

---

FACULTAD  
CIENCIAS ECONÓMICAS

DPTO. ECONOMÍA

# DIAGNÓSTICO DE LA EVOLUCIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO LOCAL EN LA PROVINCIA HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN  
AL TÍTULO DE LICENCIADO EN ECONOMÍA

Autora: Ana Lisbet Sarmiento Lores

Tutora: Epg. Idania Ricardo Leal

Consultante: MSc. Evelina Cardet Fernández

HOLGUÍN 2022



## RESUMEN

En Cuba se desarrollan experiencias exitosas relacionadas con el desarrollo local autogestionado por algunas localidades. El estudio realizado en el municipio Holguín de la provincia Holguín permite analizar los indicadores establecidos en los últimos 5 años, utilizando metodologías y métodos estadísticos para el procesamiento de las entrevistas que facilito obtener un verídico diagnóstico e identificación de las insuficiencias, potencialidades y perspectivas del desarrollo local en este territorio. Se establece la necesidad de la investigación desde el plano teórico, metodológico y práctico; en aras de la solución del problema planteado. Se propone una herramienta para contribuir a favorecer la evolución del proceso de desarrollo local en Holguín, mediante la propuesta de acciones que encaminen a este proceso y minimizar los obstáculos que hoy lo frenan, persigue contribuir a la implementación del plan estratégico de desarrollo local a partir del liderazgo de los decisores y la participación de todos los actores económicos, sobre todo en el momento que transita el país con la actualización del modelo económico y social, aportando con ello una herramienta de trabajo y análisis para los dirigentes gubernamentales.

## SUMMARY

In Cuba, successful experiences related to local development self-managed by some localities are developed. The study carried out in the Holguín municipality of the Holguín province allows to analyze the indicators established in the last 5 years, using methodologies and statistical methods for the processing of the interviews that facilitated obtaining a true diagnosis and identification of the insufficiencies, potentialities and perspectives of development. location in this territory. The need for research is established from the theoretical, methodological and practical level; for the sake of solving the problem. A tool is proposed to help favor the evolution of the local development process in Holguín, through the proposal of actions that lead to this process and minimize the obstacles that currently hold it back, it seeks to contribute to the implementation of the local development strategic plan from of the leadership of decision-makers and the participation of all economic actors, especially at a time when the country is undergoing an update of the economic and social model, thereby providing a work and analysis tool for government leaders.

## INDICE

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE DESARROLLO LOCAL .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Desarrollo local. Conceptos fundamentales. Evolución histórica .....</b>	<b>6</b>
1.1.1 Análisis de experiencias internacionales.....	16
1.1.2 Desarrollo local en Cuba.....	20
<b>1.2 Desarrollo local en la provincia Holguín .....</b>	<b>23</b>
1.2.1 Problemáticas y perspectivas.....	25
<b>1.3 Metodología para la elaboración del diagnóstico del proceso de desarrollo local .....</b>	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA EVOLUCIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO LOCAL EN LA PROVINCIA HOLGUÍN .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1. Procedimiento para el diagnóstico de la evolución del proceso de desarrollo local .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2. Aplicación del procedimiento para el diagnóstico del desarrollo local en Holguín.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3 Valoración de la pertinencia del procedimiento para el diagnóstico de la evolución del proceso de desarrollo local en la provincia de Holguín .....</b>	<b>50</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>52</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCION

El desarrollo local tiene una trascendencia significativa como modelo y estrategia integral de desarrollo desde que se consolidó como un proceso en los años 70 del siglo pasado. A decir de (Gómez Prieto et al., 2020) cuando se habla de desarrollo local, se hace referencia a procesos de desarrollo que ocurren en espacios subnacionales y que pudieran o no coincidir con territorios comarcales o municipales.

Debe señalarse que en los últimos años han proliferado gran variedad de investigaciones, publicaciones, tesis doctorales vinculadas a la gestión del desarrollo local, Guzón, 2006, (Albuquerque, 2007; Vázquez Barquero & Rodríguez Cohard, 2015, Torres Páez et al., 2018).

Entre las investigaciones que se orientan principalmente a la dimensión social destacan: Espinosa Prieto (2010); Delgado Perón, E (2010); Arias Guevara, M (2011) estas realizan análisis de la incidencia del enfoque de género en el desarrollo social. Resultan mucho más numerosas las investigaciones que se concentran primordialmente en dimensiones como, la económica Capote Pérez, R., Torres Páez, C. C., & del Castillo Sánchez, L. (2018), que cambian en el alcance y profundidad de las funciones de la gestión que contemplan, así como en los aspectos del territorio que toman en consideración.

Otras se centran en la capacitación de los actores para el desarrollo local, como las desarrolladas por Arocena y Sutz (2016), Núñez (2014), Núñez y Alcázar (2016), Sánchez y Pí (2017), Núñez y Fernández (2020) y Díaz-Canel y Fernández (2020), quienes aportan modelos y tecnologías y fundamentaciones teóricas que amparan la gestión de la capacitación en el contexto de la actualización del modelo económico y social cubano.

Se destacan los aportes de la Innovación (Gucid), (Hernández, 2011, Núñez 2013), de la Red sobre Gestión Universitaria del Conocimiento y del Ministerio de Educación Superior (Lage, 2013), del Centro de Desarrollo Local (Cedel), (Guzón, 2015). En el análisis de algunas de estas propuestas, se demuestra que es limitado el carácter metodológico, no profundizan en los elementos de financiamiento, ni en el sistema de regulación y control, tampoco lo relativo a la participación de la población y en las perspectivas social y ambiental. En otras, no toman en cuenta las reservas de eficiencia existentes en las organizaciones, ni en la perspectiva social, al tiempo que no desarrollan lo suficiente el carácter participativo.

La presente investigación se sustenta en los aportes del Centro de Desarrollo Local (CEDEL), (Guzón, 2007) y del Ministerio de Educación Superior (Lage, 2013) y la Plataforma PADIT, basada en la participación de la colaboración internacional. (MEP 2021). Asume una visión

integradora de lo territorial en la concepción del desarrollo del país, que aparece en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. (Triana-Cordoví 2014)

Se tiene en cuenta que el proceso de actualización del modelo que se encamina en Cuba acentúa su complejidad al incorporar actores vinculados a diferentes formas de propiedad y gestión e incluir la imbricación de los más diversos tipos de actividad. Este profundo y complejo proceso está en congruencia y se encuentra reflejado en los preceptos que introducen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como componentes claves para el desarrollo local.

En correspondencia con la definición de municipio refrendada en la Constitución de la República, el desarrollo económico de los territorios en Cuba, ha pasado a constituir una política pública de importancia estratégica que se aprueba por el Consejo de Ministros en el 2020 y se correlaciona con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030 (PNDES); así como, pasa a ser un eje central y articulador en las agendas públicas de los gobiernos a nivel municipal y provincial. Esta política se implementa a través del Decreto Ley No. 33/2021, otorgándole nuevas facultades a los gobiernos provinciales y municipales para la gestión y actualización permanente de sus estrategias de desarrollo, fomentando proyectos de desarrollo local que respondan a ellas.

En el decreto se define al desarrollo local como un “proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipal, provincial y sectorial/nacional). Se sustenta en el liderazgo de los gobiernos municipales y provinciales para la gestión de sus estrategias de desarrollo dirigidas, desde la gestión del conocimiento y la innovación, al fomento de proyectos que generen transformaciones económico-productivas, socioculturales, ambientales e institucionales, con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población”.

