los requerimientos de RH, tanto cualitativo, como cuantitativo, lo que muestra que para años anteriores existiera un déficit de RH, y del mismo modo se aprecian excesos de RH ya formados o en formación distribuidos en diferentes especialidades. Significando ello un sobregasto en formación.
- La PRH está restringida a la determinación cuantitativa de las necesidades de personal, sin contemplar la inclusión del cronograma de ejecución de los restantes procesos de la GRH, lo que afecta su carácter sistémico, su eficacia y eficiencia, así como su impacto para satisfacer los requerimientos de RH.

La actual situación del país ha demandado que se estimule desde cada territorio la economía, partiendo de fomentar el desarrollo local como base y sustento de procesos de mayor envergadura, como la sustitución de importaciones, el incremento del PIB, mejoramiento de los índices de natalidad y mortalidad, etc..., satisfaciendo así la política de lineamiento del actual modelo económico, aprobada en el VI Congreso del PCC, y aunque se trabaja

⁸ Martínez Vivar, Rodobaldo; "Tecnología para la planeación de los recursos humanos en el nivel territorial". 2013

sobre la base de un perfeccionamiento continuo, en los territorios se carecen de medios y métodos para evaluar problemas significativos que les afectan.

A propósito de las perspectivas y directrices, donde se plantea que: “El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía, y debe transformarse...”⁹ “Será necesario lograr que esté constituido por empresas fuertes, eficientes, bien organizadas y eficaces...”¹⁰ “El incremento de facultades irá asociado a la elevación de la responsabilidad sobre el control de los recursos que manejen...”¹¹ Por tanto, es pertinente señalar que las organizaciones estatales a pesar de estar preparadas para enfrentar los cambios que se avecinan, en ocasiones no dependen de su gestión para materializar sus proyectos.

Lo hasta ahora abordado evidencia insuficiencias en los mecanismos de administración, que tienen el rol de lograr un sostenible desarrollo local, y adolece de un carácter prospectivo y sistémico para la satisfacción de los requerimientos tanto cuantitativos como cualitativos en función de las necesidades existentes, exponiendo así las vulnerabilidades del sistema, y exigen plantearse como **problema científico** a resolver ¿Cómo desarrollar la gestión integrada del plan de desarrollo local del municipio Urbano Noris?, cuya solución es fundamentada en esta investigación. Se define como **objeto de investigación**; la gestión gubernamental del desarrollo local.

El **objetivo general** de la investigación consiste en aplicar las etapas iniciales del procedimiento para la gestión integrada del plan de desarrollo local (PDL) del municipio Urbano Noris.

Por lo tanto, se establecieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico referencial de la investigación en lo referente al desarrollo local y los enfoques para la gestión del plan de desarrollo.

⁹ Lineamiento 1 del Tabloide del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba: “Información sobre el resultado del debate de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Mayo de 2011”

¹⁰ Lineamiento 7 del Tabloide del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba: “Información sobre el resultado del debate de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Mayo de 2011”

¹¹ Lineamiento 8 del Tabloide del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba: “Información sobre el resultado del debate de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Mayo de 2011”

2. Aplicar las etapas iniciales del procedimiento para la gestión integrada del PDL de un municipio propuesto por Ricardo Leal (2014) en Urbano Noris.

El **campo de acción** radica en la gestión integrada del plan de desarrollo local del municipio Urbano Noris.

Se utilizaron métodos, incluyendo técnicas y herramientas de Ingeniería Industrial y otras especialidades afines:

Métodos teóricos

- Análisis y síntesis de la investigación: revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados.
- Inductivo-deductivo: diagnóstico de potencialidades del desarrollo local municipal. Proyección y aplicación de las acciones que contribuyan al mismo.
- Sistémico estructural: análisis del objeto de estudio (tanto teórico como práctico), descomposición en los elementos que lo integran, determinándose las variables que más inciden y su interrelación, como resultado de la síntesis.
- Modelación: Para la elaboración del modelo conceptual y las expresiones que conllevan a la determinación de las acciones de desarrollo.

Métodos empíricos

- Entrevistas, observación directa, revisión bibliográfica y de documentos, así como técnicas afines a la temática abordada para representar y analizar datos. Para la presentación de este estudio se estructuró en lo adelante la forma siguiente; Capítulo I en el cual se incluye el marco teórico metodológico referencial del mismo, un Capítulo II con la aplicación del procedimiento para la gestión integrada del plan de desarrollo local en Urbano Noris, con el objetivo de demostrar su perspectiva y los posibles impactos a los que puede contribuir la investigación (Valoración), además de las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio; la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo contiene los principales aspectos teóricos que sustentan la investigación, así como el procedimiento propuesto. Se evidencia el problema científico, y a partir de las consideraciones y posiciones del autor, se desarrolla un análisis crítico, además de que se señalan las limitaciones existentes. Por tanto; se establecen como acciones de desarrollo en esta sección:

1. Caracterizar el objeto sobre la base de los antecedentes, concepto, actualidad, pertinencia.
2. Caracterizar el campo de acción, conceptos, tendencias, cualidades distintivas en las que se centra el aporte.
3. Exponer los enfoques metodológicos precedentes. Ventajas y limitaciones.

En la figura 1.1 se muestra el hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico práctico referencial de la investigación.

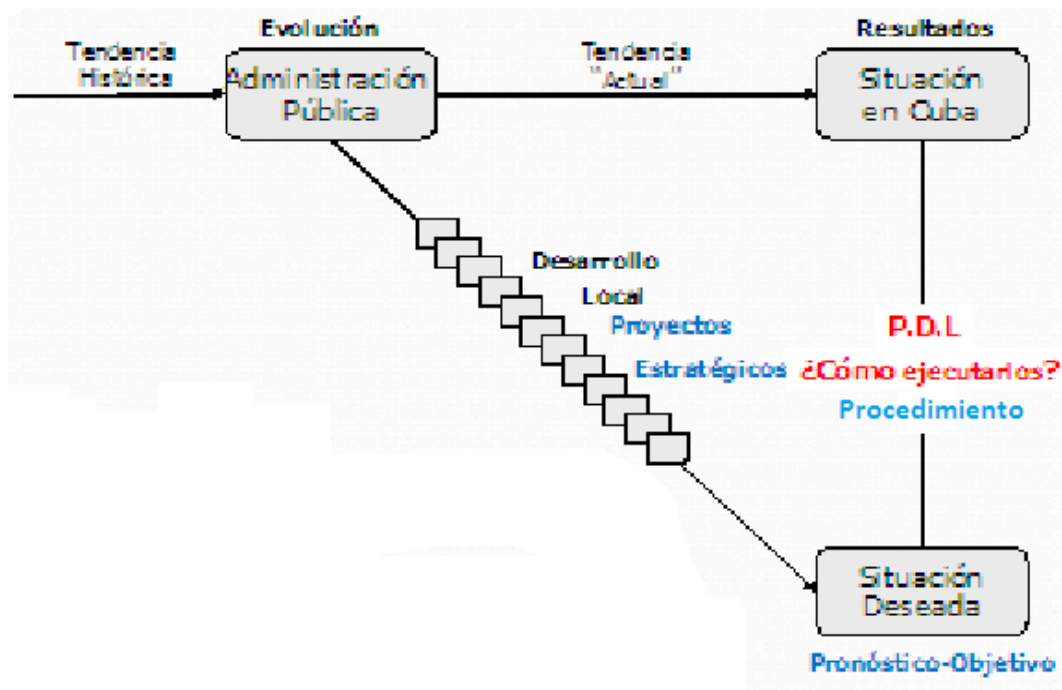


Figura 1.1. Marco teórico práctico referencial de la investigación

1.1 Administración Pública

La **Administración** es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de

obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.¹²

Descomponiendo la definición anterior se tiene:

- **Planificar:** Es el proceso que comienza con la visión y la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización y las del contexto. La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente.
- **Organizar:** Coordinar y sincronizar. Responde a las preguntas ¿Quién va a realizar la tarea?, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿Cómo se va a realizar la tarea?; ¿Cuándo se va a realizar?; mediante el diseño de proceso de negocio, **cursogramas** que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal. Se trata de
- **Dirigir:** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del **liderazgo** sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.
- **Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. Se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales.

El **objeto de estudio** de la Administración son las organizaciones; por lo tanto es aplicable a empresas privadas y públicas; instituciones públicas y organismos estatales, y a las distintas instituciones privadas. Por ejemplo: organismos municipales, provinciales, nacionales; y otras instituciones de salud; fundaciones; y todos los tipos de empresas; e incluso los hogares.

¹² http://www.monografias.com/trabajos41/desarrollo-local-cuba/desarrollo-localb_cuba2.shtml

La **administración local** es un tipo de administración territorial, y tiene como elemento fundamental el territorio en el que despliega sus competencias.

En el caso de la Administración municipal, el territorio sobre el que despliega sus competencias es el municipio, mientras que la Administración comunal, el territorio es una comuna.

Administración Pública es un término de límites imprecisos que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del estado¹³ y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local. Por su función, pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata.¹⁴ Se encuentra principalmente por el poder ejecutivo y los organismos que están en contacto permanente con el mismo. Por excepción, algunas dependencias del poder legislativo integran la noción de "Administración Pública" (como las empresas estatales), a la vez que pueden existir juegos de "Administración General" en los otros cuatro poderes o en organismos estatales que pueden depender de alguno.¹⁵

La noción alcanza a los maestros y demás trabajadores de la educación pública, así como a los profesionales de los centros estatales de salud, a la policía y a las fuerzas armadas. Se discute, en cambio, si la integran los servicios públicos prestados por organizaciones privadas con habilitación del Estado. El concepto no alcanza a las entidades estatales que realizan la función legislativa ni la función judicial del estado.

1.1.1 Origen y alcance del término

La palabra "administrar" proviene del latín "ad-ministrare", "ad" (ir, hacia) y "ministrare" (Servir, cuidar) y tiene relación con la actividad de los ministros romanos en la antigüedad.¹⁶

El concepto de Administración Pública puede ser entendido desde dos puntos de vista.¹⁷ Desde un punto formal, se entiende a la entidad que administra, o

¹³ Diez, Manuel María (1977). Manual de Derecho Administrativo. Buenos Aires: Plus Ultra

¹⁴ Diez, Manuel María (1977). Manual de Derecho Administrativo. Buenos Aires: Plus Ultra, p.20

¹⁵ Por ejemplo; una biblioteca pública que pertenece al poder legislativo o al poder judicial, no es un organismo administrativo que integra la noción de "Administración Pública".

¹⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_p%C3%BAblica.

sea, al organismo público que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales. Desde un punto de vista material, se entiende más bien la actividad administrativa, o sea, la actividad de este organismo considerado en sus problemas de gestión y de existencia propia, tanto en sus relaciones con otros organismos semejantes como con los particulares para asegurar la ejecución de su misión.

1.1.2 Elementos de la Administración Pública

La Administración Pública se caracteriza por conjugar un grupo de elementos que le otorgan un carácter generalizador, entre los que se encuentran: ¹⁸

- Medios personales o personas físicas
- Medios económicos, los principales son los tributos
- Organización, ordenación racional de los medios
- Fines, principios de la entidad administrativa
- Actuación, ha de ser lícita, dentro de una competencia de órgano actuante.

Jurídicamente, el concepto de Administración Pública se usa más frecuentemente en sentido formal, el cual en palabras de Rafael Bielsa, no denota una persona jurídica, sino un organismo que realiza una actividad del estado. En este sentido, "responsabilidad de la Administración", enuncia que el acto o hecho de la Administración es lo que responsabiliza al Estado. Así pues, en realidad es el Estado la parte en juicio, y a ese título tiene la Administración Pública el privilegio de lo contencioso administrativo (Enrique Sibaja Núñez).

Actualmente el modelo de Administración habitual es el modelo burocrático descrito por Max Weber. Se basa en la racionalidad instrumental y en el ajuste entre objetivos y medios.

La Administración posee una serie de prerrogativas que la colocan en una posición superior a la del administrado. Entre dichos poderes destacan:

- La interpretación unilateral de contratos.
- La capacidad ejecutiva de los actos administrativos. Los actos de la Administración deben cumplirse y son obligatorios.
- Sometimiento a una jurisdicción especializada (Contencioso-Administrativa).

¹⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_p%C3%BAblica.

¹⁸ http://www.monografias.com/trabajos41/desarrollo-local-cuba/desarrollo-localb_cuba2.shtml

- Las características de las burocracias exitosas dependen de una burocracia profesional y meritocrática, capaz de gestionar las políticas públicas durante momentos de transiciones de gobierno y períodos de crisis. Así, las funciones estatales aseguran la capacidad técnica y la neutralidad de implementación pues facilitan la implementación efectiva y eficiente de las políticas.¹⁹

1.1.3 Nueva gestión pública

Es una serie de reformas administrativas que involucran una gestión por objetivos que usa indicadores cuantitativos, uso de la privatización, separación entre clientes y contratistas, la desintegración de instituciones administrativas tradicionales, el enfoque de estados como productor de servicios públicos, uso de incentivos en salarios, costos reducidos y mayor disciplina presupuestaria. Usa la evaluación como instrumento para mejorar el proceso.²⁰

La nueva gestión pública tiene cuatro métodos:²¹

- La delegación de la toma de decisiones en jerarquías inferiores como agencias operativas, organismos regionales, gobiernos sub-nacionales pues éstos están más próximos al problema y tienen objetivos más claros.
- Una orientación hacia el desempeño que comienza desde los insumos y el cumplimiento legal hasta los incentivos y los productos.
- Una mayor orientación hacia el cliente bajo las estrategias de informar y escuchar al cliente para comprender lo que quieren los ciudadanos y responder con buenos servicios.
- Una mayor orientación de mercado, aprovechando los mercados o casi-mercados (a través de contratos de gestión y personal), la competencia entre los organismos públicos, el cobro entre los organismos y la externalización, mejoran los incentivos orientados al desempeño.²²

Así, la dirección de las reformas es:

¹⁹ República del Perú: Evaluación de la gobernabilidad democrática. Madrid: Universidad Complutense, Instituto Complutense de Estudios Internacionales. 2007. pp. 94-95. ISBN 8496702057 9788496702059

²⁰ Gobernando la Infraestructura del Conocimiento en un Mundo de Sistemas de Innovación p 9-10

²¹ Gobernando la Infraestructura del Conocimiento en un Mundo de Sistemas de Innovación p 9-10

²² Carlos Lo Coraggio, José Luis (2006): "Las políticas públicas participativas: ¿obstáculos o requisito para el desarrollo local?, en Desarrollo Local. Una revisión crítica del debate. Universidad Nacional de Quilmes y Universidad Nacional General Sarmiento. Espacio Editorial. Argentina.

- Una ordenación más estratégica de las políticas públicas.
- Separadora del diseño de las políticas de la implementación.
- Un sistema de gestión financiera que haga énfasis en los resultados, entregue un costeo completo, contabilice los insumos y los productos, y que al mismo tiempo descentralice los controles de gastos mediante categorías presupuestarias más amplias y no se eliminan los controles externos.
- Un sistema de personal descentralizado que ponga mayor énfasis en la gratificación por el desempeño.²³

1.2 Desarrollo local

El objetivo de una eficiente administración, sin importar su naturaleza es garantizar el desarrollo, y cuando se trata de la política social es un deber potenciar y mejorar las condiciones territoriales, así como satisfacer las necesidades de la población en cada localidad.

El **desarrollo local** se basa en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una comunidad, barrio o ciudad.²⁴ Se consideran potencialidades endógenas²⁵ de cada territorio a factores económicos y no económicos, entre estos últimos cabe recordar: los recursos sociales, culturales, históricos, institucionales, paisajísticos, etc. Todos factores también decisivos en el proceso de desarrollo económico local.²⁶

1.2.1 Definición

En esta perspectiva, se puede definir el **desarrollo económico local** como el proceso de transformación de la economía y de la sociedad local, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población mediante una acción decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales, públicos y privados, para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos

²³ Carlos Losada, ed (1999). ¿De burócratas a gerentes?: las ciencias de la gestión aplicadas a la Administración del estado. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. pp. 78-79.

²⁴ Montoya A. 1998. Relidad - Revista de ciencias Sociales y Humanidades (UCA) 61, enero febrero 1998. p 45-55.

²⁵ Albuquerque, F. Metodología para el Desarrollo Económico Local, Dirección de Desarrollo y Gestión Local. ILPES, febrero 1997.

²⁶ Arocena, José (2005): "Globalización y diversidad: un desafío para el desarrollo local", en Universidad y Desarrollo Local. Aprendizajes y desafíos. Adriana Román, Compiladora. Editores Universidad General Sarmiento y Prometeo Libros. Argentina.

existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un entorno innovador en el territorio. En este enfoque también se considera la importancia del **capital social** y los enlaces de cooperación con agentes externos para capturar recursos humanos, técnicos y monetarios, entre otros, que contribuyan a la estrategia local de desarrollo, por lo que es fundamental contar con una eficiente **planificación económica y social**.²⁷

Existen tanto instituciones internacionales (Fundación Dag Hammarskjöld, FLACSO-Sede Académica Costa Rica, el Centro para el Desarrollo Local de la OCDE) como de carácter nacional en diferentes países del mundo abocado a mejorar las condiciones de vida de los espacios locales mediante este enfoque del desarrollo. Entre algunos autores cuyo trabajo influye en este enfoque del desarrollo se encuentra Manfred Max-Neef. Sus textos "La economía descalza" y "Desarrollo a Escala Humana" son un buen ejemplo de ello depende el desarrollo sostenible.

1.2.2 Planificación del desarrollo local

La **Planificación Física o Territorial** se define como la adopción de programas y normas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.²⁸

El **Plan de desarrollo local** es un instrumento de **gestión** útil para propulsar el desarrollo social de una comunidad rural, un barrio marginal, o cualquier otra comunidad que tenga una integración y unidad de propósitos generales.

Razones para formular un plan de desarrollo:

Hay al menos 6 razones para formular, con métodos participativos, el Plan de Desarrollo Local (P.D.L) de una comunidad:²⁹

²⁷ Inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

²⁸ Repetto, Fabián (2009): "El marco institucional de las políticas sociales: posibilidades y restricciones para la gestión social", en Gestión de la política social. Editorial Prometeo, Buenos Aires. Argentina.

²⁹ Sanchis Palacio, Joan Ramón. (2012). "Las estrategias de desarrollo local: aproximación metodológica desde una perspectiva socio-económica e integral. Departamento de Dirección y Administración de Empresas. Universidad de Valencia"

- El PDL. es un instrumento válido cuando se emprende, en una comunidad, un programa destinado a:
 - Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población objetivo, rompiendo las dinámicas de marginalización y con énfasis en la población más desprotegida como la niñez, las mujeres y la juventud;
 - Aportar a la consolidación del tejido social barrial, aplicando una metodología de participación activa, interinstitucional, y comunitaria y sea una experiencia de acción repetible en el futuro.
- Dar continuidad y sostenibilidad a la inversión realizada (si la hubiera). Mantener las acciones y la participación, más allá de la vida de un programa, que siempre tiene una vida limitada en el tiempo.
- La comunidad considerada requiere de la participación organizada de sus ciudadanos para mejorar su calidad de vida.

El PDL. se sustenta en acciones autogestionarias donde las organizaciones existentes juegan un papel predominante, pues ellas tendrán la responsabilidad de organizar, promover, ejecutar, coordinar o gestionar las acciones que permiten alcanzar las metas. Se trata de acciones sencillas, posibles de realizar, pero que al hacerlas en forma colectiva, organizada y continua den como resultado un entorno limpio, saludable, floreciente por voluntad de sus ciudadanos y liderados por sus organizaciones.³⁰

En el PDL, cada una de las organizaciones comunitarias de base o de segundo nivel siempre tiene una tarea que hacer, ya sea porque la asumen directamente o porque son parte de un Grupo de Trabajo o de un Comité de Coordinación. En definitiva, el PDL es una nueva prueba para mostrar el nivel de desarrollo y la capacidad de gestión que tienen las organizaciones populares.

- Facilitar y potenciar el trabajo interinstitucional, pero requiere también de los principios de complementariedad y subsidiariedad que para este caso son el aporte de los operadores públicos, privados y de la empresa interesadas.