La provincia de Holguín es, por su geografía, economía y población una de las más complejas y de mayor aporte a la economía y a la cultura del país. Posee una riqueza natural, histórica y sociocultural heterogénea, cuenta con una cartera de oportunidades diversa, dirigida a los encadenamientos productivos, producción agrícola, desarrollo de la industria agroalimentaria, infraestructura industrial, transferencias tecnológicas (incluyendo técnicas gerenciales), la producción de hidrocarburos y la minería, el turismo (incluido el sostenible y de salud) y la generación de energía, especialmente a través de fuentes renovables y tomando en cuenta

estas potencialidades y la voluntad política de fomentar la autogestión para impulsar el desarrollo de los municipios.

A partir de las problemáticas identificadas en los estudios sociales del territorio y el consenso de especialistas, líderes e instituciones se han declarado como principales necesidades: (Ricardo Leal 2021).

- Verticalidad de las decisiones económicas desde los niveles superiores que limitan la autonomía y el protagonismo de las autoridades del territorio para el desarrollo local.
- Insuficiente participación ciudadana en los procesos de la gestión del desarrollo local.
- Insuficientes capacidades en los gobiernos locales y del sistema empresarial para la gestión estratégica del desarrollo local.
- No se cuenta con sistemas locales que articulen actores estatales, no estatales, sector educacional, gobiernos, entre otros.
- Insuficiente aprovechamiento de las capacidades productivas y de prestación de servicios, en función del mejoramiento de la calidad de vida de la población y los procesos asociados al desarrollo local.
- Insuficientes mecanismos y sistemas de trabajo para la implementación de las políticas y normativas aprobadas en función del desarrollo local.

De acuerdo con el análisis de las dificultades señaladas que se constituyen en **la situación problemática** de la presente investigación y considerando las necesidades del desarrollo esbozadas en los documentos referidos, se identifica como **problema científico**: ¿cómo favorecer el avance del proceso de desarrollo local en Holguín en las condiciones de actualización del modelo de desarrollo económico y social cubano?

La investigación define como **objeto de estudio** el proceso de desarrollo local.

El **objetivo general** consiste en diagnosticar la situación del proceso de desarrollo local en Holguín identificando las principales problemáticas que inciden en su avance y perspectivas.

Las **tareas de investigación** son:

1. Elaborar el marco teórico práctico referencial de la investigación en lo concerniente al desarrollo local en Cuba y Holguín.

2. Definir el procedimiento para el diagnóstico de las problemáticas y perspectivas del proceso de desarrollo local en la provincia Holguín con base en las experiencias del municipio Holguín.
3. Evaluar mediante el criterio de especialistas, la pertinencia del diagnóstico realizado.

Como **campo de acción** se declara la evolución del proceso de desarrollo local en Holguín.

Para dar solución al problema científico se formula como **idea a defender**: el diagnóstico de la situación del desarrollo local en la provincia Holguín favorecerá el avance del proceso al identificar las principales problemáticas que inciden en el mismo; así como, sus perspectivas futuras.

Para el desarrollo de la investigación se aplicaron diferentes **métodos de investigación**, del **nivel teórico**:

**Histórico-lógico**: para la comprensión del objeto y campo de la investigación en su desarrollo histórico lo que permitirá definir períodos históricos y las regularidades del mismo.

**Análisis-síntesis**: con énfasis en el procesamiento de la información para la caracterización del objeto y campo de acción de la investigación, así como en la elaboración de las conclusiones.

**Inductivo - deductivo**: para determinar, mediante la información recopilada, las conclusiones que permitan dar respuesta a la investigación.

**Del nivel empírico**:

**Observación científica**: Para obtener información acerca de la evolución y perspectivas del proceso de desarrollo local en Holguín.

Así mismo, se emplearán técnicas y herramientas de búsqueda de información entre las que destacan:

Encuesta: En la adquisición de información directa a sujetos seleccionados como muestra acerca de la validez del diagnóstico realizado y arribar a conclusiones.

Entrevista: En la obtención de información directa, amplia y abierta para indagar acerca de la evolución, actualidad y perspectivas del desarrollo local en Holguín. También para comprobar la veracidad de la idea a defender planteada.

Estudio de los documentos normativos del proceso de desarrollo local: En el estudio del funcionamiento del objeto y el campo, así como contrastar los datos recogidos en otras fuentes



(de artículos científicos, revistas, trabajos de diploma, tesis de maestría, búsquedas en Internet, artículos periodísticos).

Criterio de especialistas: Para la obtención del consenso de los especialistas seleccionados en relación con la utilidad de los resultados del diagnóstico del proceso de desarrollo local en la provincia Holguín.

Además, se utilizaron métodos estadísticos para el procesamiento de las entrevistas.

La investigación se **estructura** de la forma siguiente: la introducción donde se fundamenta la necesidad de la investigación desde el plano teórico, metodológico y práctico; en aras de la solución del problema. Un primer capítulo referente al estado del arte sobre el desarrollo local. Un segundo capítulo que constituye el aporte de la investigación, fundamentado en el diagnóstico del proceso de desarrollo local en la provincia Holguín. Además de la valoración por parte de los especialistas de la pertinencia del diagnóstico realizado. Finalmente, las conclusiones y recomendaciones, así como un grupo de anexos que complementan la información ofrecida.

## **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE DESARROLLO LOCAL**

El capítulo recoge los aspectos principales que constituyen fundamentos teórico-prácticos de la evolución histórica por la que ha transitado el proceso de Desarrollo Local, al igual que su conceptualización y caracterización desde varias perspectivas, tomando en cuenta experiencias internacionales y haciendo un análisis de su desarrollo y evolución en Cuba, hasta llegar a enmarcarlo en el municipio de Holguín.

### **1.1 Desarrollo local. Conceptos fundamentales. Evolución histórica**

Promover el desarrollo local es una idea antigua que ahora se ve fortalecida, bajo la idea de que una comunidad se desarrolla cuando convierte en dinámicas sus potencialidades, esto es tan necesario como insuficiente, muchas personas e instituciones, gubernamentales y no gubernamentales, que se dedican al desarrollo local trabajan, predominantemente, con la idea de cumplir con la demandas de eficiencia y eficacia que exigimos, para desarrollar plenamente las potencialidades locales, como una estrategia para complementar el desarrollo sostenible del país.

La cuestión sobre Desarrollo Local se inicia en el contexto de la crisis que sufrieron los países industrializados en la década del setenta. A partir de la cual se hace necesario imaginar otras formas de desarrollo que superaran cualitativamente las formas anteriores. La crisis y decadencia de las tradicionales palancas de crecimiento y clivajes de los modos de acumulación, así como la coexistencia de regiones hiperindustrializadas con otras en franca regresión, exigían reflexionar sobre “los modos de desarrollo” cuestionando la pertinencia de los grandes aparatos industriales concentrados.

Por tanto, se revaloriza “la pequeña dimensión” como la respuesta acertada a la dinámica acelerada del cambio tecnológico, sustituyendo la creencia en las macrodinámicas, los grandes proyectos y polos industriales por “lo pequeño y lo local”. Se comienza hablar entonces de “desarrollo de iniciativas locales” o Desarrollo Local como la alternativa ante la crisis, orientada a movilizar el potencial humano a través de acciones locales en diversas áreas, como, introducción de nuevas tecnologías, nuevas fuentes de energía, renovación de actividades tradicionales, innovación en la comercialización y en la prestación de servicios y la revitalización de la pequeña empresa y ligado a ellos como instrumento importante para movilizar los recursos humanos: la formación profesional y la capacitación.

Así, la búsqueda de superación de las formas tradicionales de desarrollo, la valorización de la iniciativa individual y la profundización de la crisis en las múltiples dimensiones de lo político y

cultural, conducen a la revalorización de lo local y su constitución en instrumento importante para la construcción de nuevas formas sociales. Equivalentemente, en América Latina la creciente propuesta de lo local, viene acompañada del agotamiento del Estado como motor del desarrollo; de la crisis como contexto de larga duración; del potencial de la sociedad civil, de la crisis de representatividad de los partidos, la democracia como meta previa al desarrollo, la búsqueda de identidades y nuevas utopías, lo cultural como clave para repensar la globalidad. Inspirándose además en las experiencias de Europa, pretendiendo una profundización del proceso democrático, la participación popular y la horizontalización del poder (Coraggio, 1991).

El Desarrollo Local se conceptualiza desde diferentes perspectivas, que van desde las ideologizaciones, enfoques teóricos sobre el desarrollo, hasta las Estrategias de Desarrollo asumidas por las regiones que sustentan sus diferentes estilos o modos de desarrollo. Explicándose así, la rica y profunda polémica que despierta la conceptualización del proceso de Desarrollo Local. Encontrando en cada perspectiva una lectura válida e importante de tener en cuenta para lograr un análisis fresco y creativo sobre el tema. Con frecuencia “lo local” bajo ideologizaciones es presentado como el retorno a formas sociales mejores, en las que se rescatarían los valores comunitarios de las sociedades aldeanas y se generarían las mejores formas de democracia directa con canales de participación del pueblo, de la base.

Lo local aparece como el remedio de todos los males; los vicios del centralismo, la distancia de los representantes y representados y el atraso tecnológico, se solucionarían con procesos de Desarrollo Local, que al mismo tiempo se relaciona a veces con la autarquía económica, en forma errática. El Desarrollo Local se aborda teóricamente bajo diversas lecturas que se expresan en los paradigmas que sustentan las Teorías del Desarrollo, que difieren entre ellas en la forma de considerar “lo local”. Si el análisis se sitúa en una perspectiva del Evolucionismo, lo local es un principio negativo que debe suprimirse en nombre del progreso, del desarrollo y de la evolución, pues las tradiciones locales son simples obstáculos a la introducción de técnicas portadoras de desarrollo.

En el Historicismo centra su análisis en la noción de “especificidad”, destaca el carácter único y específico de cada proceso de desarrollo. Cada sociedad es única con su identidad colectiva, y dentro de ellas están las respuestas al desafío del desarrollo. Por tanto, lo endógeno se privilegia y se pone el acento sobre lo local, el exterior debe adaptarse al interior, lo global a lo local. En este enfoque la formación, el desarrollo y la defensa de las identidades nacionales y locales constituyen un elemento central y le dio un gran empuje en la década del setenta en Francia a la Descentralización y a las prácticas localistas en todo el mundo.

Hay diversas definiciones del concepto, según la literatura el desarrollo local no forma parte exclusiva de ninguna disciplina, ni posee un marco teórico reconocido. Este concepto adquiere una connotación de elemento socio-territorial, al definirse como un ámbito válido de actuación. Conformado como un proceso de desarrollo en curso, es pensado, planeado, promovido, inducido y/o adaptado a la realidad de un espacio (Albuquerque, 2007; Guzón, 2006; Torres Páez et al., 2018; Vázquez Barquero & Rodríguez Cohard, 2015).

En la **Tabla 1**, diferentes autores exponentes del concepto de desarrollo local manifiestan un conjunto de rasgos que lo caracterizan, entre los que sobresalen el carácter estratégico abordado por Arocena 1995, Buarque, 1999, CEPAL 2001, Lazo Vento (2002); Albuquerque (2007); Bofill Vega (2010), Gonzales Torres 2012, Vázquez Barquero & Rodríguez Cohard, 2015), Torres Páez et al., 2018, Decreto 33/ 2021 Cuba; a su vez el carácter sistémico en la propuesta de Buarque,1999, Albuquerque (2007); Bofill Vega (2010), Vázquez Barquero & Rodríguez Cohard, 2015), Torres Páez et al.,2018, Gómez Prieto et al., 2020, Decreto 33/ 2021 Cuba y el carácter Participativo en la propuesta de Arocena 1995, Buarque,1999, CEPAL (2001, pág. 12), Lazo Vento (2002); Gonzales Torres 2012, Torres Páez et al.,2018 y el Decreto 33/ 2021 Cuba.

Autor	Concepto	Estratégico	Sistémico	Participativo
Arocena 1995	Lo define como trayectorias específicas de desarrollo que se configuran en elementos históricos, geográficos y en mentalidades, pero que no están totalmente predeterminadas sino que se transforman y evolucionan a partir de las prácticas de los propios actores, combinada con circunstancias y coyunturas que lo favorecen.”	1	0	1
Buarque,1999	Proceso endógeno registrado en pequeñas unidades territoriales y asentamientos humanos capaz	1	1	1

	de promover el dinamismo económico y la mejoría en la calidad de vida de la población. A pesar de constituir un movimiento de fuerte contenido interno, el desarrollo local está inserto en una realidad más amplia y compleja, con la cual interactúa y de la cual recibe influencias y presiones positivas y negativas			
CEPAL (2001, pág. 12)	Es un proceso de transformación de la economía y la sociedad territorial orientado a superar las dificultades y exigencias del cambio estructural, la apertura y la globalización, con el fin de mejorar las condiciones de vida de la población local”	1	0	1
Lazo Vento (2002);	Un proceso activador de la economía y dinamizador de la sociedad local, que mediante el aprovechamiento fundamentalmente de los recursos endógenos existentes en un determinado territorio, se pone en capacidad de estimular y fomentar su crecimiento económico, creando por tanto empleo y riqueza y poniendo éstas en función de mejorar la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades siempre	1	0	1

	<p>crecientes de las comunidades locales. Es un proceso mediante el cual, los gobiernos locales establecen iniciativas y promueven actividades económicas eficientes y eficaces, de forma coordinada con todos los agentes políticos y sociales encabezados por el Partido, en proyectos conjuntos que influyen decisivamente en el sector productivo, incentivándolos con el objeto principal de rediseñar la estructura socio-económica del territorio, en función de pasar de los niveles primarios a niveles secundarios, terciarios o cuaternarios de desarrollo y así incrementar los valores productivos, la eficiencia en la gestión y la efectividad social</p>			
Alburquerque (2007);	<p>Proceso de “abajo-arriba”, que debe buscar también intervenciones de los diferentes niveles decisores del Estado (municipio, provincia, región y nivel central) que faciliten el logro de los objetivos de la estrategia de DL, por lo que precisa de una eficiente coordinación de los diferentes niveles territoriales de las</p>	1	1	0

	administraciones públicas y de un contexto integrado coherente de las diferentes políticas de desarrollo entre esos niveles.			
Bofill Vega (2010)	Comprende un ámbito espacial económico, político, social y cultural que tiene sus propias especificidades que lo diferencian de otros ámbitos similares.	1	1	0
Gonzales Torres 2012	Proceso localizado de cambio socio - económico continuado, que, liderado por los gobiernos locales, integra y coordina la utilización de la riqueza de su potencial de desarrollo con las diferentes corrientes de recursos, para lograr el progreso de la localidad y posibilitar el bienestar del ser humano, en equilibrio con el entorno natural	1	0	1
Vázquez Barquero & Rodríguez Cohard, 2015).	Proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local en el que se pueden identificar al menos tres dimensiones: una económica, sociocultural y una dimensión político-administrativa	1	1	0
Torres Páez et al.,2018	Proceso de construcción social y cambio estructural que desde un	1	1	1