El PDL requiere una armónica relación entre los operadores públicos y privados y las organizaciones comunitarias, trabajando para alcanzar objetivos comunes que son parte de la responsabilidad o el compromiso legal o social de una

³⁰ Vázquez Barquero, Antonio (2008): "Desarrollo local: diversidad y complejidad de las estrategias y políticas de desarrollo". Revista Prisma Nº 22. Universidad Católica del Uruguay. Uruguay.

determinada institución. Así, por ejemplo, las metas en salud, requieren del trabajo cotidiano de directivos, profesionales y empleados del sector salud a nivel nacional y local, del trabajo de Cruz Roja, de la colaboración de escuelas y colegios, de la acción de las organizaciones comunitarias y, fundamentalmente de los compromisos de cada una de las familias, porque la salud está articulada a saneamiento ambiental, al ornato, a las relaciones interfamiliares, pues todo el PDL mantiene permanentes interrelaciones entre los temas y requiere como tal de una fluida y armónica cooperación interinstitucional, sin protagonismos.

- Empezar nuevas acciones para alcanzar nuevas metas, no solo basta darle sostenibilidad a la inversión realizada, hay que avanzar hacia nuevas metas, cada vez mayores, cada vez más amplias, pero avanzar de manera segura. Diseñando metas posibles, fijándole tiempos adecuados, con el convencimiento de que cada vez que se realiza, de manera planificada y ordenada, una acción y se alcanza una meta, se desarrollan más las capacidades locales y consecuentemente se está mejor preparados para ser artífices de nuevas metas.
- Sistematizar y socializar la experiencia desarrollada en la comunidad. Todo el proceso de desarrollo que ha alcanzado por la comunidad con su PDL, hay que sistematizarlo, saber qué lecciones se han aprendido, qué errores se han cometido y qué no se debe repetir. Las vivencias significativas que surgieron en el proceso de formulación del plan hay que socializarlas; por ello, y con bastante detalle se describe el proceso de formulación del plan.

1.2.3 Planificación estratégica urbana

Mediante los procesos de **planificación estratégica urbana** (PEU) se desea, en general, clarificar el modelo de ciudad deseado y avanzar en su consecución, coordinando los esfuerzos públicos y privados, canalizando las energías, adaptándose a las nuevas circunstancias y mejorando las condiciones de vida de los ciudadanos.³¹

³¹ Carmona, Rodrigo (2006). "Nuevas formas de gobierno y gestión pública en el escenario local. Algunos ejes de debate para el estímulo de procesos de desarrollo", en: Desarrollo Local. Una revisión crítica del debate. Universidad Nacional de Quilmes y Universidad Nacional General Sarmiento. Espacio Editorial. Argentina.

La planificación estratégica es una técnica que se ha aplicado en múltiples facetas de la actividad humana;³² sin embargo, es relativamente reciente la aplicación de la planificación estratégica a la realidad urbana, a las ciudades y regiones o áreas metropolitanas y sus inicios son eminentemente prácticos y artesanales: una mezcla de pensamiento, técnicas y arte o buen hacer.

Fueron suficientes 15 años de práctica para que la técnica se extendiera y se organizara el primer “Encuentro de ciudades europeas y americanas para el intercambio de experiencias en planificación estratégica”. Dicho encuentro, celebrado en Barcelona en 1993, contó con la colaboración del Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial, la Comisión de la Comunidad Europea y el Instituto de Cooperación Iberoamericana. Participaron las ciudades de Ámsterdam, Lisboa, Lille, Barcelona, Toronto, y Santiago de Chile. Se puso de manifiesto, entre otros aspectos relevantes, que si en las grandes ciudades se abordan procesos de colaboración para realizar procesos de planificación estratégica, y si se consigue un entendimiento razonable entre las administraciones, las empresas y una amplia representación de agentes sociales, entonces se generan sinergias organizativas que, a medio plazo, mejoran la aplicación de los recursos y la calidad de vida de los ciudadanos.

Origen

Los procesos de (PEU) surgen a finales del siglo XX. La ciudad de San Francisco condujo su proceso entre 1982 y 1984. La principal motivación para iniciarlos fue el intento de reaccionar adecuadamente a situaciones problemáticas (estancamiento o crisis económica, principalmente); en los inicios del siglo XXI no se adopta esta forma organizativa de manera reactiva sino más bien proactiva; refiriéndose a España, las situaciones de crisis no son los principales desencadenantes de estos procesos, sino que las motivaciones se encuentran en la búsqueda de la colaboración público-privada, en el deseo de coordinar actuaciones y en la mejora continua.³³ La determinación inicial necesaria para lanzar este tipo de procesos varía geográficamente; en España,

³² Mintzberg, Henry. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*, Free Press, ISBN 0029216052

³³ Borja y Castells. “Local y Global”. 1998. Fernández Güell, J. Miguel. *Planificación estratégica de ciudades*. 1997.

la mayor parte de los procesos son liderados por entidades públicas, aproximadamente el 50% tiene un liderazgo mixto público-privado.

Descripción de los PEU

Un proceso de PEU,³⁴ es la definición de un proyecto de ciudad que unifica diagnósticos, concreta actuaciones públicas y privadas y establece un marco coherente de movilización y de cooperación de los actores sociales urbanos.

El proceso participativo es prioritario respecto a la definición de contenidos, puesto que de este proceso dependerá la viabilidad de los objetivos y actuaciones que se propongan. El resultado del Plan estratégico no es una norma o un programa de gobierno (aunque su asunción por el Estado y por el Gobierno Local deberá traducirse en normas, inversiones, medidas administrativas, iniciativas políticas, etc.) sino un contrato político entre las instituciones públicas y de la sociedad civil. Por ello el proceso posterior a la aprobación del plan y el seguimiento e implantación de las medidas o actuaciones, es tanto o más importante que el proceso de elaboración y aprobación consensuales. Por tanto, PEU es un tipo de gobernanza y un caso particular de diseño social.³⁵

Fases básicas de un proceso de PEU

- Sobre la base de los trabajos de la Secretaría técnica, los grupos de trabajo debaten y aprueban un diagnóstico de la ciudad que incluye su posicionamiento; el documento debe aprobarse por el Comité Ejecutivo, por el Consejo General o el Pleno de la Corporación en su caso.
- A partir del diagnóstico y teniendo en cuenta sus antecedentes y sus conclusiones, las fortalezas y las debilidades, se pasa a elaborar escenarios fundándose en el ejercicio de ejercitar la imaginación y el rigor, realizando tareas de prospectiva, elaborando alternativas futuras posibles, de forma que el Comité Ejecutivo pueda escoger un modelo o visión para la ciudad sobre cuya base se generarán temas críticos y/o líneas de actuación genéricas.
- Reformulados los grupos de trabajo, compuestos principalmente por personas con capacidad de decisión y por implantadores, se trata por separado

³⁴ Borja y Castells. "Local y Global". 1998. Planificación estratégica de ciudades. 1997.

³⁵ Fernández Güell, J. Miguel. "25 años de planificación estratégica de ciudades" en CIUDAD y TERRITORIO Estudios Territoriales. 2008

cada tema crítico y cada línea de actuación, elaborando una relación pormenorizada de proyectos necesarios y/o convenientes. Una vez consolidados los resultados, se dispondrá de una serie de proyectos estratégicos priorizados a partir de los cuales se efectuará una selección y se pasará a elaborar un plan de acción que contemple agentes involucrados, tiempos y recursos. Las personas implicadas en la estructura del proceso, al menos teóricamente, disponen de la capacidad de impulsarlo; puede consultarse, a título de ejemplo, la composición del Consejo General del Plan Metropolitano de Barcelona.³⁶

- Una vez aprobados los documentos anteriormente mencionados, se entra en la implantación o ejecución propiamente. La importancia de esta fase es decisiva, en ella los planes suelen dotarse de una estructura en la que se clarifica aún más la organización.

Importancia de los procesos de PEU

La importancia social y económica de dichos procesos es relevante, pues afectan a millones de personas. En España prácticamente llegan al centenar los municipios que aplican esta metodología y la población afectada ronda los 15 millones de personas.

Observaciones críticas a los procesos de PEU

Las críticas a los PEU se constatan desde sectores que buscan promover la participación ciudadana, también desde los profesionales orientados a la planificación territorial y desde los que privilegian la actuación política. Sin embargo tienen aspectos que potencian la participación selectiva, la ordenación del territorio y la coordinación o colaboración público-privada. Por otra parte estos procesos tienen una cierta independencia de ideologías políticas (artículo de ejemplo de los procesos de Barcelona, Bilbao y Valencia), pues se desarrollan con equipos de Gobierno y Partidos Políticos, los cuales pueden producir una acusada estabilidad de la mayoría impulsora.³⁷

³⁶ Quintás Alonso, José. "Análisis de los factores y políticas comunitarias que favorecen el diseño y ejecución de la planificación estratégica de Grandes Ciudades y Áreas Metropolitanas, basándose en las experiencias de Barcelona, Bilbao y Valencia", tesis doctoral leída en febrero de 2006

³⁷ González Fontes, Ramón y otros. (2002). "La gestión del desarrollo territorial en Cuba. Un enfoque desde la endogeneidad", en *Economía, Sociedad y Territorio*, enero-junio, vol. III, número 012, Toluca, México: El Colegio Mexiquense, A.C., pp. 593-620.

1.3 Planificación del desarrollo local en Cuba

La necesidad de solucionar los retos que las sociedades tienen potencia las continuas transformaciones que ocurren, sienta sus bases en los modelos que intentan impulsar el diseño, aportando a los elementos del proceso de planeación y a la toma de decisiones, y constituyendo de este modo la PRH en el nivel territorial como un requerimiento importante en el desarrollo.

Antes de 1959 en Cuba, contadas empresas monopolistas norteamericanas, empleaban técnicas relacionadas con la organización científica del trabajo (OCT), al triunfar la Revolución se crearon las premisas para el desarrollo de la misma.³⁸ Destacándose para 1963-1967 la materialización de grupos de programas³⁹ de OCT en la esfera productiva y la de servicios.

Luego de varios llamados del Comandante en Jefe Fidel Castro en sus discursos del 26 de Julio y del XIV Congreso de la CTC en 1970; se comienza a fomentar un clima más favorable para el desarrollo de la OCT, se incrementa la formación del personal con estas labores y se crea el Centro Nacional para la Investigación Científica del Trabajo adscrito al Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), insertándose con un rol preponderante la OCT en el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía del país en 1975 con la celebración del Primer Congreso del PCC. El inicio de los 90 (marcado por el derrumbe del campo socialista),⁴⁰ condicionó la aplicación de medidas orientadas a ceses de contratos e interrupciones frecuentes, que trajo consigo una tendencia a eliminar las normas de trabajo y con ello los indicadores para el control eficiente de las plantillas. No es hasta el V Congreso del PCC (1997) donde se realiza un análisis crítico de los resultados obtenidos, destacándose aspectos relacionados a la eficiencia y la preponderancia del RH, comenzando así la utilización en Cuba de los fundamentos de la GRH.

³⁸ A partir de la propuesta del Comandante Che Guevara que, a partir de 1961, bajo el asesoramiento de países socialistas y fundamentalmente de la extinta URSS, comienza la preparación de miles de cuadros en este campo, se divulgan los principios básicos de la organización del trabajo y se desarrollan las primeras experiencias de elaboración e implantación de normas de trabajo

³⁹ Para 1963 se desarrollan nuevos métodos y formas organizativas del trabajo y los salarios, exponiéndose de modo experimental en 247 unidades del país, cuyos resultados originaron la elaboración de un programa para su generalización, el cual quedó prácticamente implantado en 1967

⁴⁰ Perdiéndose de esta forma el 85 % de las relaciones comerciales del país, observándose un deterioro de los insumos para el desarrollo de las producciones nacionales.

De esta manera han evolucionado grupos de leyes,⁴¹ resoluciones⁴² y normas⁴³ que regulan esta actividad, las que si bien son dirigidas en lo fundamental a la OCT y los salarios en el nivel organizacional (para los casos de las leyes y resoluciones), además abordan el fenómeno muy vagamente de modo territorial, observándose la concreción de planes de ingreso y egreso a las diferentes enseñanzas, la determinación de necesidades de aprendizaje postgraduada y su satisfacción a través de planes de postgrados, el diseño de nuevos planes de estudios para perfiles de nueva inserción acorde a los requerimientos del país así como el ajuste de los ya existentes. La estandarización de los sistemas de incentivos, seguridad y salud en el trabajo entre otros que si bien comienzan a observarse de manera territorial, estos no cuentan con una visión prospectiva y (o) sistémica que contribuya a concretar este proceso desde la PRH como un todo integrado en el nivel territorial.

Lo hasta ahora abordado se materializa en la Política para el desarrollo económico y social del PCC y la Revolución,⁴⁴ específicamente en el lineamiento 172,⁴⁵ referido a la necesidad de contar con herramientas que contribuyan a la eficiente planificación de los RH que se requieren para el desarrollo económico y social en los niveles territoriales, además de otro grupo de lineamientos que abordan el carácter territorial de la PRH y en sí la GRH. Según ilustra la figura 1.2 y la tabla 1.1.1 donde se relaciona su leyenda, estos lineamientos sostienen niveles de relaciones con el lineamiento antes comentado, orientados de modo general a la obtención oportuna de las cantidades y cualidades de RH que se requieren para el territorio,⁴⁶ las modificaciones de los procesos formativos y el ajuste de las matrículas en

⁴¹ Por ejemplo: Decreto Ley No. 45 (1981) de la capacitación técnica de los trabajadores; Ley No. 49 (1984) Código de Trabajo; Ley No. 81 (1997) Medio Ambiente; Ley No. 105 (2009) Seguridad Social; etc.

⁴² Resolución No. 21 (1999). Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores; Resolución No. 15 (2000). Relación laboral de trabajadores ocupantes de cargos en categorías de administrativos, servicio y obreros; Resolución No. 29 (2006). Reglamento sobre Capacitación y Desarrollo de RH; etc.

⁴³ MTSS. Sistema de gestión integrado de Capital Humano. Vocabulario; Norma Cubana 3001 (2007) MTSS. Sistema de gestión integrado de Capital Humano. Implementación

⁴⁴ Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido PCC

⁴⁵ Lineamiento 172. Proyectar la formación de fuerza de trabajo calificada en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país.

⁴⁶ Lineamientos relacionados: 23, 31, 120, 144, 160, 169, 219, 264

correspondencia con las necesidades,⁴⁷ la mejora de las condiciones de vida a partir de los incrementos productivos,⁴⁸ el rescate del papel del trabajo y su vínculo al principio de distribución socialista (Lineamiento 141), el cumplimiento de los compromisos internacionales y el incremento de los rubros exportables a partir del conocimiento,⁴⁹ entre otras relaciones que requieren el tratamiento prospectivo y sistémico de la PRH y su control en este nivel. Igualmente, varios han sido los escenarios⁵⁰ donde la máxima dirección del país ha dedicado un espacio importante para el debate sobre los requerimientos del RH en los territorios, en la misma medida numerosos medios de prensa han incidido en la necesidad de mejoras en el tratamiento de los mecanismos de PRH en este nivel, los que han coincidido e incorporado en sus reflexiones la vinculación con el enfoque prospectivo y sistémico de este proceso y su control.

En Cuba el órgano estatal encargado de diseñar, asesorar y controlar las políticas de GRH lo constituye el MTSS, a partir de la estandarización de un conjunto de normativas (antes referenciadas), las que abordan metodológicamente la PRH de manera fragmentada y orientado fundamentalmente hacia el nivel organizacional, limitándose en la práctica territorial el necesario carácter prospectivo y sistémico de este proceso, dejándose de abordar las tendencias actuales sobre la PRH, su control en términos de eficiencia y eficacia, y su aplicación en el nivel territorial.

Para el análisis de estos elementos se aborda como objeto de estudio práctico a la Provincia de Holguín y específicamente al Municipio de Urbano Noris por constituir uno de los territorios seleccionados en el nivel de país como piloto para el desarrollo y aplicación de los métodos conducentes al desarrollo territorial, además de tener presente una variada estructura económica, que garantiza un nivel de representatividad adecuado respecto a la estructura económica nacional.

⁴⁷ Lineamientos relacionados: 4, 137, 138, 139, 145, 146, 150, 198, 200

⁴⁸ Lineamientos relacionados: 19, 20, 41, 43

⁴⁹ Lineamientos relacionados: 76, 80, 81, 87, 97, 108, 184, 185, 239

⁵⁰ Consejo de Ministros, Octubre 2012. Presidido por Raúl Castro Ruz. Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba

Leyenda de la figura 1.2:

MGE: Modelo de Gestión Económica

PM: Política Macroeconómica

PEE: Política Económica Externa

PI: Política Inversionista

PCTIMA: Política de Ciencia, Tecnología, Innovación y Medio Ambiente

PS: Política Social

PA: Política Agroindustrial

PI-E: Política Industrial y Energética

PT: Política para el Turismo

Tabla 1.1.1: Leyenda de la figura 1.2 Matriz de relaciones de otros lineamientos la política económica con el lineamiento 172

No.	Nombre	No.	Nombre
1	Lineamiento General (MGE)	3	Lineamiento General (MGE)
4	Lineamiento General (MGE)	5	Lineamiento General (MGE)
19	Esfera Empresarial (MGE)	20	Esfera Empresarial (MGE)
23	Esfera Empresarial (MGE)	31	Sistema Presupuestario (MGE)
41	Lineamiento General (PM)	43	Lineamiento General (PM)
76	Comercio Exterior (PEE)	80	Comercio Exterior (PEE)
81	Comercio Exterior (PEE)	87	Comercio Exterior (PEE)
97	Inversión Extranjera (PEE)	108	Colaboración (PEE)
120	Lineamientos (PI)	121	Lineamientos (PI)
137	Lineamiento (PCTIMA)	138	Lineamiento (PCTIMA)
139	Lineamiento (PCTIMA)	141	Lineamiento General (PS)
144	Lineamiento General (PS)	145	Educación (PS)
146	Educación (PS)	150	Educación (PS)
160	Salud (PS)	164	Cultura (PS)
169	Empleo y Salarios (PS)	172	Empleo y Salarios (PS)
184	Lineamiento (PA)	185	Lineamiento (PA)
198	Lineamiento (PA)	200	Lineamiento (PA)
219	Lineamiento General (PI-E)	239	Lineamiento para las principales ramas (PI-E)
264	Lineamiento (PT)		

1.3.1 Potencialidades de la provincia Holguín

La provincia de Holguín ocupa el cuarto lugar en extensión entre las provincias de Cuba (15) con 9292,38 kilómetros cuadrados, representando el 8,5 % de la superficie del país. Se encuentra a una distancia de aproximadamente 774 Km

de la Ciudad de La Habana. Posee una población de 1037770 habitantes. Según el Anuario estadístico de la provincia (2014) está situada hacia el noroeste de la región oriental de Cuba, entre 21°15', 20°24' de latitud norte y los 76°19', 74°50' de longitud oeste. Colinda con cuatro provincias (al este Guantánamo, al sur con Santiago de Cuba y Granma, y al oeste las Tunas) y limita al norte con el Océano Atlántico. Se reconoce como el lugar por donde el Almirante Cristóbal Colón llegó a Cuba (Bariay).

La mayor elevación (1231 m) es el Pico Cristal, y predominan las alturas de Maniabón, llanura del Cauto, llanura de Nipe y las montañas de Nipe-Sagüa-Baracoa. Prevalen los suelos fersialíticos rojo pardusco, ferromagnesial, fersialíticos pardo rojizo y oscuro plástico gleyzado. Su hidrografía está representada por los ríos Mayarí (río de mayor longitud con 110 km de largo), Gibara, Sagüa de Tánamo, Tacajó, los embalses Gibara, Cacoyugüin, Sabanilla y las bahías de Gibara, Banes y Nipe.⁵¹

Es de las regiones más industrializadas del país y cuenta con una de las tres mayores reservas de níquel en el mundo (situadas en los municipios de Mayarí y Moa). Aunque Holguín fue tradicionalmente una región agropecuaria, actualmente es una de las principales zonas Industriales de Cuba. Llamada la Tierra del Níquel, su producción aporta el 20 % de los ingresos económicos del país por concepto de exportaciones. Además, tiene un considerable peso en su economía la producción azucarera (existencia de 10 centrales). Posee amplias áreas de cítricos y de cultivo del tabaco. La industria pesquera ocupa un lugar destacado. El turismo ha alcanzado un notable desarrollo en los últimos años y llegará a tener una apreciable importancia, destacándose la zona turística de Güardalavaca como una de las más importantes del país. El Parque Monumento Nacional Bariay es otro lugar muy apreciado por los visitantes.