	<p>entorno innovador territorial desarrolla capacidades locales para gestionar políticas públicas, estrategias, programas y proyectos orientados a aprovechar recursos endógenos y exógenos y a articular armónicamente intereses nacionales, sectoriales y territoriales, fomentando transformaciones económicas, sociales, naturales y político – institucionales en las localidades sobre bases sostenibles y con una activa y protagónica participación ciudadana, en función de elevar la calidad de vida de la población</p>			
Gómez Prieto et al., 2020	<p>Hace referencia a procesos de desarrollo que ocurren en espacios subnacionales y que pudieran o no coincidir con territorios comarcales o municipales</p>	0	1	0
Decreto 33/2021 Cuba	<p>Proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipales, provinciales y sectorial/nacional). Se sustenta en el liderazgo de los gobiernos</p>	1	1	1



	municipales y provinciales para la gestión de sus estrategias de desarrollo dirigidas, desde la gestión del conocimiento y la innovación, al fomento de proyectos que generen transformaciones económico-productivas, socioculturales, ambientales e institucionales, con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población.			
--	---	--	--	--

**Tabla. 1. Análisis de Rasgos y Tendencias del Desarrollo local (Fuente Ricardo leal 2022)**

En un análisis del concepto desarrollo local que realiza Albuquerque Llorens (2007) plantea que este es utilizado y entendido, a menudo, de forma ambigua, lo cual obliga a un esfuerzo previo de conceptualización, a fin de poder precisar, posteriormente, la utilidad del enfoque del desarrollo local en la práctica. A veces por desarrollo local se entiende exclusivamente el desarrollo de un nivel territorial inferior, como puede ser el desarrollo de un municipio o de una comarca (microregión). Otras veces se utiliza para resaltar el tipo de *desarrollo endógeno* que es resultado del aprovechamiento de los recursos locales de un determinado territorio. En otras ocasiones hay quien lo presenta como una forma alternativa al tipo de desarrollo concentrador y excluyente predominante, el cual se basa esencialmente en un enfoque vertical (de “arriba-abajo”) en la toma de decisiones. Coincide con otros autores en que está conformado como un proceso de desarrollo en curso, es pensado, planeado, promovido, inducido y/o adaptado a la realidad de un espacio (Albuquerque, 2007; Guzón, 2006; Torres Páez et al.,2018; Vázquez Barquero & Rodríguez Cohard, 2015).

Según refiere Bofill Vega (2010) en su análisis del desarrollo local, el mismo comprende un ámbito espacial económico, político, social y cultural que tiene sus propias especificidades que lo diferencian de otros ámbitos similares. Se coincide con Albuquerque (2004) y Machado Martínez et al. (2007), en que el DL no es sólo desarrollo endógeno, también es el aprovechamiento de oportunidades de dinamismo “exógeno”, donde lo importante, “*es poder endogeneizar dichas oportunidades externas dentro de una estrategia de desarrollo decidida localmente*”.

Al hacer referencia al desarrollo local en Cuba, la propuesta está indisolublemente vinculada a la ideología de la Revolución, por lo tanto, la elevación de la calidad de vida de las personas, como macro objetivo, no está planteada solo en el sentido de mejorar sus niveles de ingresos y condiciones materiales de existencia, sino también de elevar su espiritualidad y los niveles de equidad social en los planos clasistas, de géneros, raciales y étnicos. El ámbito local comienza a tener mayor significado en los 90, ya que se postula como un paradigma alternativo para el desarrollo social y para encarar los problemas que afectaban la sociedad.

En Cuba las primeras experiencias de desarrollo local (en el sentido actual del término) comienzan a desarrollarse de forma aislada en la década de 1980 en el municipio Yaguajay y en la provincia Granma. No es hasta la entrada del país en el Periodo Especial, en la década de 1990, que se debate en los medios académicos cubanos la viabilidad de esta forma de desarrollo para un país subdesarrollado, con un proyecto de construcción socialista y un alto nivel de centralización en la toma de decisiones y la distribución de los recursos.

Con independencia de las diferencias de contexto, los avances y resultados de forma general, las iniciativas de desarrollo local implementadas desde hace varios años en Cuba, han incidido en la esfera económica, social y/o medioambiental y progresivamente se han enriquecido tomando en cuenta las experiencias iniciales. Sin embargo, muchos factores objetivos y subjetivos han incidido en las diferencias que existen actualmente en cada territorio. El grado de objetividad y precisión en el proceso de identificación de las potencialidades endógenas y exógenas en cada localidad ha determinado que se aprovechen en mayor o menor medida todos los espacios de participación y que se logre o no, por consiguiente, un mejoramiento de los indicadores económicos, productivos, sociales y ambientales de las localidades.

En Cuba las estrategias del desarrollo territorial combinan la eficiencia y la equidad, además de la atracción de los recursos externos y la satisfacción de los actores internos, esto lo logran en parte gracias a que existen las condiciones políticas que lo amparan: en el 2019 se define en el artículo 168 de la Constitución de la República de Cuba que: “El municipio es la sociedad local , organizada por la ley que constituye la unidad política-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional ; goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales ,con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad , económicas y sociales de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales. Cuenta con ingresos propios y las asignaciones que recibe del Gobierno de la República, en función del desarrollo económico y

social de su territorio y otros fines del Estado, bajo la dirección de la Asamblea Municipal del Poder Popular”.

En el año 2020 se aprueba por el consejo de ministros la política territorial que da paso al Decreto 33/2021. Gestión estratégica Desarrollo Local, que regula lo relativo a la implementación de las estrategias de desarrollo territorial y la gestión de los proyectos de desarrollo local, con el objetivo de impulsar el desarrollo territorial, en función del aprovechamiento de los recursos y posibilidades locales. Define además que los elementos que caracterizan el desarrollo local son:

- Su carácter local, dado que se circunscribe a un territorio perfectamente definido, especialmente municipal y, sobre todo, subregional.
- Su dimensión social, dado que sus acciones se dirigen preferentemente a la creación de puestos de trabajo, primando el desarrollo personal.
- Su dimensión institucional, al estar controlado por la Administración Pública (gobierno central) para asegurar la coordinación de los agentes implicados.
- Su dimensión económica, pues las iniciativas que se llevan a cabo se realizan con un carácter rentable y eficiente.
- Su dimensión cooperativa, pues dada la magnitud del proceso que incluye, exige la colaboración e implicación de múltiples organismos y colectivos.
- Su dimensión instrumental, lo cual facilita la resolución de los problemas de diseño y gestión que puedan surgir (creación de ayudas de desarrollo).

Sistematiza el desarrollo local, como expresión del desarrollo territorial, responde a las siguientes reglas:

- La integración de los componentes económico, social, cultural, ambiental y político, para movilizar las potencialidades locales con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población que habita en el territorio, contribuir a su desarrollo y al del país;
- El respeto a la justicia social, la equidad, la igualdad, la participación popular, los derechos de las personas, el bienestar, la prosperidad individual y colectiva;
- La solidaridad, la coordinación, la colaboración y la autonomía municipal;
- La armonización de los intereses nacionales, sectoriales, y territoriales;
- La creación de una red de actores con capacidad de transformación en el corto, mediano y largo plazos;

- La alianza estratégica gobierno-universidad-entidades de ciencia, tecnología e innovación-empresa y sector presupuestado-comunidad;
- El fomento de la gestión del potencial humano, la ciencia, la innovación y el uso de tecnologías apropiadas;
- La planificación física como soporte de las estrategias de desarrollo territorial; y
- La localización de los objetivos de desarrollo sostenibles y otros compromisos internacionales.

### **1.1.1 Análisis de experiencias internacionales**

Son ya numerosas las experiencias de desarrollo local llevadas a cabo en diferentes áreas del mundo, no solo en países desarrollados sino también de forma creciente en países de Asia y América Latina, lo que demuestra el dinamismo de la cuestión regional y local como “repository” de ventajas competitivas (Scott, Garofoli,2007). Una primera aproximación a escala internacional nos permite apreciar (tanto en la investigación como en las prácticas de las economías y las sociedades locales) una fuerte atención y creciente entusiasmo con respecto al desarrollo local (y a las políticas de intervención) en América Latina y otros países emergentes (y de reciente industrialización), así como un progresivo debilitamiento de la creatividad en términos de proyectos en los países europeos y del sur de Europa.

En la España post-franquista, cuando a la par de la progresiva inserción en el sistema de intercambio económico internacional, algunas regiones que habían experimentado una cierta industrialización iniciaron a sufrir los problemas de la competencia internacional, mientras que otras regiones agrícolas y menos desarrolladas no eran capaces de poner en marcha procesos de industrialización y desarrollo. En la transición hacia el sistema de las autonomías, en ausencia de una clara definición de las competencias de las nuevas administraciones creadas, los alcaldes se vieron obligados a comenzar acciones e iniciativas de desarrollo local “desde abajo”.

En América Latina se han gestado variados esfuerzos por impulsar políticas de descentralización y desarrollo territorial. Muchos no han tenido éxito. Al buscar una respuesta a esa situación se han identificado diversos factores que determinan esos adversos desenlaces, entre ellos los siguientes son muy importantes: los procesos de transferencia de decisiones, recursos y competencias de los niveles centrales a los territorios no suelen acompañarse de procesos de transferencia de conocimientos y creación de capacidades que permitan un ejercicio efectivo de las potestades atribuidas; no se favorece un verdadero diálogo multinivel donde nivel central y territorios, capacitados ambos para el ejercicio de sus funciones, puedan

construir interactivamente las mejores políticas. La conclusión es que la descentralización y la gobernanza multinivel exigen una mejor distribución del conocimiento y la multiplicación de espacios de aprendizaje a todos los niveles. La asimetría de conocimientos es responsable en parte de la sobrevivencia del verticalismo y la centralización (Canto, Costamagna, Eizaguirre y Larrea, 2018; Costamagna y Larrea, 2017; Costamagna y Núñez, 2020; Girardo, Martínez, Salgado y Costamagna, 2016; Rébola, 2020).

Semejantemente, las experiencias de gobernanza del desarrollo local en muchos distritos industriales de Italia en los años 70 y 80, a falta de un cuerpo institucional para las políticas de desarrollo local, demuestran la gran disposición que hubo a la hora de poner en marcha proyectos para responder a los diversos problemas de las empresas y trabajadores de los distritos industriales. No se puede olvidar, además, el papel incentivador y guía que los programas y proyectos de desarrollo local llevados a cabo por los gobiernos nacionales y supranacionales han jugado. En particular, el programa LEADER (“Liaison entre actinos de développement de l'économie rurale” - enlace entre acciones de desarrollo de la economía rural) aparece como uno de los más relevantes.

Bajo el campo de acción de la Comisión Europea y pese a disponer de un presupuesto no demasiado elevado, ha sido uno de los programas de mayor éxito de la política económica europea y ha propiciado la difusión del enfoque territorial del desarrollo, sobre todo en las áreas más débiles y con menor demanda de intervención para el sostenimiento del desarrollo local.

También merecen una mención especial los programas URBAN y los pactos territoriales, tanto los introducidos por Italia con la programación negociada como los europeos (los pactos territoriales por la ocupación). En muchas regiones del sur de Europa, y no sólo en los tradicionales países mediterráneos (España, Portugal, sobre todo, además de Italia) (Vázquez Barquero, 1987, 1992b; Costa et al., 1993; Costa, 1995; Silva, 1992; Figueredo, Costa, Silva, 1994), y también en el sur de Francia (Courlet-Pecqueur, 1992; Courlet-Hsaini, 1997; Courlet, 2000), se halla una presencia relevante de sistemas locales de pequeñas y medianas empresas (al menos 25-20 áreas en España, 10-15 en Portugal, cerca de 30 en Francia, por no hablar del caso italiano, acaso más citado y conocido). A menudo se trata de verdaderos distritos industriales. En algunos casos estos sistemas locales de empresa son el producto de la progresiva transformación de una cultura productiva difusa de tipo artesanal (el caso de Ubrique en España, especializada en la producción de marroquinería, o el caso de Kastoria en Grecia, especializada en la producción de peletería), o de la transformación de materias primas locales (el caso de Porriño en España, especializado en la elaboración de granito); en otros

casos son el resultado de antiguas especializaciones ( el caso de la industria del cuchillo de Thiers en Francia) y de una experiencia consolidada en los mercados internacionales (Mazamet en Francia, especializada en las primeras fases de la elaboración de la lana) o de progresivas transformaciones de elaboraciones mecánicas, basadas en la consolidación de conocimientos profesionales de los trabajadores locales (Cluses en Francia, especializada en la producción de componentes metálicas – o “décolletage”).

Otro buen ejemplo es España, en donde son numerosas la experiencia lanzada “desde abajo”- a partir de la movilización del potencial endógeno- en áreas y regiones nacidas frecuentemente, para hacer frente a los procesos de restructuración productiva (Vázquez Barquero, 1992a). Gobiernos locales y regionales españoles aumentan progresivamente su autonomía, el alcalde y el gobierno regional emergen como nuevos animadores de iniciativas de desarrollo local, sobre todo para crear mejores condiciones económicas para el empresariado local (Vázquez Barquero, 1987, 1992b).

Este proceso recuerda de alguna manera la forma en que la crisis de los años 70 en Francia empujó a las autoridades locales a intervenir de forma más frecuente, a menudo fuera del marco institucional (Courlet, 1992). A pesar del elevado grado de concentración de poder en manos del estado, Francia ha aprobado desde 1982 una serie de leyes de reforma de la descentralización del sistema político-administrativo que han traído significativos cambios en la gestión del territorio. En el modelo francés de gobierno del territorio hay generalmente un papel determinante del prefecto, que coordina las intervenciones públicas sobre el territorio concertándolas con entes locales, ayuntamientos, departamentos y las regiones.

Algunos casos de desarrollo local en América Latina son particularmente interesantes, entre otros factores por el entusiasmo que manifiestan las organizaciones públicas y privadas que han estado involucradas en ellos. Describiremos brevemente algunos de los casos más significativos. El proyecto “Arranjos Productivos Locais” del SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro y Pequenas Empresas), la Agencia nacional de apoyo a las PYMES en Brasil, es tal vez uno de los más conocidos. Este proyecto ha desarrollado intervenciones de desarrollo local y de “upgrading” de las PYMES en cuatro áreas: Nova Friburgo, Paragominas, Campina Grande y Tobias Barreto (las últimas tres son regiones atrasadas del noroeste del país). El proyecto ha contado con apoyo internacional; además del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) ha estado involucrada la cooperación descentralizada italiana (con participación de algunos distritos industriales italianos y las Regiones de Lombardia y Marche).