La provincia está integrada por 14 municipios (Anilla, Báguanos, Banes, Cacocum, Calixto García, Cueto, Frank País, Gibara, Holguín, Mayarí, Moa, Rafael Freyre, Sagua de Tánamo y Urbano Noris), y en cada uno de ellos cuenta con proyectos de desarrollo local, dedicados a impulsar La Gestión Ambiental en comunidades cercanas a ecosistemas de importancia natural en

⁵¹ Año 2014. Oficina Nacional de Estadísticas e Información. "Anuario provincial: Holguín".

el oriente de Cuba, a desarrollar la economía, y otras aristas. Estos programas cuentan con recursos existentes en los asentamientos poblacionales, entre ellos; los suelos, el agua, el aire y fundamentalmente el capital humano, potenciado a través de activistas residentes en esos sitios.

Esta nueva forma de gestionar la protección del Medio Ambiente se corresponde con el Lineamiento 133, el cual establece adecuar los programas de conservación del entorno a las características y recursos de los territorios.

1.4 Procedimiento para la gestión integrada del PDL de un municipio

Este procedimiento⁵² tiene como finalidad servir como guía de orientación metodológica al grupo de trabajo instituido para el DL de los territorios. Como se muestra en la figura 1.3, el mismo está compuesto por 4 fases y 16 pasos.

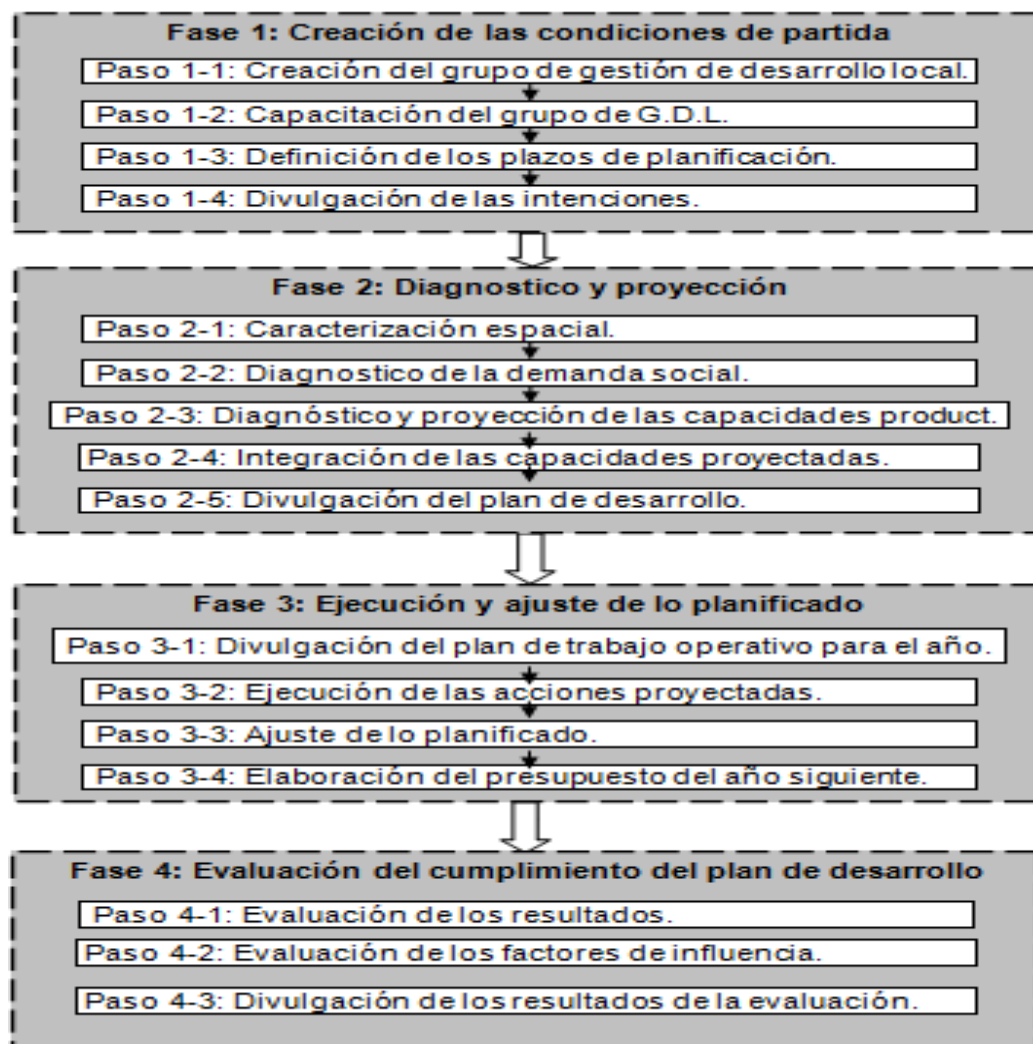


Figura 1.3 Esquema del procedimiento para la gestión integrada del plan de desarrollo local de un municipio elaborado por Ricardo Leal (2014)

⁵² Creado por; Ricardo Leal, (2014) Vice-presidenta Consejo de Administración Provincia Holguín

Etapa I: Creación de las condiciones de partida

Objetivo: Crear las condiciones básicas para poder desarrollar la aplicación del procedimiento.

Paso 1-1: Creación del grupo de gestión del desarrollo local

Se debe proceder a conformar el grupo encargado de confeccionar el plan de desarrollo local, así como de velar por la aplicación de las acciones pertinentes y realizar los ajustes que la práctica evidencie como necesarios. Este grupo será dirigido por un representante del gobierno e integrado por especialistas de los sectores productivos y sociales de la localidad. Debe operar con un total entre 5 y 15 miembros. La selección y designación de los miembros para integrar el grupo es responsabilidad del gobierno quien designa a su representante, solicita a los restantes actores proponga los de ellos y selecciona los que finalmente deben conformar parte del grupo. Entre los representantes deben estar miembros de todos los sectores de la localidad.

Paso 1-2: Capacitación del grupo de gestión del desarrollo local

Los miembros del grupo de gestión deben ser capacitados (por parte del centro universitario) mediante el desarrollo de talleres en temáticas relativas al tema de desarrollo local, así como enfoques, tendencias y técnicas para procesar información.

Paso 1-3 Definición de los plazos de planificación

El grupo de gestión deberá establecer los plazos de planificación, de forma general se recomiendan establecer tres rangos, a largo plazo (25 años), táctica (5 años) y operativa (un año) en correspondencia con la forma que se asignan los presupuestos anuales del gobierno.

Paso 1-4 Divulgación de las intenciones

El grupo de desarrollo deberá llevar a cabo acciones de divulgación de las intenciones del plan a todos los sectores para lo cual se apoyará en los medios de difusión y en las organizaciones no gubernamentales, en estas acciones se debe perseguir que los integrantes de la localidad comprendan el alcance de las intenciones, así como los métodos de trabajo que se desean utilizar.

Etapa II: Diagnóstico y proyección

Objetivo: Diseñar el PDL sobre la base de potencialidades y limitaciones existentes en el territorio, y en función de necesidades y aspiraciones sociales.

Paso 2-1 Caracterización espacial

Se debe asegurar que el grupo y el resto de los actores de la localidad conozcan la situación espacial del territorio (límites geográficos, recursos, condiciones de infraestructura y constructivas, etc). La información debe ser representada en sus correspondientes planos.

Paso 2-2 Diagnóstico de la demanda social

El desarrollo de este paso se debe realizar mediante las tareas que se describen a continuación:

Tarea 2-2-1: Construcción de la matriz de edades

Se procede a conformar la matriz, la cual debe adoptar la estructura que se muestra en la tabla **2-1** (Anexo 1).

Tarea 2-2-2 Caracterización de la evolución de la población

Se deben lograr caracterizar las variables que determinan la evolución de la población, para lo cual es necesario lograr identificar; tasa anual de natalidad, de mortalidad, migratoria e inmigratoria por grupo de edades. Se debe conformar la tabla de evolución de la población como se muestra en la tabla **2-2** (Anexo1).

Tarea 2-2-3 Caracterización de la demanda social

Se deben identificar las distintas demandas sociales que se generan por grupos de edades en función de las diferentes demandas y su relación con la estructura de edades. Se recomienda utilizar las tablas **2-3, 2-4, 2-5** (Anexo 1).

Tarea 2-2-4 Caracterización de las expectativas de la población

El grupo gestor deberá recurrir a diversas fuentes de información para identificar expectativas de la población sobre el futuro de la localidad, para ello se recomienda realizar consultas populares, de acuerdo con la forma de gobierno establecida, revisar los principales señalamientos y solicitudes de la población de las cuales se pueden extraer posibles opciones de desarrollo.

Tarea 2-2-5 Proyección de la demanda social

En correspondencia con la estructura de edades existente y los plazos de planificación acordados se deberá desarrollar la proyección de la estructura de edad. Para esta tarea se recomienda utilizar las tablas **2-6** y **2-7** (Anexo 1).

Paso 2-3: Diagnóstico y proyección de las capacidades productivas

La proyección de las capacidades productivas se realizará en función de las potencialidades existentes para el desarrollo de nuevos productos y de las

potencialidades de cambios de los niveles de producción de las organizaciones existentes. Por esta razón en este paso se desarrollan las tareas siguientes:

Tarea 2-3-1 Diagnóstico de las capacidades disponibles

Cada sector deberá identificar en sus organizaciones, las potencialidades para incrementar los niveles productivos o de desarrollo de nuevos productos. Se debe proceder a llenar las tablas **2-8** y **2-9** (Anexo 1).

Tarea 2-3-2 Proyección de la oferta de nuevos productos

A partir del diagnóstico, el gobierno estimulará el incremento de las capacidades productivas en la búsqueda de disminuir los gastos externos y el óptimo aprovechamiento del potencial disponible. Para ello, debe solicitársele a cada una de los sectores llenar las tablas **2-8**, **2-9** y **2-10** (Anexo 1).

Tarea 2-3-3 Proyección del incremento de la oferta de productos existentes

Para la proyección de incrementos de productos existentes se debe solicitar a cada una de los sectores llenar las tablas **2-11**, **2-12** y **2-13** (Anexo 1).

Paso 2-4 Integración de las capacidades proyectadas

Una vez que se han proyectado las variaciones de las capacidades de generación de productos por cada sector, se debe proceder a integrarlas en el nivel territorial para desarrollar un balance general de las actividades proyectadas, en función del cual, se evaluará la factibilidad financiera, social y tecnológica. Se debe proceder a llenar las tablas **2-14** y **2-15** (Anexo 1).

Tarea 2-4-1 Balance de demanda capacidad

En función de los resultados de las tablas anteriores se realiza el balance de las capacidades mediante la comparación de lo que las entidades demandan con lo que realmente el territorio es capaz de garantizar con sus capacidades instaladas. Para esto se confecciona la tabla **2-16** (Anexo 1).

Tarea 2-4-2 Balance financiero

Al igual que en la tarea anterior también resulta necesario desarrollar un balance financiero en función del cual tomar decisiones sobre los montos financieros que se demandan. Para ello; se debe llenar la tabla **2-17** (Anexo 1). Se exigirán que las posibles inversiones presenten los avales de su sector.

Tarea 2-4-3 Confección del plan de desarrollo local integrado

En función de los diagnósticos, proyecciones y balances desarrollados con anterioridad se realizará la confección del plan de desarrollo local integrado el

que se resume en la tabla **2-18** (Anexo 1). En esta se deberán considerar las demandas sociales por año y las capacidades disponibles proyectadas por año.

Paso 2-5 Divulgación del plan de desarrollo

El grupo de desarrollo deberá implementar acciones de divulgación del plan hacia todos los sectores, para lo cual demandará la utilización de los medios de difusión de la localidad y de las organizaciones no gubernamentales existentes, en estas acciones se debe perseguir identificar la opinión de la población.

Etapa III: Ejecución y ajuste de lo planificado

Objetivo: Desarrollar las acciones dirigidas a materializar las metas proyectadas.

Paso 3-1 Divulgación del plan de trabajo operativo para el año

El grupo de desarrollo deberá llevar a cabo acciones de divulgación de las acciones a desarrollar en el año para dar cumplimiento a lo concebido en el PDL para el año a iniciar para lo que se utilizarán los métodos de divulgación establecidas con anterioridad.

Paso 3-2 Ejecución de las acciones proyectadas

La materialización del PDL para los plazos estratégicos y tácticos en todos los casos se realiza mediante el cumplimiento de la planificación operativa.

El grupo de desarrollo a inicios de cada año deberá constatar que estén creadas las condiciones para que cada uno de los organismos asuma sus compromisos con lo planificado, así como identificar los posibles factores de riesgo y tomar las posibles acciones de regulación de los mismos.

Paso 3-3: Ajuste de lo planificado

De igual forma el grupo deberá identificar aquellos elementos concebidos en el plan de desarrollo que serán objetos de incumplimiento por no existir las condiciones necesarias para su materialización. Estos aspectos serán el punto de partida para realizar los ajustes necesarios al plan.

Paso 3-4: Elaboración del presupuesto del año siguiente

Como elemento determinante del éxito futuro del próximo ciclo operativo, se debe proceder cada año a realizar el presupuesto del año subsiguiente, para el cual se considerarán las orientaciones para la confección del presupuesto, lo que está inicialmente proyectado en el plan de desarrollo así como los ajustes necesarios que se han desarrollado hasta el momento.

Fase IV: Evaluación del cumplimiento del plan de desarrollo

Objetivo: Evaluar el grado de cumplimiento del plan de desarrollo

Paso 4-1 Evaluación de los resultados

La evaluación de los resultados se realizará respecto a diferentes patrones de comparación es decir se deberán de evaluar los aspectos siguientes:

- Grado de satisfacción de la demanda social por tipología de demanda
- Grado de satisfacción de la demanda social en general
- Cumplimiento del plan de desarrollo por sectores
- Crecimiento intensivo de los sectores respecto al año base
- Crecimiento extensivo de los sectores respecto al año base
- Crecimiento intensivo de los sectores respecto al año meta
- Crecimiento extensivo de los sectores respecto al año meta

Paso 4-2: Evaluación de los factores de influencia

La evaluación de los factores de influencia se realizará en función de los principales factores de influencias identificados entre los que se encuentran:

- Influencia del aseguramiento financiero
- Influencia del aseguramiento material
- Influencia del aseguramiento humano
- Influencia de los riesgos naturales
- Influencia de los riesgos socio políticos

Paso 4-3: Divulgación de los resultados de la evaluación

Utilizando los métodos de divulgación establecidos se deberá comunicar a la población los resultados de la evaluación del cumplimiento del plan, así como el grado de incidencia de los factores de influencias identificados, para lo que se utilizarán los mecanismos de divulgación establecidos en la localidad.

CAPÍTULO II: APLICACIÓN DE LAS ETAPAS INICIALES DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DEL PLAN DE DESARROLLO LOCAL EN EL MUNICIPIO URBANO NORIS

Desde pasadas décadas se trabaja en la provincia Holguín el tema de desarrollo local, como parte del momento histórico que transita el país con la actualización del modelo económico. Para ello, la actual administración no ha escatimado esfuerzos en consolidar estrategias territoriales que acentúen la idea de reconocer al municipio como célula de los logros alcanzados nacionalmente, pues en la localidad es donde se desarrollan las tareas que en un futuro definen el comportamiento de la sociedad.

A propósito, la política de lineamientos, plantea que: “(...) el desarrollo de proyectos locales, conducidos por los Consejos de Administración Municipales, en especial los referidos a la producción de alimentos, constituyen una estrategia de trabajo para el autoabastecimiento municipal, favoreciendo el desarrollo de las mini-industrias y centros de servicios, donde el principio de la autosustentabilidad financiera será el elemento esencial, armónicamente compatibilizado con los objetivos del plan de la economía...”⁵³

Por tanto, queda claro que la perspectiva en este contexto es dotar al municipio como base de la economía nacional, y otorgar mayor poder a las entidades gubernamentales, quienes básicamente son, las que gestionan el desarrollo en las localidades, junto con las que en un futuro serán las entidades económicas. Para este estudio, solo se implementará la aplicación de las 2 primeras fases.

Etapas I: Creación de las condiciones de partida

Para garantizar veracidad en el diagnóstico es necesario organizar un equipo de trabajo que demuestre competencia y dominio del tema, así como lograr que los actores involucrados representen a cada uno de los sectores como protagonistas del entorno analizado.

Paso 1-1 Creación del grupo de gestión del desarrollo local

El grupo encargado de conformar el plan de desarrollo local (PDL) está abalado por El Consejo de la Administración Provincial (CAP) de Holguín, en el ejercicio

⁵³ Lineamiento 37 del Tabloide del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba: “Información sobre el resultado del debate de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Mayo de 2011”

de las facultades que le están conferidas, al amparo del artículo 13 acápite 8 del Acuerdo 6176 del Consejo de Ministros, “Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular”.

El **Grupo Provincial de Desarrollo Local y Gestión de Proyectos**, en lo adelante **GPDL**, como órgano asesor del CAP tiene como misión; garantizar la calidad y objetividad del proceso de desarrollo local (DL), mediante la elaboración e implementación de la Estrategia en este ámbito y la identificación, formulación, diseño, planificación, ejecución y control de proyectos con financiamiento de fuentes nacionales (Plan Especial) y de colaboración internacional en la provincia de Holguín. El mismo se integra de manera operativa de acuerdo a las funciones en torno al ciclo de proyectos para lograr que el CAP y las entidades beneficiarias o ejecutoras de los proyectos dispongan de asesoría metodológica, jurídica y técnica oportuna.

El GPDL está compuesto por un total de 21 personas, entre las cuales se encuentra el Presidente del CAP como Presidente, el Vicepresidente para la Economía como Vicepresidente y el Director de Economía y Planificación como Coordinador Ejecutivo, e integrado por los compañeros de los distintos organismos representativos del territorio (Sede Universitaria, Economía y Planificación, Estadística, Banco, MINAG, ANAP, etc.) que ocupan los cargos de asesor, analistas y miembros.

Los miembros seleccionados continúan ejerciendo su función en su entidad, pero siguen formando parte en el GPDL y cuando este lo requiera deben ejecutar las acciones pertinentes. Algunos tienen una participación más frecuente por las características e importancia, o depende también del proceso de gestión del proyecto que se trate.

Cada Director de los Organismos miembros designa por Resolución un representante ante el grupo, el cual lo representa, siendo responsable el Director del cumplimiento por parte de sus representantes, con la asistencia a las reuniones así como de las tareas que les sean asignadas en el mismo.

El GPDL tiene entre sus funciones:⁵⁴

⁵⁴ Consejo de Ministros (2010); “Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular”. Artículo 13 Acápite 8 del Acuerdo 6176

- Elaborar e implementar la estrategia de desarrollo local de la provincia, asesorando a los Grupos Municipales de desarrollo local.
- Asesorar en la identificación de perfiles de proyectos de desarrollo local, cartera de proyectos, planificación, ejecución, control y sostenibilidad.
- Coordinar acciones de formación, capacitación y reciclaje de conocimientos en temáticas afines al ciclo de gestión de proyectos.
- Realizar el seguimiento, control e información sistemática de la marcha del proceso de gestión de los proyectos.
- Cumplir con las informaciones que solicitan los organismos rectores.
- Emitir criterios y propuestas para la toma de decisiones al CAP.
- Asesorar la realización de evaluación de inversiones, investigaciones, estudios sociales, económicos y productivos, de exploración y de impactos.
- Analizar y validar los avales que emiten los organismos rectores a nivel territorial para la ejecución de proyectos.

Los organismos miembros ostentan entre sus funciones:⁵⁵

- Trabajar de conjunto con los territorios los proyectos de iniciativa municipal.
- Evaluar los proyectos para emitir el aval que se requiera.
- Controlar la ejecución de los proyectos según cronograma y velar por el cumplimiento de su resultado.

El mecanismo financiero del GPDL es la Tesorería del CAP, la cual tiene las funciones generales siguientes:

- Asegurar la ejecución estricta y consecuente del financiamiento presupuestado a cada proyecto en correspondencia con las fichas técnicas.
- Validar la efectividad del proceso de gestión y licitación, así como las propuestas de compra presentadas por los ejecutores de proyectos.