El de la municipalidad de Rafaela, en Argentina, es otro caso muy estudiado y citado. En Guadalajara (estado Jalisco, México) se ha formado un interesante cluster de empresas del sector de la electrónica en torno a algunas grandes empresas multinacionales (IBM, HP, Motorola, Siemens) que han permitido la formación de una compleja red de relaciones con proveedores locales, lo que ha posibilitado la creación de nuevas empresas y atraído empresas extranjeras, incluso pequeñas multinacionales (con un total de 300 empresas proveedoras).

Esto, junto con la cooperación y el seguimiento por parte del gobierno del estado, ha determinado el impulso de proyectos secuenciales que han dado lugar a la producción de nuevos conocimientos y competencias profesionales (a través de la construcción de instituciones intermedias de apoyo a la relación entre formación, investigación y mundo empresarial), creando estímulos para que las empresas locales se alejen progresivamente de la competencia basada en los costes de producción (del coste del trabajo, especialmente) y se orienten cada vez más a una producción innovadora y de calidad.

Chuchamatanes en Guatemala, es un área de población maya que sufrió la brutalidad de la guerra civil y sus posteriores consecuencias. Representa un caso particularmente interesante de reorganización “desde abajo” con actividades de tipo cooperativo y solidario por parte de la sociedad local. Se han iniciado importantes proyectos de reorganización y racionalización productiva a partir del sector agrícola y de la producción agroalimentaria (revalorización de productos típicos locales como el café orgánico, y la capacidad de “defender” y promover la producción típica local). Este caso es entre otras cosas destacables por la puesta en funcionamiento de un sistema de proyectos coordinados de la cooperación internacional (Word Food Program, OPEP Development Fund y el gobierno holandés) con la participación de instituciones nacionales y locales.

Además de los casos mencionados, existen otros más cuya importancia radica en ser producto de iniciativas de planificación estratégica (Rosario en Argentina, Asunción en Paraguay, de Mérida en México), de apoyos al sistema productivo local (Santa Catarina en Brasil) o de la introducción de prácticas de participación social y de construcción de presupuestos sociales (Porto Alegre en Brasil).

Cada experiencia de desarrollo es un proceso particular y único. Sin embargo, podemos extraer elementos clave que nos permiten aprender de ellas y, de esta forma, superarnos en las intervenciones en los procesos de desarrollo local. Los casos de experiencias seleccionados presentan grandes diferencias en cuanto a escala, territorio, contextos y

situaciones particulares, interconectamos así con un conjunto de casos de los que podemos extraer lecciones útiles.

### **1.1.2 Desarrollo local en Cuba**

El desarrollo local en Cuba, describe una evolución que coincide con el perfeccionamiento de los mecanismos de regulación, que, a partir de 1959, tendría como uno de sus principales objetivos lograr altos niveles de homogenización en el desarrollo a lo largo y ancho del país, incidiendo positivamente en la elevación de las condiciones de vida de sus territorios. Gómez prieto (2014). Las contribuciones del análisis en Cuba de este concepto giran en torno a la asunción crítica y reelaboración de los enfoques que principalmente Europa y América Latina han producido, para adecuarlos a una realidad distinta: la de un país que construye un proyecto socialista y cuyas alternativas no están en el neoliberalismo ni en mecanismos de mercado, sino en la potenciación de las capacidades de la sociedad y sus instituciones. Los límites de estos estudios se relacionan con la necesidad de mayor visibilidad de los resultados científicos, así como de un mayor acercamiento entre académicos y decisores políticos en el debate de estas cuestiones.

El proceso de actualización del modelo económico y social de desarrollo socialista en Cuba establece el contexto nacional en el que se desenvuelven las nuevas experiencias de desarrollo local del país, por tanto, todas esas experiencias llevan el sello característico que la actualización le imprime. Esas experiencias e iniciativas que se llevan a cabo, aún insuficientes, estimulan la gobernanza participativa por el camino de la descentralización y nos guían a continuar, fortaleciendo el papel de la universidad como estructura dinamizadora y la necesaria atención a las relaciones entre generación de empleo y desarrollo.

Si bien se puede definir al desarrollo local como la mejora del proceso, este, al igual que toda organización comunitaria, se debe focalizar en la acción y los resultados. No se puede lograr que las personas participen de un proceso, o creen un proceso, a menos que exista un objetivo a alcanzar, ya sea persuadir al gobierno de la ciudad para que ponga una nueva señal de tránsito o terminar con la pobreza. Es por ello que, cuando comentamos cómo participar en y utilizar el desarrollo local, incluimos cuestiones seleccionadas que se dirigen a necesidades de la comunidad. Únicamente si se centra en hacer algo para alcanzar los resultados que aborden esas cuestiones será posible lograr la participación de los ciudadanos. Para Cuba, estas particularidades se acentúan por los propios objetivos de la nación.

Varios autores (Vento, 2002; Limia, 2004; Dávila, 2005; Guzón, 2006; Massó, 2007; Becerra, 2008 y Morales, 2008) coinciden en que las experiencias desarrolladas en Cuba aportan



lecciones y premisas que pueden generalizarse en el contexto local, algunas de ellas podrían resumirse de la siguiente forma:

- Los cambios de mentalidad deben sustentarse en la formación sistemática de los actores para facilitar la utilización de las capacidades y saberes locales. Es vital la inserción de los centros de formación e investigación del territorio en la Estrategia de Desarrollo Local, con Programas que complementen sus proyecciones de forma tal que se pueda distribuir el saber, informar y debatir la información, desarrollar los hábitos y las habilidades participativos en la formulación y solución de los problemas.
- Desarrollar la autoconciencia crítica de las pautas de interacción para adaptar transformando en sentido emancipatorio, sostenible y gobernable. No es aprender en tanto saber sólo, es elaborar nuevos hábitos y habilidades participativas y transformadores.
- El respeto a la diversidad, a la naturaleza particular de la comunidad y la sencillez que debe caracterizar al trabajador comunitario al insertarse en las dinámicas internas de ésta.
- Es necesaria una visión de desarrollo fundamentada en el ámbito local.
- Necesidad de crear un grupo gestor del desarrollo local como instrumento de apoyo a la toma de decisiones.
- El condicionamiento clave que ejerce el contexto sociocultural de que participa y en que se inserta la comunidad para el tipo, contenido e implicaciones sociales y personales del trabajo comunitario que se implemente.
- El empleo de los mecanismos de poder reales existentes en la comunidad y que organizan las diferentes desigualdades, para conducir la entrada a la comunidad y canalizar el trabajo de transformación social: ejemplo, las bibliotecas públicas, las instituciones docentes, académicas, científicas, tecnológicas, las instituciones culturales, los medios de comunicación existentes, las relaciones dirigentes-dirigidos, de liderazgo, entre otras.

El lugar del desarrollo local en el modelo de desarrollo económico y social de Cuba ha cambiado, sobre todo desde 2019. Documentos como la Constitución de la República (2019) y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) hasta el 2030 (PCC, 2017), junto a un conjunto de políticas aprobadas, así como numerosas acciones gubernamentales, indican claramente que el desarrollo local ha dejado de ser considerado un asunto relativamente periférico, de importancia limitada y solo parcialmente comprendido, para estimarlo un elemento clave de las transformaciones socioeconómicas en curso. El desarrollo local ocupa un lugar relevante en la actualización del modelo de desarrollo económico y social de Cuba. El

Lineamiento 17 de la Política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 (PCC, 2017) expresa:

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

El desarrollo territorial también está incorporado al PNDES 2030 (Díaz-Canel Bermúdez y Fernández, 2020). Al municipio se le reconoce un lugar clave en el sistema sociopolítico del país, según define el Artículo 168 de la Constitución de la República (2019), que respalda la autonomía municipal y la personalidad jurídica. Puede ser interpretado como un avance significativo en la necesaria superación de las tendencias verticalistas y centralizadoras, hasta ahora prevalecientes, y abre el camino a un mayor protagonismo de los gobiernos municipales, consejos populares, comunidades y sus habitantes, para abrir nuevos cauces al despliegue de lo previsto en la «Visión de la nación» (PCC, 2017), definida como soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible.

En el diagnóstico que precedió a la Política para impulsar el desarrollo territorial (PIDT) (MEP, 2020), aprobada en julio de 2020, se comprobó la inexistencia de una concepción integrada y comúnmente aceptada a nivel institucional sobre el desarrollo local y sus mecanismos y herramientas de gestión, entre ellos, los proyectos. Por esos y otros motivos se identificó con claridad la necesidad de aprobar una política que institucionalizara el desarrollo local como proceso integral y prioritario para el modelo de desarrollo económico y social cubano.

Ya en la PIDT se define el desarrollo local como un proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipal, provincial y sectorial/ nacional). Se sustenta en el liderazgo de los gobiernos municipales y provinciales para la gestión de sus estrategias de desarrollo dirigidas, desde la gestión del conocimiento y la innovación, al fomento de proyectos que generen transformaciones económico-productivas, socioculturales, ambientales e institucionales, con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población.

El desarrollo local ocupa un importante lugar en la agenda del Estado y gobierno cubanos, se extiende en el país la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT), liderada por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), la cual es flexible, integradora, interterritorial, multinivélica y multiactoral; responde a la Actualización del modelo económico y

social de Cuba, acompañada por el diseño del PNDES 2030 y la Constitución; apoya la reflexión, el diseño y los procesos de descentralización y financiación del desarrollo territorial y la implementación de iniciativas a este nivel.

Esta plataforma se distingue por contribuir al avance de un modelo de gestión territorial basado en esa descentralización y en la transferencia de competencias, recursos y decisiones a los territorios, lo que supone un protagonismo de los gobiernos y demás actores locales; y despliega procesos de formación, incluido el intercambio internacional, para respaldar estos objetivos (Llanes et al., 2020). Investigaciones realizadas (Fernández y Núñez Jover, 2020; Núñez Jover et al., 2020; 2021; Quintero Noa y Núñez Jover, 2020) muestran que en numerosos municipios se consolidan los vínculos entre gobiernos-educación superior-desarrollo local.

Ello extiende los programas de formación para actores locales, entre ellos los de gobierno; aporta nuevas concepciones, metodologías, herramientas, procesos de informatización, sistemas de trabajo, todo lo cual respalda la gestión gubernamental.

De todo lo anterior se concluye que, los municipios en Cuba se encuentran en función de las formas de gestión del Estado, como la escala más pequeña de la localidad. Que el Desarrollo local en Cuba, es una premisa que facilita que la gestión de gobierno se disponga a la calidad y al resultado en beneficio de los ciudadanos. Es fundamental la evolución de la cultura de los dirigentes públicos cubanos en el contexto local, de modo que sean competentes para enfrentar las exigencias vigentes, haciendo de la eficiencia y la eficacia del servicio público el objetivo primordial de su trabajo y de asegurar la prestación basada en las insuficiencias del ciudadano y en su bienestar.

## **1.2 Desarrollo local en la provincia Holguín**

La Provincia de Holguín, una de las de mayor población y extensión del país cuenta con un conjunto de recursos económicos, humanos e institucionales, en ella se desarrolla un proceso reactivo de la economía y dinamizador de la sociedad local, que mediante el aprovechamiento de los recursos endógenos existentes en una determinada zona o espacio físico es capaz de estimular y fomentar su crecimiento económico, crear empleo, ingresos, riqueza y sobre todo, mejorar la calidad de vida y el bienestar social de la población; su economía se basa en el desarrollo agroindustrial y constituye el tercer polo de atracción turística del país, y está sustentada en seis sectores priorizados: el turismo, la producción níquelífera, la agroindustria azucarera, la generación de energía, la industria sidero-mecánica y el sector agropecuario.

En la nueva realidad que vive el país se buscan soluciones diferentes teniendo en cuenta los requerimientos de cambios estructurales, el fortalecimiento del desarrollo infraestructural y la promoción de nueva financiación, por ello se ha trazado como líneas estratégicas para el desarrollo local: la producción de alimentos, el ordenamiento territorial, la articulación de actores para la gestión del desarrollo local y la puesta en valor de recursos locales y como ejes transversales: el empleo, el desarrollo local, el igualdad de género y el patrimonio cultural.

Desde el año 2009 se decide desde el Ministerio de economía y planificación (MEP), fomentar un fondo para el financiamiento de iniciativas municipales para el desarrollo local (IMDL) teniendo como objetivo lograr una participación activa de los gobiernos municipales en la evaluación y aprobación de proyectos que tributaran fundamentalmente a las necesidades identificadas por los territorios. Este proceso tendría diferentes niveles de aprobación y sería parte de todo un proceso de descentralización de financiamientos para los territorios los cuales podrían disponer de un porcentaje de los ingresos de estos proyectos para desarrollar nuevas iniciativas y también dar respuestas a problemáticas sociales (Evolución del concepto de desarrollo local en Holguín 2010-2020).

Esta oportunidad desde la planificación, abrió paso a que la dirección del gobierno y entidades de conjunto con la Universidad y dirigido por las máximas autoridades de la provincia, realizara un estudio prospectivo tomando como base el documento Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local emitido por el MEP y que tuvo como objetivos identificar a través de la caracterización de los municipios las potencialidades y reservas con que contaban para su sostenibilidad, promover el incremento de la explotación de los medios de trabajo y de todo tipo de recursos disponibles con que cuenta cada municipio que constituya ahorro para el país y eliminar todo tipo de freno que limite el avance económico del territorio (Evolución del concepto de desarrollo local en Holguín 2010-2020).

El gobierno en Holguín tiene como tarea, liderar y regular de forma positiva su misión de coordinar los actores locales del desarrollo integral del territorio a partir de avivar capacidades para fructificar la riqueza de su potencial de desarrollo en favor del desarrollo y la calidad de vida material y espiritual en circunstancias de sostenibilidad.

Al cierre del año 2020 según información de la Dirección provincial de economía y planificación en la provincia se tenían aprobados 64 proyectos de desarrollo de iniciativa municipal (IMDL) que abarcan 13 municipios ( de 14) , los cuales fueron sometidos a revisión a partir de las indicaciones metodológicas emitidas por MEP para la elaboración del plan 2021 y a partir de

ello se propone derogar 23, quedando actualmente 48 proyectos de esta forma de financiamiento, los cuales a pesar de haber generado alrededor de 450 nuevos empleos, encadenamientos productivos, aumentar la capacidad de gestión de los gobiernos municipales e incrementar la capacidad de explotación de potencialidades, fortalezas y recursos locales, no lograron motivar el desencadenamiento de procesos que contribuyeran a la evaluación y aprobación de nuevos proyectos.