El mecanismo de aprobación de compras es la Comisión de Divisas del Consejo de la Administración Provincial y como ejecutor es la Empresa Provincial de Suministros Holguín mediante los mecanismos establecidos.

El Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL) en Urbano Noris, surge como resultado de una serie de acontecimientos.

⁵⁵ Consejo de Ministros (2010); "Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular". Artículo 13 Acápite 8 del Acuerdo 6176

El tema de Desarrollo Local se está trabajando en la provincia desde hace décadas. Oficialmente en julio del 2006 surge con la aprobación de la Comisión Nacional de Inversión en la Habana el Proyecto de Desarrollo Humano Local (PDHL), el cual estuvo activo 5 años, bajo la característica de ser una herramienta de concertación con los actores locales y cooperación internacional para buscar financiamiento para el municipio Urbano Noris, donde están implicados todos sus sectores, lo que manifiesta su carácter multisectorial. En esos 5 años, se aprobaron un total de 11 proyectos, con un presupuesto de más de 90000.00 CUC (beneficiándose los organismos de Comunes, Salud, Deporte, Educación, Agricultura, entre otros), con el objetivo de potenciar el desarrollo humano local.

En diciembre del 2011 al cesar el PDHL como programa, las personas que estaban al frente retornan para sus respectivos organismos, pero continuaron innovando el Coordinador General, el especialista en contabilidad y el informático. En enero del 2012 proponen al Consejo de Administración Municipal (CAM) crear un proyecto llamado en ese entonces Centro para Estudio de Desarrollo Integral Local (CEDIL), el cual sigue teniendo las bases y proyecciones del PDHL, pero se enriquece con las directrices que proponen los lineamientos aprobados en el VI Congreso del PCC y las estrategias que forman parte de la actualización del modelo económico cubano.

Este centro, único de su tipo en la provincia, priorizaba entre los temas que abarcaban su alcance, la producción de alimentos y la prestación de servicios en el municipio Urbano Noris. En este contexto, ya las particularidades de los proyectos se generalizan: primero, son autofinanciados por Economía y Planificación Nacional y segundo, las perspectivas de integración del CEDIL se enmarcan sobre el trabajo del grupo que acredita su trabajo, conocido como Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL), creado oficialmente en marzo de 2012. Este último sigue vigente, pero en enero del 2014 al crearse La Plataforma Articulada de Desarrollo Integral Territorial (PADIT), incrementa su alcance y protagoniza desde entonces la gestión del desarrollo local.

La plataforma es un proyecto que solo está funcionando en 4 provincias del país, entre ellas; Holguín. Se insertó al municipio Urbano Noris por los antecedentes que presenta en este tema, además de que posee una estrategia

ya conformada y consolidada de desarrollo local, en la que coinciden todos los organismos con sus líneas estratégicas territoriales y los proyectos municipales existentes. PADIT sigue priorizando como líneas de trabajo la producción de alimentos y la prestación de servicios, sobre todo en este municipio, puesto que es netamente agropecuario y busca viabilizar el desarrollo, también a partir de la sinergia con otros proyectos de colaboración.

En resumen: El GMDL, surge luego de desintegrarse el PDHL, cuando se instaura el CEDIL, que evolucionó hasta convertirse en la PADIT. Es el principal gestor de la plataforma a nivel municipal.

Con la vinculación del GMDL a la PADIT, el mismo adquiere una nueva personalidad jurídica y un nuevo alcance. A partir de las cátedras honoríficas instauradas desde mayo del 2011 (que venían trabajando desde el 2009 por parte de la Sede Universitaria de Urbano Noris) se comienzan a manejar temas sobre Medio Ambiente y enfoque de género.

El Jefe Departamento de Tesorería, presentó en el mes de enero del año 2012 a la aprobación del Presidente del Grupo, los procedimientos contables-financieros y de compras, a cumplir por el GMDL y las entidades participantes, para la asignación, ejecución y control del presupuesto de los proyectos en el año. Para esta misma fecha, el Asesor Principal, con previo análisis y revisión del Vicepresidente y del Coordinador Ejecutivo del Grupo, presenta igualmente el procedimiento de Trabajo del Grupo Provincial y los Grupos Municipales, teniendo en cuenta los documentos rectores del Ministerio de Economía y Planificación y otras regulaciones legales dispuestas en esta materia. Simultáneamente, el Coordinador Ejecutivo, presenta el Plan de Trabajo del Grupo y previo Dictamen Legal de la Consultoría Jurídica del Poder Popular y de la Asesoría Jurídica de BANDEC, constituyendo así el proyecto de contrato para la entrega del financiamiento.

Para el mes de marzo del año 2012, El Vicepresidente y el Coordinador Ejecutivo del Grupo, constituyen de forma oficial el Grupo de Trabajo en Urbano Noris para el Desarrollo Local. Primero se realizó la selección de los integrantes del grupo, pretendiendo que estuvieran representados todos los organismos del territorio. Inicialmente se escogieron 25 especialistas bajo el

criterio de sensibilización, considerando como principales cualidades la de ser buen comunicador, tener conocimientos de informática y habilidades asertivas. Se conformó el Grupo de gestión de Desarrollo Local (GGDL) en el municipio Urbano Noris a partir de un listado de candidatos propuestos (25) por equipo que quedaba del GDHL al CAM, así como la estructura y distribución de las obligaciones a desempeñar. El grupo establecido cuenta actualmente con un total de 15 especialistas, lo que asegura que estén representados los principales sectores del municipio. Como se muestra en la figura 2.1, el mismo está compuesto por el Presidente del CAM como Presidente, el Vicepresidente para la Economía en el municipio como Vicepresidente y el Director de Economía y Planificación Municipal como Coordinador Ejecutivo, e integrado por los asesores, especialistas y miembros de los organismos más representativos en el territorio. Posee tres personas a tiempo completo: un coordinador general, una especialista en capacitación e investigación (consultora) y una contadora con competencias en la gestión de información, planificación y organización del trabajo.

El GMDL posee como misión: Favorecer las estrategias de DL; promoviendo la gestión de conocimiento y las iniciativas locales para la búsqueda de financiamiento con la participación e integración de los actores sociales del territorio y realizar la coordinación, tramitación, contratación, facilitación y custodia de la información que requiere y genera el proceso de gestión del desarrollo humano local; así como el control de la evaluación y monitoreo de los proyectos aprobados sobre principios éticos acorde con nuestra legalidad socialista para elevar la calidad de vida de los sangermanenses.

Entre las funciones generales del grupo se encuentran:⁵⁶

- Elaborar las propuestas de estrategia para el desarrollo del territorio.
- Contribuir a la creación de capacidades para la gestión del desarrollo.
- Promover y desarrollar iniciativas que favorezcan el DL.
- Elaborar las metodologías, procedimientos, proyectos de resoluciones que se requiere y demande el proceso de gestión.

⁵⁶ Consejo de Ministros (2010); "Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular". Artículo 13 Acápite 8 del Acuerdo 6176

- Garantizar la no divulgación y protección de la información que como consecuencia del proceso se genere.

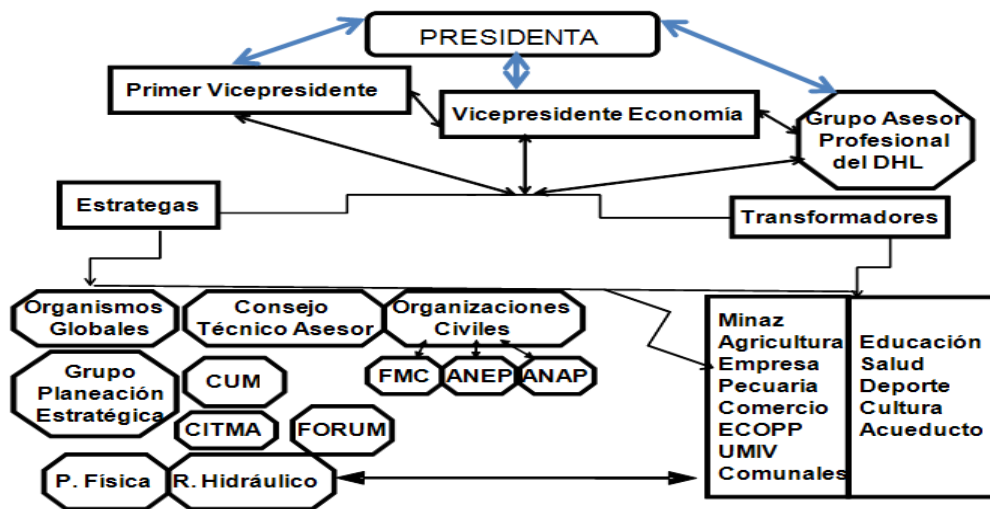


Figura 2.1 Estructura organizativa funcional del GMDL de Urbano Noris

Paso 1-2: Capacitación del grupo de gestión del desarrollo local

Como se enuncian entre las funciones del GPDL, el mismo es responsable de crear las condiciones para que en conjunto con la Sede Universitaria de Urbano Noris garanticen la capacitación y preparación del equipo de trabajo.

La forma de capacitación instaurada comienza a manifestarse a partir del segundo trimestre del 2012, con gran soporte de la Filial Universitaria del municipio, quien proporciona aún Talleres mensuales de Comunicación Social, Teorías del Desarrollo Local, perspectivas de género, Medio Ambiente y entre otros temas como la elaboración de proyectos. Además, a partir de la creación de un plan de capacitación (Anexo 2) se establecen sesiones de trabajo con los organismos presupuestados, consejos de dirección, agentes gubernamentales y otras entidades (Cultura, Educación, Salud), en cuestiones de economía, planificación, técnicas de consenso y otros temas, donde se intercambia con los trabajadores de los diferentes organismos fundamentalmente.

Es válido aclarar que la asistencia de los especialistas a los eventos nacionales e internacionales de desarrollo y Medio Ambiente en todas sus dimensiones, caracterizan también el nivel de capacitación del grupo, puesto que de esa manera actualizan y divulgan sus conocimientos, e intercambian experiencias, que se enriquecen y perfeccionan luego en el territorio. Así se fortalece la perspectiva del grupo, y crecen los horizontes del mismo.

Es evidente que la preparación de los especialistas permite enfrentar con competencia y habilidad la tarea de diagnosticar el potencial de desarrollo local en municipio Urbano Noris.

Paso 1-3 Definición de los plazos de planificación

El GMDL estableció los plazos de planificación, en este caso se consideró planificación táctica, donde se analiza un plazo de 5 años, el cual coincide con el ciclo de gestión actual de Carmen Aguilera Martínez (Presidenta del CAM). Es pertinente señalar que el ciclo analizado está sujeto a modificaciones que están definidas y debidamente justificadas en el cronograma que se subordina a la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT).

Los plazos de planificación se acogen según la durabilidad de la ejecución de los proyectos en corto, medio o largo plazo. Se manejan también en dependencia de las líneas directrices,⁵⁷ las cuales son; Gestión del Conocimiento, Desarrollo Comunitario y Desarrollo Económico Local, que condicionan la estrategia multidisciplinaria que se implementa actualmente en todos los Consejos Populares (urbanos y rurales) del municipio, y que fue implantada como mecanismo de trabajo desde el GDHL, donde se analizan temas como las características demográficas del municipio, y se recolecta información mediante la aplicación de técnicas participativas a los ciudadanos (líderes representativos de la comunidad) y se procesan mediante técnicas de ponderación, para determinar la prioridad de los proyectos (orden de ejecución; según necesidades, disponibilidad de recursos, pertinencia, y otros criterios).

Paso 1-4 Divulgación de las intenciones

El GMDL cuenta con mecanismos para divulgar las estrategias y acciones que demuestran su trabajo, pero debe ganar en esta cuestión, puesto que es insuficiente la disponibilidad existente para realizar esta tarea en la localidad. Desde el 2012, el gobierno instauró en el grupo dos puestos de trabajo (ocupados actualmente) como parte de la estrategia comunicativa; el primero de comunicador institucional, graduado de Licenciatura en Comunicación Social y el segundo; Gestor de Capacitación e Investigación, graduado de Licenciatura en Psicología. Se cuenta además con dos periodistas en la Radio

⁵⁷ Documento rector instaurado en el municipio desde el 2006: Estrategia Integral de Desarrollo que permite determinar los objetivos estratégicos y los programas acordes.

Local, que apoyan fundamentalmente en los talleres y campañas, aunque el territorio no cuenta con prensa municipal, ni posibilidades de un canal televisivo. O sea, la principal vía de divulgación es la radio. Estas condiciones son insuficientes para lograr la tarea que se persigue, pero se hace lo posible, aún cuando generalmente se carece de profesionales que ocupen los puestos y todos los organismos no tienen definido el puesto de comunicador social.

Las actividades de divulgación de las intenciones del plan están distribuidas a partir de los proyectos comunitarios que se han planificado en el territorio para cada uno de los sectores de la población. Se han utilizado para ello los medios de difusión de la localidad (principalmente la radio) y en las organizaciones no gubernamentales existentes, con el objetivo de informar las intenciones y orientar sobre los métodos de trabajo que se desean utilizar.

Etapa II: Diagnóstico y proyección

Es fundamental en esta fase considerar cada característica del territorio. A partir de la fiabilidad de los datos es que se determinan las necesidades y aspiraciones sociales que verdaderamente condicionan los objetivos estratégicos que deberán definirse en los periodos posteriores.

Paso 2-1 Caracterización espacial

Urbano Noris está enclavado en el primer complejo agroindustrial de Cuba. Su surgimiento parte de 1901 cuando un empresario alemán (Germán Michaelson), que radicaba en Santiago de Cuba, instala un aserrío en el territorio de la finca Güarijal, para iniciar la explotación maderera. El 20 de noviembre de 1926 se inscribe oficialmente el poblado en el registro de la propiedad, y el 13 de mayo de 1976 por acuerdo del Buró Político del PCC al aprobarse la nueva División Político-Administrativa, surge como municipio.

El territorio se encuentra ubicado al sur de la provincia. Limita al norte con los municipios de Cacocum y Bágüanos, al este con Cueto y los municipios Julio A. Mella y Palma Soriano de la provincia de Santiago de Cuba, al sur con los municipios Palma Soriano y Contramaestre (Provincia Santiago de Cuba), además con los municipios Cauto Cristo y Jaguaní de la provincia Granma, y al oeste con el municipio de Cacocum. Abarca una extensión territorial de 770.12 Km², lo que representa el 8.3% del área total de la provincia y posee una

población de 40917 habitantes, que representa el 3,9 % del total provincial (1038739 habitantes), con una densidad poblacional de 53.3 habitantes/Km².⁵⁸

El núcleo urbano San Germán posee una extensión territorial de 545.0 Ha (0.70% del área total del municipio). La población urbana representa el 62 % del total municipal y residen en los asentamientos de San Germán y Felicia.

La ciudad de San Germán, es la cabecera municipal y funciona como centro municipal de servicios y sub-centro para la región. La base económica predominante es la industria y los servicios. Posee una población total de 21010 habitantes. Como se muestra en la tabla 2.1.1, 25843 habitantes son de zona urbana y 15074 de la rural. Del total de la población, 20952 son hombres, lo cual indica un índice de masculinidad de 51.2%.⁵⁹

Tabla 2.1.1: Distribución de la población del municipio. Fuente ONEI 2014

Año	Población residente			Urbana			Rural		
	Total	M	F	Total	M	F	Total	M	F
2014	40 917	20 952	19 965	25 843	12 736	13 107	15 074	8 216	6 858

El fondo habitacional, actualmente está en reestructuración, tiene dos áreas de nuevo desarrollo (Repartos Nuevo San Germán y Los Quintos).

La red educacional cuenta con 64 centros de diferentes educaciones y regímenes de estudio. Del total de centros, 2 son mixtos, y todos tributan personal técnico al Proyecto Integral Urbano Noris en las carreras; Agropecuaria, Forestal, Transporte, Veterinaria, Eléctrica, Mecánica, Construcción Civil, Contabilidad, Servicios Gastronómicos, Comercio, Albañilería, Carpintería, Plomería, Electrónica y Oficios.

La red salud pública comprende 1 área de salud (hospital, policlínico, clínica estomatológica, 112 Consultorios Médicos, Centro municipal de higiene y epidemiología, Hogar de ancianos). Para la asistencia social existen una casa de abuelos y como servicios complementarios la red de farmacias y ópticas.⁶⁰

En lo concerniente al relieve, al estar enclavado en la gran llanura Cauto-Güacananayabo, solo se localizan pequeños cerros que apenas alcanzan 50 m

⁵⁸ Plan General de Ordenamiento Territorial. Municipio Urbano Noris (2014).

⁵⁹ Oficina Nacional de Estadísticas e Información (2014). "Anuario estadístico: Urbano Noris".

⁶⁰ <http://www.Biblioteca Virtual en Salud de Cuba salud en sangerman.htm>

de altura, las mayores elevaciones se encuentran hacia la zona norte. El clima lo caracteriza una temperatura media anual de 26 grados centígrados.

Las actividades económico-productivas fundamentales del municipio son la producción agroindustrial, la agropecuaria, y en menor escala la forestal.

La actividad agroindustrial se desarrolla fundamentalmente en el sur de la cabecera municipal, la cual agrupa fundamentalmente el macizo cañero que proporciona la materia prima a la UEB Industria (antiguo CAI Urbano Noris). La actividad agropecuaria se desarrolla fundamentalmente en las zonas llanas del noroeste, sureste, suroeste y centro, con cultivos varios y ganadería. La actividad forestal se desarrolla fundamentalmente al centro y norte. En cuanto a la industria, las principales instalaciones se concentran en San Germán y algunos asentamientos rurales como Calera Tres y Las Cuarenta.

La vocación fundamental de los suelos, desde el punto de vista de su categoría agro-productiva es cañera, ganadera, cultivos varios y forestales, por lo que existen limitantes para la producción agrícola en cuanto a los rendimientos que se pueden obtener por cada cultivo. En la tabla 2.1.2 se cuantifican los suelos según su agro-productividad y uso.

Tabla 2.1.2: Categoría agro-productiva de los suelos. Fuente: MINAGRI, 2014

Categoría agro-productiva	Área (Km²)	% que representa
I (Muy fértiles)	13,50	2,1
II (Fértiles)	130,46	20,3
III (Medianamente fértiles)	86,12	13,4
IV (Poco fértiles)	412,59	64,2
Otros (Acuoso)	30,54	-
Total	642,67	

Existen algunas manifestaciones cálcicas en su porción sureste representadas por las cuevas de Calera. Se destaca la presencia en esta zona de suelos de tipo arcilla Bayamo, que resultan buenos para el cultivo de la caña. Por tanto, la mayor parte del territorio no se ha urbanizado, puesto que se destina para ese cultivo y otras actividades. El suelo no edificable (590.27 Km²) corresponde a zonas con irregularidades y alto grado de salinidad e inundación en la topografía situada hacia el sur del asentamiento.

Entre otros factores que afectan el desarrollo y crecimiento de los cultivos e influyen en los bajos rendimientos de los mismos se destacan la erosión, asociado fundamentalmente por el tipo de relieve; la salinización con valores que superan la media provincial y que tiende a agravarse como consecuencia de la deforestación y el mal manejo de los suelos; asociado además al mal drenaje. Estos factores limitantes del suelo se reflejan en la tabla 2.1.3.

Tabla 2.1.3: Factores limitantes del suelo. Fuente: MINAGRI. Holguín, 2014

Aspectos	Superficie	Erosión	Salinidad	Mal drenaje
Área (Km ²)	770.12	269,92	573,9	530,2
%	100	35.05	74.52	68.85

Las áreas de cultivos varios, forestales y cañeras, presentan bajos rendimientos, por las restricciones agrológicas; así como, insuficiencias en la rehabilitación de suelos y el déficit de sistemas de riego, las cuales sólo cubren 1281.0 Ha. De las 30426.8 Ha destinadas para el cultivo de caña, 7548.9 Ha son estatales, perteneciendo el 73.80 % al sector cooperativo y el 1.38 % al sector privado, con 2400 Ha bajo riego, lo que representa el 10.3 % del total. A la ganadería se le dedican 30500.77 Ha, en la Empresa Agropecuaria. El desarrollo de esa actividad se encuentra en suelos afín con su vocación natural, de ellas 64266,84 Ha se encuentran en condiciones de secano y con mala garantía de agua para el abasto animal. Solo el 0.5 % posee riego.

De modo general, el fondo de tierras en usufructo del municipio es de 41331.11 Ha y de ellas, se han entregado el 31.59% mediante el Decreto Ley 259. Por otra parte, la agricultura urbana cuenta con 13 organopónicos; 4 son de la granja urbana y el resto del MINAG.

La superficie no agrícola del municipio es de 12745,37 Ha y de ellas, se dedica el 72.0 % a la actividad forestal por la Empresa Silvícola, con renglones productivos, tales como: madera en bolos, madera rolliza, carbón vegetal, entre otras. El fondo forestal es de 3213.7 Ha y de ellas, el 81.3% es de bosques naturales y el resto de plantaciones. Actualmente están desforestadas el 12.9% y no son forestales el 5.2 %. Las carencias en el manejo de áreas forestales originan quemas, talas ilícitas y deforestación.

Con respecto a la actividad industrial, las principales instalaciones industriales son; Destilería 8 de Marzo, Planta de Carbonato de Calcio, Planta de

Obtención de Cal (Horno de Cal), Fábrica de Pintura (ZETI), Mini-industrias en la producción de alimentos (3 Dulcerías, 4 Panaderías y 1 centro de elaboración) y las UEB Atención a productores, Industria y Mecanización que surgieron al desintegrarse el CAI Urbano Noris producto de la desaparición del Ministerio del Azúcar (MINAZ) y surgimiento del Grupo AZCUBA. Dichas instalaciones acogen la mayor cantidad de fuerza de trabajo y a su vez generan los mayores valores del indicador Valor Agregado Bruto.

La rama agroalimentaria cuenta con instalaciones localizadas fundamentalmente en el núcleo urbano; Silos para el almacenamiento de granos (4 tanques de 2000 ton); 4 panaderías (capacidad de producción de 5.10 t diarias y de almacenaje de 125 t), centro de elaboración, 2 dulcerías (capacidad de producción diaria de 2.40 t y de almacenaje de 18 t).

La industria ligera se encuentra representada por las instalaciones de la Empresa de Industrias Locales (talleres de reparación de colchones, producciones varias, así como de la gráfica), con una capacidad de producción de \$ 300000.00 anuales. Dentro de la línea de producción se destaca la reparación de colchones, la producción de betún, tinta para calzado, lejía, bolsos de nylon, forros para colchones y sogas ganaderas.

La rama de la industria extractiva de minerales no metálicos y de producción de materiales de construcción está representada por el Molino de Piedra de las Cuarenta, como la mayor fuente de obtención de áridos.

La rama médico-farmacéutica cuenta con tres centros productores de medicina natural y tradicional, con una producción mensual de 9000 frascos de medicamentos naturales y 7583 frascos de químicos-dispensorales.

El territorio posee zonas con potencialidades de interés turístico por sus valores naturales como son; Las Humedales del Cauto, Espejo de Agua Cauto-Bío, los ríos Cauto y Bío, La finca forestal Monte de Mallín, las cuevas de Calera y Las Cuarenta. Por tanto; cuenta con un potencial fundamentalmente de corta estancia, que no ha sido capaz de aprovecharse debido a restricciones técnico-materiales, aun cuando se están planificados los itinerarios culturales, excursiones, así como de interés natural o científico.

En cuanto a infraestructura técnica y de servicio, el municipio se encuentra servido por dos medios de transporte (automotor y ferroviario). Los mismos no

están integrados como un sistema multimodal de transporte. El ferrocarril se desarrolló en función de la industria azucarera, además de poseer un tramo de la línea férrea del ferrocarril central. La infraestructura del transporte automotor es la que mayor cobertura ofrece, para el transporte de cargas y pasajeros, el cual cuenta con 11 rutas (2 interurbano, 9 de servicio rural de fácil acceso; así como, 1 ruta de carahata). El servicio de taxis está asociado al traslado de los pacientes nefróticos al Hospital Clínico Quirúrgico, mientras que a la actividad de transporte de carga se realiza mediante TRAZME y la base de transporte (12 equipos). De los 43 asentamientos poblacionales rurales, 21 no reciben el servicio de transporte público, agravándose esta situación en la zona de difícil acceso, que posee 10 asentamientos que no cuentan con el servicio. La infraestructura vial asciende a un total de 89.0 Km, de carreteras. De ellas; 46.7 Km de interés Nacional, 25.6 Km Provincial y 16.7 Km Municipal, teniendo como eje principal a la carretera San Germán-Holguín. La red ferroviaria alcanza una longitud de 116.93 Km. De ellos: 28.05 Km de un tramo del Ramal Estrada-Alto Cedro; 88.97 Km del Central Urbano Noris. La infraestructura para el transporte aéreo está conformada por una pista de aterrizaje para avionetas de fumigación. La pista para aviones de pequeño porte (800 m) fue construida para el servicio al central azucarero. Existe una red hidrográfica de baja densidad, solo existen dos ríos que tienen parte de sus curso en este territorio, el Cauto al Sur, y el Bío y sus afluentes al este, constituyendo los principales recursos hídricos, los cuales están relacionados con la disponibilidad de las aguas superficiales (59307 Hm³) y subterráneas (1917 Hm³), y la demanda (55092 Hm³) de los objetivos socioeconómicos. En la tabla 2.1.4 se relacionan las fuentes principales de abasto. Las aguas embalsadas en la presa Bío son aprovechadas para el riego y en el consumo humano.

Tabla 2.1.4: Fuentes de abasto. Fuente: INRH, 2014

Fuente	Volumen (Hm ³)	Uso	Volumen Entrega (Hm ³)
Río Cauto	440.2	Riego y abasto	263.31
Presa Bío	102.0	Riego	55.09
Total	542.20	-	318.40

El territorio cuenta con un total de 7 canales de riego pertenecientes a la UEB Atención a Productores Agropecuarios. La cobertura del abasto de agua está relacionada en la tabla **2.1.5**.

Tabla **2.1.5**: Cobertura de acueducto y alcantarillado. Fuente: HOLAGUA 2014

Asentamientos	Población total	Redes y Cobertura					
		Acueducto			Alcantarillado		
		Población servida	%	Redes (Km)	Población servida	%	Redes (Km)
Urbanos	22877	21737	4.97	118.4	878		1.00
Rurales	18040	6075		74.4	-	-	-
Total	40917	27812	11.67	192.8	878		1.00

El alcantarillado sólo sirve de manera parcial en el asentamiento urbano San Germán, contando con 1.0 Km de red, así como tres asentamientos de la zona rural (La Guillermo , Las María y Viet Nam), que representan en total el 6.66 % de la población municipal. Existen además 5 lagunas de oxidación para el tratamiento de las aguas residuales.

El servicio de telecomunicaciones lo realiza ETECSA y Radio Cuba. Esta última atiende las repetidoras de radio y televisión. El principal soporte son las redes aéreas que cruzan al municipio en el sentido Este-Oeste y Sur-Norte. La cobertura del servicio telefónico es baja, presentando un indicador de 3.9 teléfonos/100 habitantes. Los asentamientos urbanos cuentan con dicho servicio. En la zona rural el servicio es mediante señal área y los 43 asentamientos cuentan la telefonía alternativa, aunque de manera general el territorio cuenta con 17.2 Km de líneas telefónicas y 1343 usuarios, la telefonía pública cuenta con 100 teléfonos.

Los peligros de mayor incidencia son los fenómenos hidro-meteorológicos (intensas lluvias, ciclones tropicales, fuertes vientos e inundaciones).

La población en riesgo por inundaciones está relacionada en la tabla **2.1.6** (Riesgos de origen natural) y es de 16328 habitantes, residentes aguas abajo de las presa Bío (1099), en las márgenes de los ríos, canales y drenaje (4931)

y en zonas que se incomunican (5188). Este fenómeno se presenta en todos los consejos populares, y los más vulnerables son; La Camilo y Las Cuarenta.⁶¹

Tabla 2.1.6: Población susceptible a ser afectada por huracán

Categoría SS	Población a ser evaluada	% total del Mcpio.	Total Viviendas Dañadas	% del total Mcpio.	Con Daños Consid.	% del total Mcpio
I	295	0.72	441	3.2	64	0.5
II	1188	2.90	1782	13.1	254	1.9
III	2669	6.52	4005	29.4	572	4.2
IV	4749	11.61	7115	52.2	1018	7.5
V	7427	18.15	11120	81.6	1592	11.7
Total	16328	39.90	24463	179.5	3500	25.8

La localidad tiene muchas probabilidades de sufrir daños debido a cuestiones naturales. Los fuertes vientos están presentes en todos los consejos populares y son más vulnerables las viviendas con tipologías constructivas III (cubierta ligera), IV (paredes y cubierta ligeras), y en estados técnicos regular y mal.

Los riesgos por sequía se incrementan entre los meses de octubre-abril, siendo las zonas más críticas; El Indio, La Camilo, La Guillermo y Las Cuarenta, con una población expuesta de 35546 habitantes. Las afectaciones no sólo repercuten en la población, sino en los bajos rendimientos de algunas producciones (rama agrícola y pecuaria).

El territorio se encuentra dentro de la zona de peligrosidad de alto riesgo ante sismos, donde pueden ocasionar daños en las construcciones.

Los riesgos tecnológicos están relacionados a depósitos de líquidos inflamables y peligrosos en las industrias (amoníaco, ácido sulfúrico, cloro, gas, ácido clorhídrico). La apreciación del peligro sanitario está condicionado por el surgimiento de epidemias y plagas cuarentenarias. Las amenazas fundamentales están dadas por contaminación ambiental, por el vertimiento de residuales humanos e industriales en áreas de la periferia de la ciudad, también existe la posibilidad de aparición de enfermedades como el dengue por la

⁶¹ Este análisis se realiza en correspondencia con los estudios de peligro, vulnerabilidad y riesgo (PVR) elaborados para el municipio y liderados por la Defensa Civil y el Centro de Gestión de Riesgos, que consideran los riesgos de origen natural, tecnológicos y sanitarios.

presencia de aedes al ser un municipio excesivamente llano y de poca permeabilidad de los suelos, lo que trae consigo el estancamiento de las aguas.

Paso 2-2 Diagnóstico de la demanda social

A partir de la consulta de los datos relacionados en la Oficina de Estadística e Información Holguín (ONEI), donde se relaciona la información procesada del Censo de población y vivienda Cuba 2012, y demás análisis realizados hasta marzo del 2015 se diagnostica el comportamiento de la población.

Tarea 2-2-1: Construcción de la matriz de edades

La matriz de edades de la localidad, según se demuestra en la tabla 2.2.1, recoge un total de 40917 habitantes en el municipio.

Tabla 2.2.1 Estructura de edades

	Estructura de edades (años)								
Año	-1	1-5	6-12	13-15	16-18	19-24	25-40	41-65	+66
2014	455	2604	3280	1576	1430	3358	8612	14629	4973

En la estructura por sexo es evidente una ligera asimetría entre el volumen poblacional masculino (20952) y femenino (19965). La proporción de hombres sobre el total municipal es de 51,21%, presenta una relación de masculinidad de 1 055 hombres por cada mil mujeres.

La mayor cantidad de población se concentra entre 19 y 65 años (26599 habitantes). Por tanto, es caracterizada como envejecida (7432 habitantes), el 18.16 % de la población supera los 60 años, representa una relación de 841 persona con más de 60 años por cada mil jóvenes entre 0 y 14 años. Los resultados reportan 16 centenarios (3,7 % del total de personas de más de 100 años de la provincia Holguín).

Es necesario aclarar que actualmente existe en Cuba una tendencia a considerar una cuarta edad (no solo de 65 y más, sino de 65-80, y de 80 en lo adelante), ya que muchas de las personas que rebasan los 65 años, luego de jubilarse siguen manteniendo un potencial de aprovechamiento económico en la sociedad, además de que vuelven a incorporarse a las tareas productivas (por contrato) o son sustentados por familiares mediante el envío de remesas (indicador que aporta una de las mayores entrada de divisas al país) y otras vías, y no se captan en los mecanismos de toma de datos estadísticos del sistema, que constituyen la base de la planificación de los territorios.

Tarea 2-2-2 Caracterización de la evolución de la población

Se caracterizan las variables que determinan la evolución de la población durante el período 2009-2014, mediante las tasas de movimiento natural que se desagregan en cada una de las partidas que se muestran en la tabla 2.2.2.

Tabla 2.2.2 Evolución de la población

Habitantes	Años						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	\bar{X}
Saldo migratorio interno	-340	-270	-205	-319	-242	-324	-283
Saldo migratorio externo	-23	-40	-43	-52	-44	19	-31
Tasas ($\frac{0}{00}$ <i>Habitantes</i>)							
Crecimiento natural	5.7	4.3	5.0	5.7	5.4	4.6	5.1
Media anual de crecimiento	-2.6	-3.3	-0.9	-3.0	-2.8	-2.8	-2.6
Natalidad	12.4	13.3	12.0	13.0	12.9	11.8	12.6
Mortalidad infantil	1.8	4.8	2.0	1.8	1.9	4.1	2.7
Mortalidad perinatal	1.8	5.3	13.7	9	9.4	10.3	8.2
Mortalidad general	6.7	6.0	7.0	7.3	6.9	6.9	6.8
Nupcialidad	2.1	2.8	2.5	2.4	3.2	4.2	2.9
Divorcialidad	1.4	2.2	1.9	1.6	1.4	1.4	1.6

La población presenta una tendencia general al decrecimiento. El saldo migratorio es negativo con una tasa de -1,24 por mil habitantes. Los pobladores que emigran son en su mayoría de los grupos de edades jóvenes, en edad laboral y de asentamientos menores de 200 habitantes (23 asentamientos) de base económica agropecuaria y lo hacen hacia otros asentamientos de mayor rango poblacional, fundamentalmente hacia el noreste y hacia otras provincias y municipios. El comportamiento de los indicadores (Anexo 3) demuestra un descenso en la cantidad de habitantes residentes. La población en edad laboral es de 25750 habitantes, de ellos 13772 hombres entre 17-59 años y 11978 mujeres entre 17-54 años, la población económicamente activa (PEA) es de 19592. Los ocupados en el economía representan el 45.97 % de la población y el 96.01 % de la PEA, el sector estatal agrupa 10820 los trabajadores. La tasa de desempleo se comporta al 3.9%. Los sectores agricultura e industria son que los que mayor cantidad de empleos aportan. Los consejos populares

que mayor concentración de trabajadores presentan son los urbanos; agrupándose en diferentes entidades, no siendo así en los consejos en que se agrupan los principales polos productivos (Anexo 4).

Tarea 2-2-3 Caracterización de la demanda social

Se identifican las distintas demandas sociales directas que se han generado entre los años 2009 y 2014. Como se muestra en la tabla 2.2.3, cada servicio se desagrega en los indicadores que controla periódicamente la ONEI.

Tabla 2.2.3 Caracterización de la demanda social

Servicios / Indicadores		2009	2010	2011	2012	2013	2014	Media
S A L U D	Personal activo	772	869	682	767	736	718	757
	Tasa personal (Por 10000 habitantes)	-	-	-	-	183,6	174,7	-
	Unidades servicios	59	59	55	55	53	54	56
M I N E D	Matrícula inicial	10206	9141	8446	7232	6855	6327	8035
	Matrícula final	7481	6813	6388	6495	6113	5739	6505
	Total de graduados	2592	2627	1834	1597	1503	1316	1912
	Personal docente direct.	1037	1032	1017	914	873	878	959
	Total de escuelas	77	70	66	64	64	67	68
S U M I N · A L I M	Venta comercio minorista y aliment. Púb. (10000 pesos)	4994	5756	6044	6031	6241	7526	6080,1
	Establecimientos comerc. y alim. Púb.	110	113	113	111	123	131	116
	Gasto circulación merc. minorista/persona (\$)	1248	1412	1491	1499	1516	1834	1500,5
	Venta promedio diaria total (\$ 1000)	141,0	158	165	165	171	206,2	168,2
	Variación tot. Anual (%)	122,3	115	105	99,8	99,8	120,6	115,8
V	Cantidad de viviendas	-	-	-	-	14706	14706	14706
E M P L E O	Salario med mensual (\$)	386,1	474,2	449,5	438	430,5	426,0	434,1
	Total de trabajadores	7578	7518	7582	5457	5371	5127	6439
	Salario devengado (\$10 000)	3510	4279	4090	2871	2775	2621	34743
	Tasa de desocup. (%)	2.2	2.2	2.1	5.2	3.5	4.7	3.3

Es necesario aclarar que los sistemas estadísticos de la provincia no permiten la captación de la información a partir de la estructura de la edad (En el municipio y en la provincia los datos se recogen anualmente, y el sistema no los desagrega en estructura de edad a no ser en los criterios demográficos, no así cuando se refiere a la demanda social, recursos y otros).

En la tabla se muestran los diferentes servicios ofertados en los últimos 6 años. En el caso de los alimentos se registra la cantidad de toneladas vendidas, y se reportan como ingresos, menos de la mitad de lo que se ha destinado para cubrir el presupuesto, lo que demuestra que desde años anteriores se sobregiran los gastos; incumpléndose lo planificado (Anexo 5).

Además de la información anterior se establecieron otras normas de demanda que se originan de forma conjunta en las familias. Se representa en la tabla **2.2.4** el comportamiento de los núcleos familiares entre los años 2009 y 2014.

Es válido aclarar que; no existe consumo de petróleo combustible desde el 2012 y disminuye la dinámica del consumo de energía eléctrica en el 2011 y el diesel en el 2012 por la extinción de la Empresa Azucarera.

Tabla **2.2.4** Norma de demanda por núcleo familiar

Año	Elec. (MWh/ vivienda)	Combustib. de cocción (t/vivienda)	Agua (viviendas con servicio de acueducto)	Teléf. fija	Residuos líquidos (viviendas con servicio alcantarilla o fosa)	Residuos sólidos (vivienda con el servicio de recogida)
2009	1,007	0,002543	6336	844	11048	7920
2010	0,975	0,001863	6364	1015	11584	7956
2011	0,710	0,002468	6601	1236	11698	8252
2012	0,058	0,002142	6740	1347	11764	8425
2013	0,044	0,001428	7076	1468	13426	8845
2014	0,043	0,001578	7379	1636	14115	9224

Debe considerarse que el sector privado está conformado por un total de 14706 viviendas. De la población servida por el sistema de acueducto, el 80 % reside en dos asentamientos urbanos y el 25.58% restante en 11 rurales. De los 193.8

Km de conductoras existentes el 92.67 % están en buen estado. Las fuentes de abasto del acueducto son pozos y ríos. El servicio eléctrico está asociado al Sistema Electro-energético Nacional (SEN), contando el territorio con un total de 406.36 Km de líneas eléctricas. El territorio cuenta con 8 subestaciones eléctricas. Del total de asentamientos, 40 están electrificados por el SEN.

De igual forma se estimaron las normas de demanda que se determinan en función de la totalidad de la población. Para ello se establece la tabla 2.2.5, donde se registra el comportamiento existente entre los años 2009 y 2014.

Tabla 2.2.5 Demandas colectivas

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Pasajeros transport./ ómnibus estat (Miles)	783,3	925,9	954,5	987,0	448,6	579,1
Vehículos prom. exist	14	14	14	12	8	10
Coef. Aprovech. (%)	50,0	50,0	71,4	75,0	50,0	40,0
Transp, almacén y comunicaciones (MP)	421,4	575,8	949,3	769,1	845,5	1400, 9
Trasporte en SP (u)	6	7	7	7	8	10
Coeficiente del aprov. Transp. del SP (%)	16,7	33,3	71,4	71,4	50,0	40,0
Ing. alojamiento (MP)	141,3	157,8	129,0	166,3	-	-
Reparación efectos personales (MP)	7100,7	7629,7	8523	7876	8626	10528
Usuarios biblioteca	50384	62193	53726	35073	58241	56427
Usuarios del museo	3920	11042	7789	8428	9132	11279
Gatos en actividad de cultura y arte (MP)	2384	2121	1327	988,4	1043	1170
Unidades comercio	79	79	83	89	89	98
Tiendas prod. aliment	72	72	68	69	69	69
Tiendas prod. indust.	3	3	3	3	3	3
Cafeterías alim. lig.	24	27	21	15	17	16
Centros nocturnos	1	1	3	2	2	2
Instalaciones deport.	15	15	15	15	9	9

Tarea 2-2-4 Caracterización de las expectativas de la población

A partir de la aplicación de técnicas, consultas populares, la observación directa y el procesamiento de cuestionarios que se aplican desde años anteriores (Anexo 6), se identificaron las expectativas de la población sobre el futuro de la localidad.

Se instauraron tres dimensiones en los ejes de integración del ordenamiento territorial; recursos naturales y sociales, base económico-productiva, infraestructuras técnicas, sociales, así como los problemas de la gestión y los riesgos de desastres. La primera refleja los principales problemas del municipio, los cuales se enmarcan en; las insuficiencias en la producción de alimentos, el deterioro de las infraestructuras técnicas y de servicio, la obsolescencia tecnológica y en la prevención de riesgos. Todo ello incide en el deterioro de las condiciones de vida de la población, la baja producción de bienes materiales y el éxodo de población (Anexo 7).

La segunda recoge las principales potencialidades del municipio (Anexo 8), condicionadas fundamentalmente por los recursos naturales existentes, fundamentalmente en reservas de agua y suelo, los cuales a partir de su explotación han motivado la calificación de la fuerza de trabajo, el desarrollo de instalaciones industriales y de las infraestructuras técnicas y de transporte.

La tercera muestra las restricciones que tiene el territorio (Anexo 9), cuestiones que no dependen de la gestión local pues son propia del municipio Urbano Noris, y dependen de actores (nacionales) externos para su consideración, y están asociadas a deficiencias en el manejo de los recursos naturales y al deterioro tecnológico en las industrias y en las infraestructuras, fundamentalmente del transporte.

Tarea 2-2-5 Proyección de la demanda social

En correspondencia con la estructura de edades existentes y los plazos de planificación acordados se desarrolla la proyección de la estructura de edad según demuestra la tabla 2.2.6, donde se establece un estimado hasta el 2020. Para la confección de la proyección de la estructura de edad se ha considerado la cantidad de personas existentes por cada año, la cual se desplaza en el tiempo según las tasas de mortalidad y movilidad de la población (Anexo 10).

Por tanto; considerando las estimaciones realizadas, no se esperan cambios significativos en el crecimiento de la población, se prevé para el 2020 que la población del municipio alcance los 38871 habitantes, lo que significa una disminución de 5051 habitantes. En la estructura por sexo se aprecia una ligera asimetría en el volumen poblacional, que debería seguir comportándose de manera similar. Los mayores volúmenes de población se seguirán concentrando en el grupo de edad de 15 a 59 años con 24487 habitantes.

Tabla 2.2.6 Proyección de estructura de edad

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0-14	7042	6857	6673	6488	6304	6119
15-59	25679	25440	25202	24964	24725	24487
60+	7554	7696	7839	7981	8123	8265
Total	40275	39993	39714	39433	39152	38871

La población por edades perseguirá una tendencia al envejecimiento. Se pronostica que para el 2020, el 21.26 % de la población superará los 60 años, lo que constituye una situación alarmante para el territorio. La pirámide poblacional seguirá estrechándose en su base y ampliando en la cúspide, lo que se puede interpretar como un descenso en la población de 0-14 años, propiciado por la baja fecundidad. Por otra parte, influye en esta situación la emigración de la población hacia otros núcleos poblacionales.

Desde diferentes ámbitos socio-políticos y económicos, prevalece la inquietud de que el envejecimiento de la población suscitará un importante déficit de la fuerza de trabajo, fundamentalmente en la agricultura, un incremento del gasto de la Seguridad Social, así como de las pensiones que estas reciben. Se espera que para los próximos años se incrementen los niveles de dependencia de las edades pre y post laboral con relación a los que están en edad laboral.

La población de 15-20 años de edad en el 2013 alcanzó los 3075 habitantes. Para el 2020 se estima que disminuya en 508 personas. Este comportamiento provocaría dificultades en el reemplazo de los recursos laborales y la carga social de los ocupados en la economía, con incidencia en el desarrollo futuro del municipio. Se estima una disminución de 1218 habitantes en edad laboral, mientras que la población en edad post laboral aumentará en 809 personas.

Esto muestra como la relación de dependencia de las personas que no trabajan hacia las que se encuentran ocupadas seguirán aumentando.

Se pronostica un decrecimiento poblacional de 2046 habitantes con respecto al 2014, y la población arribante a los 17 años (que son los que se incorporan a la edad laboral) será superada por la población saliente. Se pasaría a una situación en la los salientes superan a los arribantes, o sea, la población en edad laboral disminuye, mientras que la post laboral aumenta, lo que indica que se espera una sobre carga para la Seguridad Social, el Sistema de Salud y las disponibilidades de fuerzas de trabajo.

Paso 2-3: Diagnóstico y proyección de las capacidades productivas

Las potencialidades que posee el municipio para el desarrollo de nuevos productos se enmarcan fundamentalmente alrededor de lo que puede aprovecharse del principal cultivo presente en el territorio; la caña. Es evidente que cerca del 39.51 % del territorio está destinado a su cultivo. Se trata de plantaciones que solo son explotadas por una empresa azucarera nacional, que radica en la capital (Grupo AZCUBA), y que dirige en el municipio Urbano Noris las UEB Atención a productores, Industria y Mecanización que surgieron al desintegrarse el CAI Urbano Noris producto de la desaparición del Ministerio del Azúcar (MINAZ). Esta industria genera dividendos solo para sí. O sea, las iniciativas de producir licores, alcoholes y aprovechar la biomasa como fuente de obtención de energía renovable, no dependen de las estrategias territoriales, sino de intereses externos, que no están al alcance del gobierno local, ni provincial, puesto que en este caso las inversiones de las UEB aunque deben estar aprobadas por el Plan de la Economía (municipio) del cual forman parte, el mismo no tiene facultades económicas sobre ellas.

En el presente año, esta situación se encuentra en espera de transformaciones, puesto que para finales del 2015 se planea otorgarle a la dirección gubernamental del territorio el 1 % de las utilidades de la industria, por lo que se pronostica un mayor grado de intervención del municipio como célula de la economía nacional, y un protagonismo más serio ante las estrategias que exige la actualización del modelo económico cubano. Sin embargo existen otras limitantes que dificultan la realización de un diagnóstico y proyección de las capacidades productivas. En el municipio destaca que el

4% de las organizaciones que operan en el territorio tienen carácter de empresa, por lo que ante esta situación como limitante económica no se pueden captar algunos datos estadísticos y económicos por parte de la ONEI, Economía y Planificación, Finanzas y precios, entre otras organizaciones. Además, las bases de datos con que cuentan las mismas son limitadas, y no tienen recursos para alcanzar las perspectivas económicas que exige un análisis integral como exige el actual modelo. Otra dificultad es que El órgano del Poder Popular no posee suficientes elementos para valorar el desarrollo territorial, lo que dificulta la toma de decisiones por parte de los líderes gubernamentales. Por otro lado, en el país existen limitaciones con respecto al desarrollo local.⁶² De manera general, destacan principalmente:

- Centralización y falta de autonomía de los municipios.
- Desarticulación y sectorialismo en el trabajo de las instituciones y proyectos.
- Obstáculos de naturaleza jurídica.
- Limitaciones en la participación social en procesos de toma de decisiones.
- Necesidad de generación de capacidades para el DL.
- Coexistencia de pluralidad de nociones de DL.
- Aprovechamiento limitado de conocimientos, tecnologías e innovaciones.
- Limitaciones en el acceso a información relevante para el ejercicio del DL.

Nacionalmente, con respecto a la gestión del DL no existe una metodología para su valoración, sin embargo en otros países se realiza utilizando el PIB. Internacionalmente, la ONU realiza estos análisis en USD (dólares), y nacionalmente producto a la dualidad monetaria es imposible hacerlo, ya que la tasa de cambio varía según el sector que se considere; empresarial (utilizando las tasas de usufructo de las producciones), en la sociedad (1 CUC x 25 MN), en la medicina, de la informática y de la tecnología de punta en exportación (1 USD x 1 CUC), entre otros como la entrada de divisas al país.

Tarea 2-3-1 Diagnóstico de las capacidades disponibles

Considerando lo anteriormente explicado, en el municipio no se captan los datos estadísticos (ejemplo; capacidades tecnológicas u organizativas en

⁶² Hernández Velázquez, Arámides Armando. (2014) "La participación de los actores y la gestión de competencias para el desarrollo local".

correspondencia de los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral) del sector cañero, y por tanto, de ninguna de sus organizaciones, resultando que no sea posible identificar las potencialidades para incrementar los niveles productivos o lograr el desarrollo de nuevos productos.

Es válido destacar que los recursos existentes en el territorio no solo tributan al desarrollo de nuevos procesos y productos, sino también a satisfacer expectativas externas, donde no es responsable la administración municipal, y sí la nacional. Por tanto, la propuesta de los sectores productivos escapa al alcance del gobierno de la localidad.

Tarea 2-3-2 Proyección de la oferta de nuevos productos

Como no se generaron nuevos productos, no es posible considerar propuestas de la población en las asambleas de consultas, aunque si se manifiestan opiniones donde convergen ideas que pronuncian y cuestionan acerca de por qué, si la localidad es una potencia agropecuaria en el país, existen tantas limitantes en cuanto al desarrollo que la misma debería tener, dejando expuesto que no se aprovechan las capacidades existente en los procesos en operación para desarrollar nuevos productos, puesto que la jurisdicción territorial no tiene autoridad legal para disponer de la riqueza natural (la caña).

A partir del diagnóstico desarrollado el gobierno estimulará el incremento de las capacidades productivas o la creación de nuevas capacidades en la búsqueda de disminuir los gastos externos al territorio y el óptimo aprovechamiento del potencial disponible, puesto que las transformaciones legales que se prevén en el ámbito económico-político nacional dotan al municipio de un grado más elevado de responsabilidad sobre sus recursos. Pero en estos momentos no se dispone de información para la proyección de la oferta de nuevos productos, la cual se le debe solicitar a cada una de los sectores productivos, acompañada del análisis de factibilidad correspondiente, donde se justifique la disponibilidad de los recursos existentes, el análisis financiero de la inversión y la demanda que genera el nuevo producto (al igual que el proyectado).

Tarea 2-3-3 Proyección del incremento de la oferta de productos existentes

No es posible realizar la proyección de los incrementos de los productos existentes, puesto que los sectores productivos no poseen información acerca del incremento de la oferta, así como el análisis de factibilidad correspondiente

donde se justifique la disponibilidad de los recursos existentes, el análisis financiero de la inversión y la demanda que genera el nuevo producto. En igual condiciones se maneja la información relacionada con la demanda que genera el incremento de las capacidades de los productos existentes.

Paso 2-4 Integración de las capacidades proyectadas

Como no es posible proyectar las variaciones de las capacidades de generación de productos en los sectores, en el territorio no se puede desarrollar un balance general de actividades para cada uno de los años en función del cual, se debería evaluar la factibilidad financiera, social y tecnológica de las mismas.

Tarea 2-4-1 Balance de demanda capacidad

Por tanto; si no se disponen de resultados, no es posible que se realice el balance de las capacidades mediante la comparación de lo que las entidades demandan con lo que realmente el territorio es capaz de garantizar con las ya instaladas. Los sectores encargados de garantizar la disponibilidad de energía, agua, fuerza de trabajo y tratamiento a los residuos, no utilizan esta información como base para planificar sus inversiones, ya que las mismas se proyectan desde la perspectiva nacional, bajo la gestión del Grupo AZCUBA.

Tarea 2-4-2 Balance financiero

Al igual que en la tarea anterior, no es posible desarrollar un balance financiero para facilitar la toma de decisiones sobre los montos financieros que se demandan para el DL, ya que las mismas se realizan por parte de la industria a nivel nacional, y aunque se manifiestan señalamientos por parte del CAM, el mismo no tiene grado de intervención, ni autoridad económica.

Por tanto, no se realizan los ajustes al crecimiento proyectado teniendo en cuenta el monto financiero disponible (función que no pertenece a las de la administración del territorio). Además de que las posibles inversiones que presenten los organismos deben ser avaladas nacionalmente.

Tarea 2-4-3 Confección del plan de desarrollo local integrado

En función de los diagnósticos y proyecciones desarrolladas en las tareas anteriores, se realiza el análisis que fundamenta las causas que condicionan

que en el municipio no se halla confeccionado un plan de desarrollo local integrado.⁶³ Entre ellas se pueden citar:

- Aunque existe un Proyecto Estratégico Integral para el Desarrollo Local que puede convertirse en un programa estratégico de desarrollo, se adolece desde su creación de participación popular, pues está concebido a partir del criterio de expertos.
- La información asociada al plan de ordenamiento territorial, en el cual aparecen los gráficos, planos y demás estadísticas sobre el municipio Urbano Noris, no consideran las demandas sociales por año y las capacidades disponibles (para efectuar un acertado pronóstico).
- El municipio no tiene autoridad jurídica, ni económica sobre sus principales recursos, lo que puede variar con el tiempo e influye en el comportamiento del desarrollo local.

Paso 2-5 Divulgación del plan de desarrollo

El GMDL lleva a cabo acciones de divulgación del plan de desarrollo a todos los sectores de la población auxiliándose principalmente de los medios de difusión de la localidad (Radio: “La voz del azúcar”) y en las organizaciones no gubernamentales existentes (promociones impresas). Mediante el funcionamiento de oficinas de atención a la población se aplican encuestas donde se evalúan los criterios de los habitantes y las necesidades que se podrían satisfacer por parte de los proyectos.

Se planifican además reuniones y chequeos en los Consejos Populares donde se discuten y recogen opiniones. Así se trazan las líneas de acción, las cuales concretan las perspectivas y posibilidades de los proyectos. Por ejemplo; En el caso de apoyo a la calidad y cobertura de los servicios territoriales, se han proyectado espacios como La Casa Taller “Reparadora de Sueños”, donde de forma sana y creativa, sin peligro para sus vidas, los niños adquieren un local seguro, resguardado y sobre todo confortable para plenamente formar, tener y tomar parte de las actividades que se desarrollan en el lugar. Este proyecto permite la divulgación y capacitación en los derechos de los niños y

⁶³ Hernández Velázquez, Arámides Armando. (2014) “La participación de los actores y la gestión de competencias para el desarrollo local”

adolescentes mediante juegos educativos, así como la educación familiar donde no todos tienen el conocimiento necesario sobre el tema por no existir una institución apropiada para impartir estas temáticas.

Conjuntamente, como parte del desarrollo de talleres municipales de experiencias del programa para el desarrollo a nivel local se han confeccionado boletines mensuales (“El Patio Amigo”) ⁶⁴; se creó La Cátedra de Género y de Medio Ambiente con la participación activa de La Sede Universitaria, FMC, Educación, Cultura, Salud, CITMA, entre otras entidades que potencian la estrategia de Desarrollo Local. También se han impartido seminarios, se han realizado documentales sobre el desarrollo del municipio en conmemoración de los más de 50 años de Revolución, entre otras acciones.

El GMDL se ha convertido en el asesor principal para el desarrollo del trabajo científico y con las comunidades en el Poder Popular. Producto de ello, se han organizado intercambios con ases-ores, ministros y representantes de otras nacionalidades que han contribuido con el desarrollo de la comunidad y de los proyectos que en ella se materializan.

Otra forma en que se evidencian los logros del PDL parte del cumplimiento de las tareas que en él se definen. Se agrupan entonces un conjunto de instalaciones y obras que respaldan el trabajo del gobierno para el disfrute de la población, entre las que se encuentran; La construcción y remodelación de centros de la gastronomía y los servicios, así como parques, el funcionamiento de 3 Joven Club de Computación, con 26 salas de televisión y videos, la inauguración del Boulevard, la construcción en la comunidad Estrada de una escuela y un taller para discapacitados, la reconstrucción de La Escuela Especial y la de la cabecera municipal, que ya funciona como seminternado.

⁶⁴ Especializado en proyectos locales con la colaboración extranjera y la participación de los actores sociales del territorio. Producto comunicativo entregado a los sectores representativos del municipio entre los que destacan: primer Secretario del PCC, Presidenta, Vicepresidenta del PP, Radio Local SG “La voz del azúcar” y los directivos y representantes de los organismos ante el PDHL.

Valoración socio-económica y medioambiental

Con la realización de esta investigación se obtuvieron resultados con un alcance positivo, pues proponen mejoras que contribuyen a un eficiente uso de los recursos del municipio Urbano Noris, sobre la base de un verídico diagnóstico y un pronóstico ajustado a las estimaciones reales.

Con la implementación de nuevas estrategias de administración, el estudio tributa y está acorde con el contexto histórico que rige actualmente el país ante la actualización del modelo económico, el cual se rige por las directrices que propone la política de lineamientos aprobados en el VI Congreso del PCC.

Por tanto, al evaluar los resultados obtenidos:

Desde una perspectiva **medioambiental** se considera que se originarían entre sus efectos el crecimiento en credibilidad y fuerza de los proyectos de preservación del medio, además de la divulgación de los principales problemas que azotan al municipio ambientalmente y permite concientizar a la población y tomar medidas oportunas sobre estas cuestiones.

Desde una perspectiva **económica**, o más bien política se considera que se fomentarán y desarrollarán iniciativas que favorezcan los procesos de articulación multinivel e intersectorial de actores y la gestión de los procesos asociados al desarrollo local integral en la provincia Holguín. Simultáneamente se generarán competencias técnicas y gerenciales en los actores para promover el desarrollo local integral en el territorio y se fortalecerán las estrategias de desarrollo local del territorio, a partir de potenciar el diseño y la implementación de iniciativas innovadoras y activadoras del tejido económico a nivel local, tomando como base la puesta en valor del patrimonio territorial y los recursos económicos productivos.

Desde una perspectiva **social** se considera que se contribuye con las soluciones a las insuficiencias detectadas, logrando que la localidad se desempeñe convenientemente e incrementen los niveles de satisfacción, sobre todo reconociendo que la misma está mejor informada de lo que acontece en su territorio. Además, se colabora en el proceso de toma de decisiones efectivas a todos los niveles correspondientes, así como mejoras en el desarrollo social.

Conclusiones

El resultado de esta investigación está condicionado a partir de la fiabilidad de los datos procesados, y abalado por un conjunto de organizaciones que respaldan con su gestión e historia (ONEI, Finanzas y precios, Economía y planificación, Sede Universitaria del municipio, Asamblea Municipal del Poder Popular). Se logró el objetivo trazado de aplicar las etapas iniciales del procedimiento para la gestión integrada del plan de desarrollo local (P.D.L) en el municipio Urbano Noris.

Al respecto, es conveniente realizar las consideraciones siguientes:

1. La consulta de la bibliografía en torno al tema de investigación permitió analizar la importancia del estudio de la gestión gubernamental como parte de los procesos de desarrollo territorial en aras de garantizar el cumplimiento de los deberes de la administración pública. Confirmando que la gestión de un eficiente desarrollo local es prioridad entre los roles del Consejo de Administración Pública de la provincia Holguín, y como tal, es resultado de los logros que la misma alcance en el período que se desempeñe.
2. Se demostró la aplicabilidad del procedimiento para el diagnóstico del P.D.L de Urbano Noris, destacándose que el mismo no asegura la materialización de estrategias de coordinación y articulación con otros territorios, además de que se valoraron los aspectos favorables y desfavorables del entorno objeto de estudio.

Recomendaciones

Sobre la base de las conclusiones antes expuestas, y en búsqueda de estar acorde con el momento histórico que vive el país en la actualización del modelo económico, se recomienda:

- Continuar con la aplicación de las restantes fases del procedimiento en el municipio Urbano Noris
- Aplicar el procedimiento implementado en este proyecto en los restantes municipios de la provincia, para lograr crear una herramienta de trabajo que integre y verifique el funcionamiento de las estrategias territoriales, así como el impacto que tienen y el alcance que proyectan.
- Evaluar la pertinencia del instrumento de acuerdo con las nuevas estructuras, particularidades de cada territorio, políticas estatales y gubernamentales existentes.
- Poner a disposición de la gestión territorial del municipio Urbano Noris el diagnóstico y pronóstico resultante de este estudio, para su análisis, además de realizar una reunión con los interesados y exponer de forma resumida las perspectivas finales de este proyecto con el objetivo de contribuir en la generalización de los resultados.
- Al GMDL de Urbano Noris, continuar realizando estudios sobre la planificación del desarrollo local.
- A la ONEI enriquecer los indicadores que diagnostican el desarrollo territorial en las bases de datos, de forma tal que capten los elementos necesarios para facilitar la toma de decisiones sobre el desarrollo local, por parte de los dirigentes gubernamentales, enriqueciendo así, la actualización del modelo socio-económico del país.
- Establecer las condiciones necesarias para que el escenario territorial pueda ejecutar las soluciones pertinentes en el menor tiempo posible.
- Realizar un análisis costo-beneficio que respalde los impactos positivos que generaría las propuestas de soluciones a las problemáticas.
- Analizar las restantes deficiencias detectadas en los anteriores estudios que también afectan el buen desempeño territorial.

Bibliografía

- Albuquerque, Francisco. (1997) "Metodología para El Desarrollo Económico Local" 28.
- Albuquerque, Francisco. (1997). "Introducción al desarrollo económico local". En: Estrategias para el desarrollo económico local, Santiago de Chile: ILPES.
- Albuquerque, Francisco (2008), Costamagna Pablo y Ferraro Carlo: "Desarrollo económico local, descentralización y democracia. Ideas para un cambio". Editorial UNSAM. Argentina.
- Montoya A. 1998. Relidad - Revista de Ciencias Sociales y Humanidades (UCA) 61, enero-febrero 1998. p 34.
- Borja y Castells. (1998), "Local y Global". Fernández Güell, J. Miguel. Planificación estratégica de ciudades. 1997.
- Cuba. Dirección Municipal Planificación Física. Plan General de Ordenamiento Urbano del Consejo Popular – Cruces: 2003. — 15 p. Rodríguez, José Luis. Estrategia del Desarrollo Económico en Cuba
- Arocena, José (2005): "Globalización y diversidad: un desafío para el desarrollo local", en Universidad y Desarrollo Local. Aprendizajes y desafíos. Adriana Rofman, Compiladora. Editores Universidad General Sarmiento y Prometeo Libros. Argentina.
- Carmona, Rodrigo (2006). "Nuevas formas de gobierno y gestión pública en el escenario local. Algunos ejes de debate para el estímulo de procesos de desarrollo", en: Desarrollo Local. Una revisión crítica del debate. Universidad Nacional de Quilmes y Universidad Nacional General Sarmiento. Espacio Editorial. Argentina.
- González Pérez , Marisol: Apuntes sobre la investigación, la innovación y el conocimiento en la educación superior en relación con el desarrollo local en Cuba, Revista Congreso Universidad. Vol. I, No. 1, 2012
- Tabloide del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (Mayo de 2011): "Información sobre el resultado del debate de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución"
- Consejo de Ministros (2010); "Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular". Artículo 13 Acápites 8 del Acuerdo 6176

- Vázquez Barquero, Antonio (2008): “Desarrollo local: diversidad y complejidad de las estrategias y políticas de desarrollo”. Revista Prisma N° 22. Universidad Católica del Uruguay. Uruguay.
- Repetto, Fabián (2009): “El marco institucional de las políticas sociales: posibilidades y restricciones para la gestión social”, en Gestión de la política social. Conceptos y herramientas. Organizadoras Chiara y Di Virgilio. Universidad Nacional de General Sarmiento. Editorial Prometeo, Buenos Aires. Argentina.
- Diez, Manuel María (1977). Manual de Derecho Administrativo. Buenos Aires: Plus Ultra
- República del Perú (2007): Evaluación de la gobernabilidad democrática. Madrid: Universidad Complutense, Instituto Complutense de Estudios Internacionales. p. 94-95.
- Di Pietro, Luis José. (1999). Hacia un desarrollo integrador y equitativo: una introducción al desarrollo local.
- Coraggio, José Luis (2006): “Las políticas públicas participativas: ¿obstáculos o requisito para el desarrollo local?”, en Desarrollo Local. Una revisión crítica del debate. Universidad Nacional de Quilmes y Universidad Nacional General Sarmiento. Espacio Editorial. Argentina.
- Guzón Camporredondo, Ada. (2006). “Estrategias municipales para el desarrollo”. En: Ada Guzón Camporredondo (compiladora). Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas. La Habana: Editorial Academia.
- Limia David, M. (2004) Experiencias de desarrollo local en Cuba. Conferencia en Taller Internacional “Desarrollo local en municipios de ecosistemas frágiles”, 22 sept. Santiago de Cuba
- González Fontes, Ramón y otros. (2002). “La gestión del desarrollo territorial en Cuba. Un enfoque desde la endogeneidad”, en Economía, Sociedad y Territorio, enero-junio, vol. III, número 012, Toluca, México: El Colegio Mexiquense, A.C., pp. 593-620.
- Marsiglia, Javier (2008): “Los gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil: desafíos para la gestión concertada”. Revista Prisma N° 22. Universidad Católica del Uruguay. Uruguay.

- Boffill Vega, Sinaí (2011) Modelo general para contribuir al desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación.
- Revista (2004): Gobernando la Infraestructura del Conocimiento en un Mundo de Sistemas de Innovación p 9-10
- Carlos Losada (1999). ¿De burócratas a gerentes? : Las ciencias de la gestión aplicadas a la Administración del estado. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. p. 78. ISBN 1886938644.
- Fernández Güell, J. Miguel. (2008) "25 años de planificación estratégica de ciudades" en CIUDAD y TERRITORIO Estudios Territoriales.
- Quintás Alonso, José. (2006) "Análisis de los factores y políticas comunitarias que favorecen el diseño y ejecución de la planificación estratégica de grandes ciudades y áreas metropolitanas, basándose en las experiencias de Barcelona, Bilbao y Valencia"
- Arocena, José. (1995); El desarrollo local: un desafío contemporáneo. Centro Latinoamericano de Economía Humana – CELAH, Universidad Católica de Uruguay, Venezuela, Editorial Nueva Sociedad.
- Mintzberg, Henry (1994), The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners, Free Press: "Auge y caída de la planificación estratégica".
- Cárdenas, Nersa. (2002). El desarrollo local su conceptualización y procesos, Universidad del Zulia. En:
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/IndArtRev.jsp>
- Boisier, Sergio. (2007). "¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?". En: Revista OIDLÉS – Vol. 1, No. 0. Junio.
- Guzón Camporredondo, Ada. (2006). "Desarrollo Local en Cuba, retos y perspectivas".
- Sanchis Palacio, Joan Ramón. (2012). "Las estrategias de desarrollo local: aproximación metodológica desde una perspectiva socio-económica e integral. Departamento de Dirección y Administración de Empresas. Universidad de Valencia".
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información. (2014). "Anuario provincial: Los territorios de Holguín".

- Oficina Nacional de Estadísticas e Información (2014). "Anuario estadístico: Los territorios de Urbano Noris".
- Martínez Vivar, Rodobaldo (2013). "Tecnología para la planeación de los recursos humanos en el nivel territorial. Caso de estudio en el Municipio Mayarí." 29.
- Dávalos Domínguez, Roberto (2000); Desarrollo local y descentralización en el contexto urbano. Taller de impresión del Movimiento Cubano por la Paz, La Habana.
- Duverger Johnston, Irina y otros (2011). "Procedimiento Metodológico: Actualización Plan General Ordenamiento Territorial Municipal."
- Duverger Johnston, Irina y Castro Premier, Maily (2011). "Procedimiento para la elaboración: Plan Desarrollo Integral del Municipio." 20.
- Resolución No. 21 (1999). Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores.
- Resolución No. 31 (2002) Procedimientos prácticos generales para la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo en el trabajo.
- Consejo de Ministros, Octubre 2012. Presidido por Raúl Castro Ruz. Presidente de los CE y de Ministros de la República de Cuba.
- Hernández Velázquez, Arámides Armando. (2014) "La participación de los actores y la gestión de competencias para el desarrollo local".
- Ricardo Leal, Idania (2014) Procedimiento para la gestión integrada del plan de desarrollo local de un municipio
- Documento rector. Urbano Noris (2006): Estrategia Integral de Desarrollo.
- Plan General de Ordenamiento Territorial 2014. Municipio Urbano Noris
- Diagnóstico Agro-productivo 2014. Municipio Urbano Noris
- <http://www.monografias.com/trabajos41/desarrollo-local-cuba/desarrollo-localb cuba2.shtml>
- <http://www.granma.cubaweb.cu/2002/12/23/nacional/articulo03.htm>, 2003.
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Administración Pública/htm](http://es.wikipedia.org/wiki/Administración_Pública/htm)
- <http://www.Biblioteca Virtual en Salud de Cuba salud en sangerman.htm>

Anexo 1 (Continuación) Estructura de las tablas a llenar en la fase II

Tabla 2.7 Proyección de la demanda social

	años						
	1	2	3	4	5	25
Servicios de salud							
Servicios de educación							
Suministro de alimentos							
Viviendas							
Empleo							
Electricidad							
Combustible							
Agua							
Teléfono							
Residuos sólidos							
Residuos líquidos							
Transportes							
Comercios							
Centros gastronómicos							
Centros recreativos							
Servicios públicos							

Tabla 2-8 Diagnóstico de las capacidades disponibles

Sector	Productos	% de utilización de las capacidades	% potencial de crecimiento	Acciones a desarrollar

Tabla 2-9 Potencial de recursos para el desarrollo de nuevos productos

Sector	Recurso disponible	Productos a desarrollar	Proceso que lo asume	Clasificación del proceso

Anexo 1 (Continuación) Estructura de las tablas a llenar en la fase II

Tabla 2-8 Oferta de nuevos productos

Sector	Nuevos productos	Año de inicio de la oferta	Volumen a ofertar por año	% de incremento de la oferta por año

Tabla 2.9 Proyecciones de la inversión de nuevos productos

Nuevos productos	Año de inicio de la inversión	Año de conclusión de la inversión	Costo de la inversión	Fuentes de financiamientos

Tabla 2-10 Demanda inducida por los nuevos productos

	Nuevos productos
Demanda de Insumos	
Energía	
Combustible	
Agua	
Residuos sólidos	
Residuos líquidos	
Fuerza de trabajo demandada por especialidad	

Tabla 2-11 Incremento de las capacidades existentes

Sector	Producto	Acción a desarrollar	Año de inicio del incremento	Incremento de la oferta	% incremento de la oferta por año

Tabla 2.12 Proyecciones de la inversión de incremento de la oferta de productos existentes

Productos	Año de inicio de la inversión	Año de conclusión de la inversión	Costo de la inversión	Fuentes de financ.

Anexo 1 (Continuación) Estructura de las tablas a llenar en la fase II

Tabla 2-13 Demanda inducida por incremento de las capacidades

	Nuevos productos
Demanda de Insumos	
Energía	
Combustible	
Agua	
Residuos sólidos	
Residuos líquidos	
Fuerza de trabajo demandada por especialidad	

Tabla 2-14 Proyección de inversiones y capacidades

Sector	Producto	Año	Monto anual de la inversión	Capacidad anual de crecimiento del producto

Tabla 2-15 Demanda inducida por incremento de las capacidades por año

Año		Sector	Productos existentes	Nuevos productos
	Demanda de Insumos			
	Energía			
	Combustible			
	Agua			
	Residuos sólidos			
	Residuos líquidos			
	Fuerza de trabajo demandada por especialidad			

Anexo 2 Plan de capacitación del Programa de Desarrollo Local (2012)

Municipio Urbano Noris Cruz

No	Temas a Impartir	Fecha	Ejecuta	Dirige
1	Objetivos y Metas del Milenio dentro de los proyectos.	Enero	Arnoldo Santos	Arnoldo Santos
2	Importancia del Enfoque de Género en los proyectos. Clase práctica	Febrero	Dalia Limia, Mabel Aguilar (FMC) y Marilyn Martínez (SUM).	Arnoldo Santos
3	Importancia del enfoque Medioambientalista. Clase Práctica	Marzo	Gerardo Ricardo Infanzón (CITMA).	Arnoldo Santos
4	Justificación. Derechos de las niñas en los proyectos. Clase Práctica	Abril	Dalia Limia y Bernabé Ramírez	Arnoldo Santos
5	Ficha Técnica y Comité de compras. Clase práctica	Mayo	Francisco Dorrego	Arnoldo Santos
6	Evaluación y Monitoreo. Clase práctica	Junio	Eduardo Buitrago y Bernabé Ramírez	Arnoldo Santos
7	Correspondencia entre los resultados y los indicadores formulados en los proyectos. Clase Práctica.	Julio	Arnoldo Santos	Arnoldo Santos
8	Importancia del Diagnóstico Participativo en los proyectos comunitarios. Clase Práctica.	Septiembre	Dalia Limia y Eduardo Buitrago	Arnoldo Santos
9	Taller sobre: ¿Cómo lograr la integración de los organismos en los proyectos municipales?	Octubre	Gilfredo Bermúdez y Bernabé Ramírez	Arnoldo Santos
10	Taller sobre: Lecciones aprendidas, y buenas prácticas desde una óptica económica y de investigación en los proyectos.	Noviembre	Dalia Limia Francisco Dorrego y Arnoldo Santos	Arnoldo Santos
11	Presentación y aprobación del Plan de capacitación para el año 2010.	Diciembre	Dalia Limia	Arnoldo Santos

Elaborado Por:

Lic. Dalia María Limia Oro.

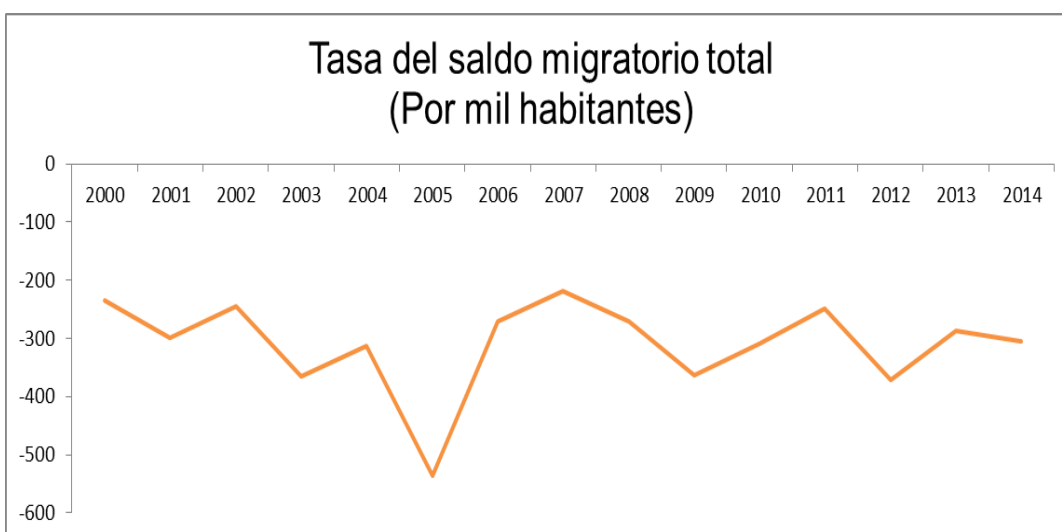
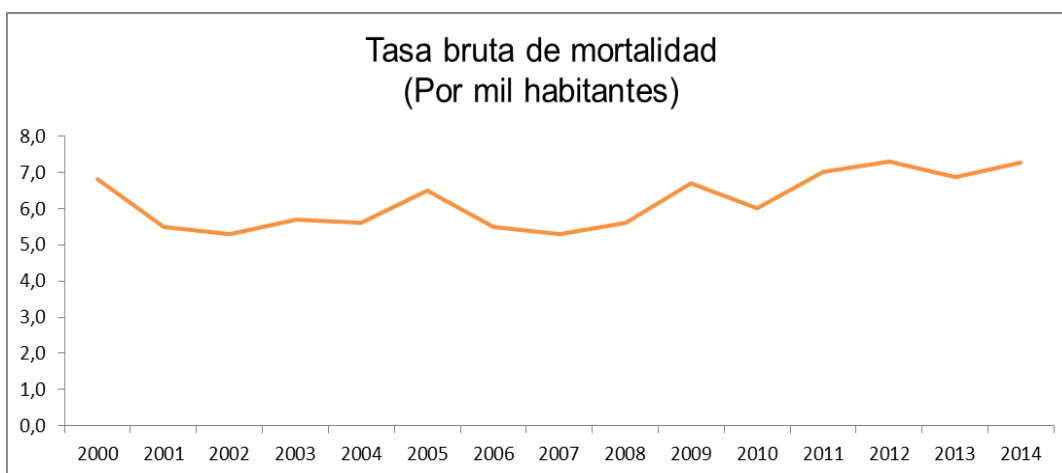
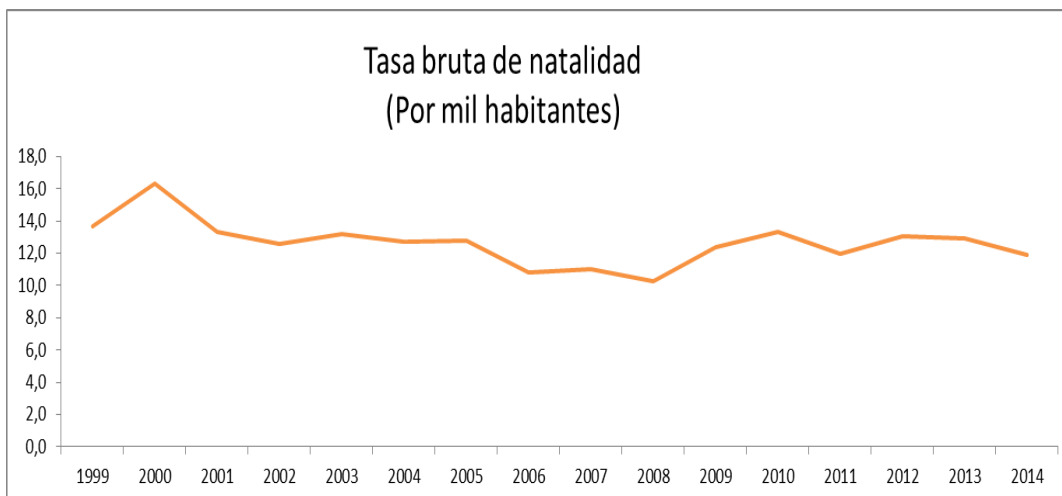
Assán. Especialista Investigación y Capacitación GMDL.

Aprobado Por:

MSc. Arnoldo Santos

Coordinador GMDL.

Anexo 3 Tasas de movimiento natural de la población de Urbano Noris



Anexo 4 Balance de los recursos laborales del municipio Urbano Noris

Balance de recursos laborales. Urbano Noris				Unidad
Indicadores	Ambos Sexos	Mujeres	Hombres	
Población	40.917	19.965	20.952	
menos:				
Menores de la edad laboral	8.392	4.036	4.356	
Mayores de la edad laboral	6.775	3.951	2.824	
Población en Edad Laboral	25.750	11.978	13.772	
más:				
Menores de la edad laboral que trabajan	2	-	2	
Trabajadores que sobrepasan la edad laboral	276	108	168	
Recursos Laborales	26.028	12.086	13.942	
Población Económicamente Activa	19.592	7.004	12.588	
Ocupados en la Economía	18.811	6.750	12.061	
Estatal	10.820	5.874	4.946	
No estatal	7.991	876	7.115	
Cooperativo	3.543	278	3.265	
Cooperativas no agropecuarias	-	-	-	
Privado	4.448	598	3.850	
Trabajadores por cuenta propia	836	183	653	
Desempleados	781	254	527	
Población No Económicamente Activa	6.436	5.082	1.354	
Tasa de Desocupación	3,9	3,6	4,1	

Anexo 5 Ejecución del presupuesto del municipio Urbano Noris en el período 2009-2014

Ejecución del presupuesto							
AÑOS			Ingresos				Gastos
2009			27.593,6				51.313,4
2010			19.969,0				42.096,8
2011			21.560,1				45.404,7
2012			21.841,7				42.152,6
2013			23.042,5				45.665,6
2014			21.927,1				50.350,1

Anexo 6 Cuestionario para detectar que problemas inciden en el desarrollo local del municipio Urbano Noris

Estimado ciudadano:

Con el objetivo de contribuir a la reforma de su localidad se está realizando un estudio para diagnosticar el potencial de desarrollo que ofrece su territorio, lo que sentará las bases para trazar estrategias que mejoren la situación actual. Sería de mucha utilidad contar con su opinión. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la seriedad y sinceridad con que la tome. Por favor, analice cuidadosamente cada una de las preguntas y comente siempre que tenga elementos.

Instrucciones: A continuación se relacionan una serie de preguntas para que responda según considere positivo o negativo.

1. ¿Qué le gustaría mejorar en su localidad?
2. ¿Está de acuerdo con las estrategias de desarrollo comunitario que aplica el gobierno?
3. ¿Cómo califica la productividad agropecuaria en la base económica de su localidad? ¿Por qué?
4. ¿Se aplican las estrategias pertinentes en el manejo de los bosques?
5. ¿Cómo se aprovechan los recursos naturales en función de la industria?
6. ¿Cómo se aprovechan los recursos naturales y sociales en función del turismo y la recreación?
7. ¿Cómo es atendido el tema de la recreación por parte de los organismos estatales y privados?
8. ¿Qué opinión tiene acerca de la accesibilidad a nivel municipal en relación a cuestiones como la infraestructura de las vías de transporte y los medios?
9. ¿Está usted conforme con los servicios de alcantarillado y los sistemas de tratamiento final?
10. ¿Es suficiente en el territorio la disponibilidad del servicio telefónico?
11. ¿Cómo valora la emigración de la población hacia otros municipios y provincias?
12. ¿Conocen si existen en su localidad asentamientos en riesgos por desastres por inundaciones?
13. ¿Existen formas de transformación de la energía en el territorio? ¿Cuáles?
14. ¿Qué daños se acometen contra el Medio Ambiente en la localidad? ¿Qué agentes podría citar?

Edad: ____ años

Sexo: ____

Nivel de escolaridad: _____

¡Muchas gracias por su cooperación!

Anexo 7 Síntesis de la problemática en Urbano Noris

No.	Problemática	Causas	Principal impacto local	Localización y/o Consejo Popular
Base económico-productiva				
1	Baja productividad agropecuaria, promedio inferior al 50% en cada cultivo.	Limitaciones en tecnología (riego, maquinaria) Insuficiencias en el manejo y la rehabilitación de suelos. Poco atractivo del empleo agrícola Baja calidad agrológica de los suelos y factores limitantes (afectan el 87% del territorio).	Depresión socioeconómica Emigración rural Afectación a la seguridad alimentaria Tierras ociosas Reducción de empleos	C.P de base agropecuaria: La Camilo, La Guillermo, Las Cuarenta, Indio, San Francisco, La Cuchilla, Níspero
2	Insuficiencias en el manejo de los bosques (Fondo forestal: 4457.3 Ha, de ellas, deforestadas el 12.9 %)	Limitaciones en tecnología (cultivos, medios y herramientas) Problemas de accesibilidad (deterioro de caminos) Insuficiente protección de los bosques (guardabosques)	Talas ilícitas, Deforestación de 574.9 Ha del fondo forestal, Baja supervivencia Erosión de los suelos Incendios forestales Reducción de la biodiversidad	C.P La Cuchilla. Níspero, Indio, La Guillermo.

Anexo 7 (Continuación) Síntesis de la problemática en Urbano Noris

No.	Problemática	Causas	Principal impacto local	Localización y/o Consejo Popular
Base económico-productiva				
3	Insuficiente aprovechamiento de los recursos naturales en función de la industria: materiales de construcción, agroalimentaria, local, etc.	Limitaciones financieras y de tecnología	Empleos limitados Baja producción de bienes materiales	Todo el municipio
4	Insuficiente aprovechamiento de los recursos naturales y sociales en función del turismo y la recreación	Subvaloración como actividad económica Problemas de accesibilidad e infraestructura necesaria	Poca utilización del patrimonio cultural construido. Pobre utilización de los recursos naturales.	Ciudad de San Germán.
Infraestructuras				
5	Deficiencias en la accesibilidad a nivel municipal e insuficiente integración modal de la infraestructura de transporte.	Mal estado; parque de equipos (transporte). Deterioro y mal estado de la red vial. Deterioro del ferrocarril. Subutilización capacidad de la pista aérea	Socioeconómico Afectación a la movilidad de la población Disminución de los pasajeros y cargas transportados	Los 10 C.P del municipio. Más críticos: Indio, La Cuchilla.

Anexo 7 (Continuación) Síntesis de la problemática en Urbano Noris

No.	Problemática	Causas	Principal impacto local	Localización y/o Consejo Popular
Infraestructuras				
6	Déficit de servicio de alcantarillado y en sistemas de tratamiento final (afecta al 79% de la población municipal)	Limitaciones financieras y de tecnología	Contaminación de las aguas superficiales y subterráneas Riesgo sanitario	Los 10 C.P del municipio. Más crítico los tres C/P del núcleo urbano.
7	Déficit de servicio telefónico (3.9 teléfonos/100 habitantes)	Limitaciones financieras y de tecnología	Depresión socioeconómica	Los 10 C.P del municipio. Más crítico: Indio, La Cuchilla, La Camilo.
Sistema de Asentamientos Humanos				
8	Emigración de la población de zonas rurales hacia otros municipios y provincias (tasa negativa de - 1.24/1000 habitantes)	Déficit de servicios Poco atractivo del empleo agrícola Problemas de transporte y accesibilidad	Depresión social en zonas con vocación agropecuaria	Los 7 C.P: del Municipio de Base Económica Productiva.
9	Asentamientos en riesgo de desastres por inundaciones (60 % del territorio)	Cambio climático Urbanización no planificada Indisciplina social	Evacuaciones Pérdidas económicas Afectaciones ambientales	9 C.P del municipio. Más crítico: La Camilo, La Guillermo, Indio y Las Cuarenta.

Anexo 8 Potencialidades del espacio físico y socioeconómico que intervienen en el desarrollo del municipio

No.	Potencialidad	Particularidades	Principal impacto local	Localización y/o CP
Recursos naturales y sociales				
1	Recursos forestales, cubren el 10 % del territorio municipal	- 3213.7 Ha de bosques	MP para la industria Protección ambiental y de la madera	La Cuchilla, Nispero.
2	Aguas superficiales y subterráneas	-Subterráneas: 59.307 Hm ³ -Superficiales: 59.307 Hm ³	Disponibilidad de agua para el desarrollo socioeconómico (con superávit)	Indio, Las Cuarenta, La Guillermo, La Camilo, La Cuchilla,
3	Recursos laborales y fuerza de trabajo calificada	PEL: 24904 hab. PEA: 16125 hab. Recursos laborales sin vínculo laboral, (948 desocupados)	Socioeconómico	Todo el municipio
Base económico-productiva				
4	Instalaciones industriales con alcance provincial y nacional	Industria Azucarera y sus derivados, Silos, Fábrica de pintura,	Producción de bienes. Generación de empleos.	Este y Sur.
5	Disponibilidad de tierras para el desarrollo agropecuario en 39 859.0 Ha	El 30% del territorio municipal tiene uso agropecuario, insuficientemente explotado	Producción de alimentos, bienes y generación de empleos	Todos los C/P del Municipio.

Anexo 8 (Continuación) Potencialidades del espacio físico y socioeconómico que intervienen en el desarrollo del municipio

No.	Potencialidad	Particularidades	Principal impacto local	Localización y/o CP
Infraestructuras técnica y de servicio				
6	Infraestructura en tres medios de transporte: automotor, ferroviario y aéreo.	-89.0 Km de carreteras -140.2 Km de FFCC - 1 pista: San Germán.	Transportación de pasajeros y cargas Permite desarrollar un sistema multimodal de cargas y pasajeros	Los 10 C/P del Municipio.
7	Infraestructura hidráulica para el aprovechamiento socioeconómico de las aguas superficiales: 1 presas, dos ríos y 7 canales de riego.	-Presa Bío: 112.20 Hm ³ -Río Cauto: 430.0 Hm ³ -Río Bío: 72.0 Hm ³ - Canal P1, P2, Magistral : 326.0 Hm ³ (en construcción)	-Abasto a la población -Abasto a la industria -Riego de áreas agropecuarias -Otros objetivos socio-económicos del territorio y de otros municipios y provincias.	Zona sur del municipio.

Anexo 8 (Continuación) Potencialidades del espacio físico y socioeconómico que intervienen en el desarrollo del municipio

No.	Potencialidad	Particularidades	Principal impacto local	Localización y/o CP
Infraestructuras técnica y de servicio				
8	Infraestruc. de transformac. de energía eléctrica (subestac. 8)	- 1 S/E de 4.16 Kv, 4 S/E 13.2 Kv y 3 0.48 Kv	Capacidades para el abasto a los objetivos socio-económicos actuales y propuestos	Los 10 C/P del Municipio.
9	Conectividad a nivel municipal por líneas eléctricas	- 53.969 Km de LE de 33Kv -198.357 Km de LE de 13.2 y 4.6 Kv	Cobertura para el abasto a los objetivos socio-económicos	Todo el municipio (zona electrificable)
10	Infraestructura de telecomunicaciones con enlace nacional.	-Tres torres de comunicaciones pertenecientes a ETECSA, San Francisco, Flora y C/P Este, y una de Radio Cuba C/P Sur.	Favorable capacidad de transmisión de servicios de telecomunicaciones	Los 10 C/P del municipio

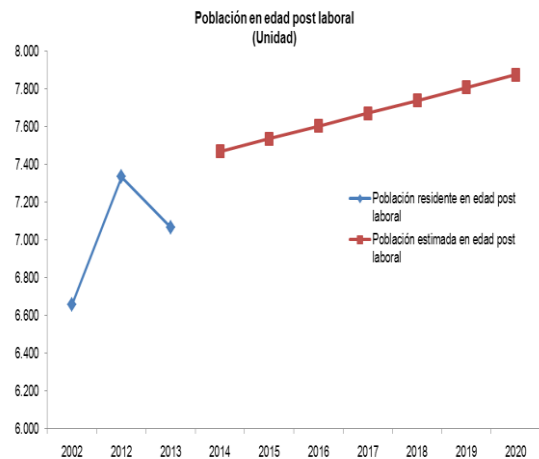
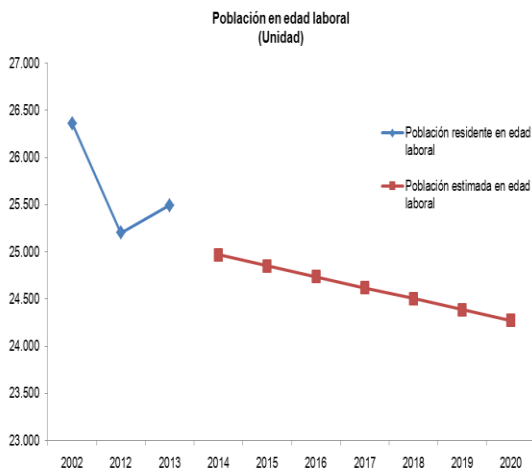
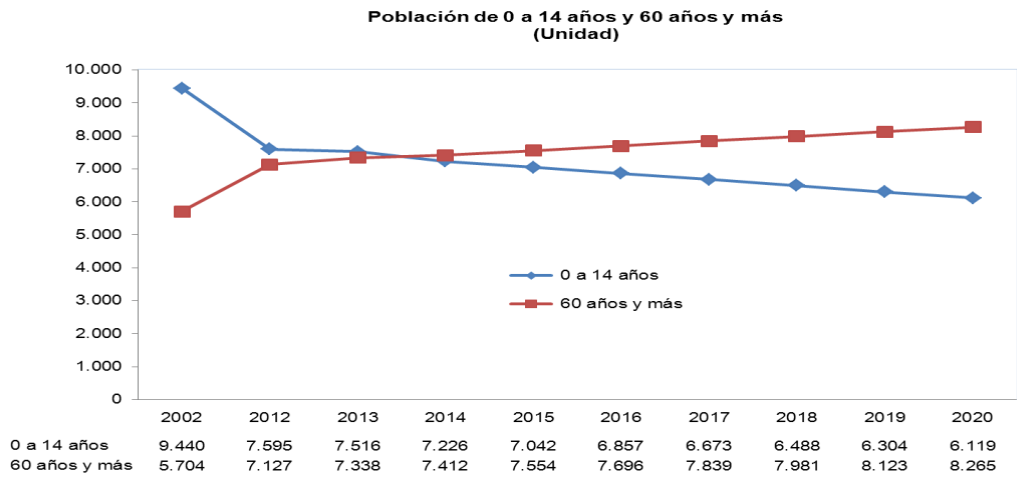
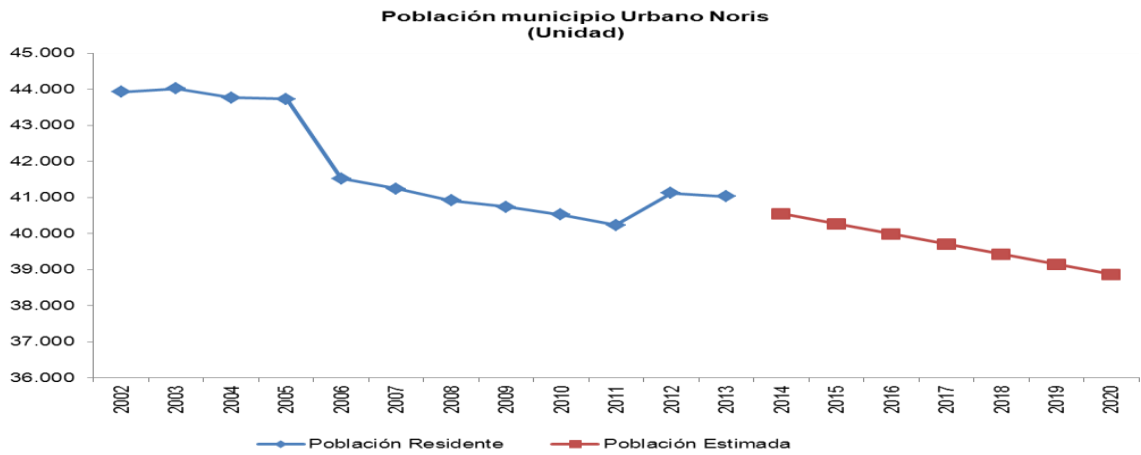
Anexo 9 Restricciones del espacio físico y socioeconómico que intervienen en el desarrollo del municipio

No.	Restricciones	Particularidades	Principal impacto	Localización (CP)
Recursos naturales y sociales				
1	Contaminación atmosférica Por UEB Industria y Destilería 8 de Marzo.		Restricciones para el uso del suelo en las áreas afectadas y aplicación de las	Zona Sur y Oeste del municipio.
2	Zonas con riesgo de desastres de origen natural	51Km ² de asentamientos por inundación por lluvias intensas, huracanes, rotura de diques y terremotos.	normas técnicas antisísmicas.	Los 10 C/P del Municipio
3	Predominio de suelos de baja capacidad agrológica (87%)	-Medianamente fértiles (tipo III): 18% -Poco fértiles (tipo IV): 69%	Restricciones para el uso agropecuario Bajos rendimiento agrícolas por cultivos	
4	Factores limitantes para el uso agropecuario de los suelos	-Erosión: 58% -Salinidad: 8.6% -Mal drenaje: 21.9%		

Anexo 9 (Continuación) Restricciones del espacio físico y socioeconómico que intervienen en el desarrollo del municipio

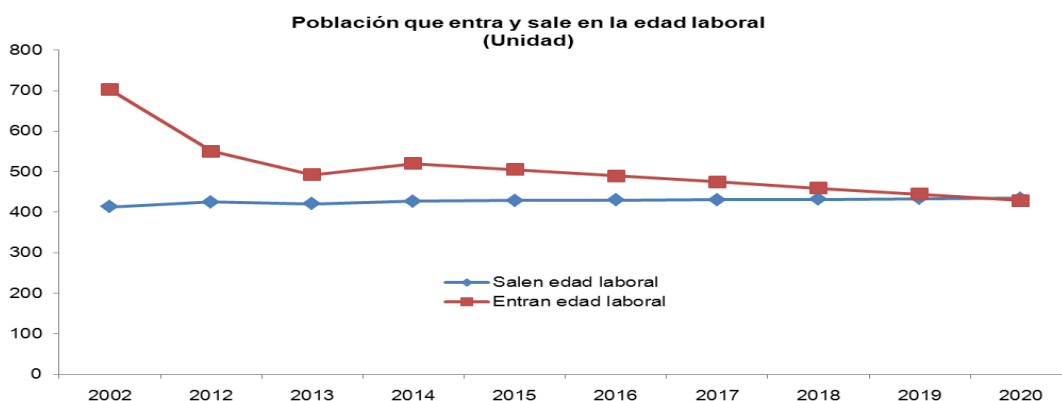
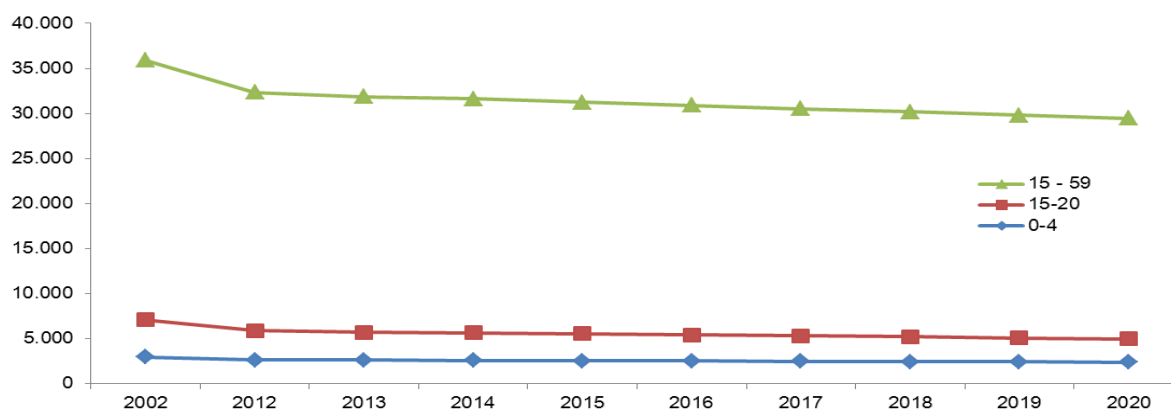
No.	Restricciones	Particularidades	Principal impacto	Localización (CP)
Base económico-productiva				
5	Obsolescencia y envejecimiento de UEB Mecanización y Destilería 8 de Marzo.	Producción: TM Empleos: trabajadores	Restricciones socioeconómicas. Afecta la producción material y la generación de empleos	C:P: Sur.
6	Tecnologías descapitalizadas. MP insuf. en inst. product. Agroalimentaria e industria.	Instalaciones de la productora de alimentos. Talleres de la Industria local (3)		C:P Sur, Este, Las Cuarenta y Indio.
Infraestructuras				
7	Predominio del mal estado del parque de vehículos automotores de cargas y pasajeros	- 70% en el transporte de pasajeros - 50% en el transporte de cargas	Restricción socioeconómica. Limita la transportación de pasajeros y cargas	Repercusión en todo el municipio.
8	Mal estado técnico de la red de carreteras y vías férreas.	-76% de las carreteras -96% de las vías férreas, puentes (3) y alcantarillas		

Anexo 10 Pronóstico del comportamiento de la cantidad de habitantes en el municipio para el 2020



Anexo 10 (Continuación) Pronóstico del comportamiento de la cantidad de habitantes en el municipio para el 2020

Población estimada por grupo de edades



Población residente y población estimada de Urbano Noris										
	Población de 0-4 años	Población de 15-20 años	Población de 0-14 años	Población de 15-59 años	Población de 60 y más	Población edad pre laboral	Población edad laboral	Población edad post-laboral	Entran en edad laboral	Salen de edad laboral
2002	2 974	4 151	9 440	28 778	5 704	10 900	26 363	6 659	703	413
2012	2 656	3 271	7 595	26 394	7 127	8 579	25 202	7 335	551	425
2013	2 625	3 075	7 516	26 175	7 338	8 471	25 491	7 067	493	421
2014	2 592	3 095	7 226	25 917	7 412	8 115	24 970	7 470	521	427
2015	2 561	3 007	7 042	25 679	7 554	7 883	24 854	7 538	505	429
2016	2 529	2 919	6 857	25 440	7 696	7 651	24 738	7 605	490	430
2017	2 497	2 831	6 673	25 202	7 839	7 419	24 622	7 673	475	431
2018	2 465	2 743	6 488	24 964	7 981	7 186	24 505	7 741	460	432
2019	2 433	2 655	6 304	24 725	8 123	6 954	24 389	7 808	445	433
2020	2 402	2 567	6 119	24 487	8 265	6 722	24 273	7 876	429	435