La voluntad política de promover la autogestión para estimular el desarrollo de los municipios ha estado sirviendo en la identificación y aprobación de potenciales proyectos de desarrollo en la provincia, para septiembre del 2022, quedaron aprobados un total de 71 proyectos de desarrollo local en la provincia de Holguín, de los cuales se encuentran 36 funcionando. Hasta la misma fecha fueron aprobados un total de 25 proyectos de desarrollo local por sectores en el municipio Holguín, y activamente en funcionamiento se hallan 16.

**Tabla 1.2. Situación actual de los proyectos de desarrollo local por municipios en la provincia Holguín hasta septiembre 2022**

<b>Provincia Holguín</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Funcionando</b>
Gibara	1	1	1	7	7	9	5	9	3
Freyre								1	1
Banes	1	1	1	4	4	6	2	3	
Antilla						1	1	1	
Baguanos								1	1
Cueto	1	1	1	2	2	4	5	5	1
Mayarí				1	1	2	1	1	
Frank país	1	1	1	1	2	3	6	6	3
Sagua			4	4	4	4	1	1	1
Moa						3	5	10	7
Holguín	12	17	18	23	25	26	21	25	16
Urbano Noris	1	1	1	1	2	2			
Cacocum				2	2	6	4	6	3
Calixto García				1	1	1	1	2	
<b>Total, General</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>46</b>	<b>50</b>	<b>67</b>	<b>52</b>	<b>71</b>	<b>36</b>

### 1.2.1 Problemáticas y perspectivas

En América Latina, se hace evidente que el proceso de desarrollo local es complejo y dinámico, que implica la estructuración de nuevas formas de organización social, que comprende múltiples dimensiones y, por lo tanto se asocia al crecimiento de la producción, el progreso técnico, la distribución del poder, la distribución del ingreso y de las oportunidades y derechos

individuales y colectivos, el acceso al bienestar, la promoción de actitudes proactivas y de logro, la preservación de los recursos y la organización territorial de la sociedad. Por tanto, la observación de la realidad Latinoamericana respecto a los intentos de Desarrollo Local en marcha, nos lleva afirmar que ante la tendencia de fragmentación y atomización económica y social que prevalece, aún se hace prioritario “construir socialmente las regiones” en tanto que el Desarrollo Local es un proceso que “se construye” diferenciadamente y no por decreto. Pues como señala Sergio Boisier “construir socialmente una región significa potenciar su capacidad de auto-organización, transformando una comunidad inanimada, segmentada por intereses sectoriales, poco perceptiva de su identidad territorial y en definitiva pasiva, en otra, organizada, cohesionada, consciente de la identidad sociedad-región, capaz de movilizarse tras proyectos políticos colectivos, es decir, capaz de transformarse en sujeto de su propio desarrollo” (Zilocchi G. 1994. p. 125).

Entre los obstáculos que frenan el mayor avance de las iniciativas de desarrollo local se encuentran los siguientes:

- Carencias de modelos de desarrollo local con sus procedimientos que sirva como instrumentario metodológico a tener en consideración para el mayor avance de las iniciativas locales.
- Limitadas las personas con conocimiento práctico en la elaboración de proyectos que contemplen estudios de mercado y análisis de factibilidad.
- Desconocimiento de las vías de acceso a la información sobre las tecnologías, ofertas de mercado, precios de las máquinas y equipamientos para el fomento de pequeñas industrias locales.
- Insuficiente la integración total de los diferentes actores enclavados en los municipios.
- Insuficiente formación y superación de los cuadros del municipio sobre la gestión local y herramientas gerenciales para implementar los modelos de desarrollo.

En Cuba cuando se realiza el análisis del desarrollo local han sido identificadas de forma práctica un conjunto de potencialidades y obstáculos a enfrentar (Guzón, 2006; Limia, 2004; Jam, 2007; Becerra, 2008). Las potencialidades se identifican con:

- El conocimiento generado a partir del capital humano creado por la Revolución.
- Intersectorialidad y la interrelación de redes locales entre los centros enclavados en el municipio.

- La participación comunitaria en la identificación de los problemas y los proyectos que se gestionan.
- La posibilidad de crear estructuras en el gobierno local (oficina municipal de proyectos) para la vigilancia del sistema de gestión.
- La existencia de capacidades y recursos ociosos o sin explotar adecuadamente.
- El desarrollo ascendente del potencial científico.
- La asesoría y colaboración de centros docentes y de investigaciones provinciales y nacionales.
- Posibilidades de acceder a financiamiento en ambas monedas a partir de proyectos locales.
- La cooperación de ONG y organismos nacionales e internacionales.
- La contribución del Diputado a la Asamblea Nacional por el municipio para revitalizar el vínculo entre las autoridades centrales y los municipios.

Las innovaciones que conducen al desarrollo local a ocupar un lugar central en el desarrollo de Cuba se producen en un contexto económico muy difícil. Existen situaciones dinámicas centralizadoras y verticalistas, la autogestión municipal no cuenta con una práctica de larga data que la respalde, algunas cuestiones imponen frenos y habrá que contrarrestarlas, todo ello dificulta el avance del desarrollo local. A las transformaciones que conducen al desarrollo local se han sumado varias normas jurídicas que la respaldan, en especial el Decreto 33/2021 «Para la gestión estratégica del desarrollo territorial».

Las competencias municipales deben ser precisadas y habrá que dotarlas de instrumentos legales. Todo esto es un asunto clave para apoyar el mandato constitucional. Por supuesto, no todas las carencias son del ámbito legal. Más allá de estas, se trata de cuestiones culturales, hábitos, costumbres, estilos de pensamiento y acción, que inevitablemente tienden a reproducir las fórmulas vectoriales y sectoriales más tradicionales. Entre los antídotos a estas rémoras se sugiere: asegurar que los cuadros de los diferentes niveles dialoguen de manera sostenida con las universidades y aprovechen sus conocimientos; los gobiernos locales deben regularizar los recorridos por los Consejos populares, intercambiar con los barrios y comunidades, y fomentar el necesario control popular; enfatizar el contacto directo de los diputados con sus bases; y lograr menos reuniones y más relación directa con los actores comunitarios para generar capacidades (Martínez Tena, 2021).

Es limitada la capacidad de los gobiernos locales para asumir el protagonismo que les corresponde; es visible la permanencia de la costumbre de esperar orientaciones y dialogar poco «hacia arriba». La adecuada selección de las personas que pueden desempeñarse como

intendentes, y en general de los funcionarios públicos, es algo que merece mayor atención (González Pérez, 2021). También por esta razón es preciso enfatizar en la creación de capacidades a nivel local. Aunque se observan adelantos, es mucho lo que resta por hacer en materia de participación popular en la construcción colectiva de la agenda del desarrollo local. Habrá que avanzar en la implicación del conjunto de actores que operan en los municipios, comunidades y Consejos populares. Es conveniente enfatizar el papel de estos últimos:

Los Consejos populares constituyen un importante núcleo donde las políticas locales hallan su máxima expresión, es la sociedad en su nivel micro. Se encuentran las estructuras, actores, conocimientos y capacidades y revela un tejido social que hace también las fortalezas, rupturas, fracturas y vulnerabilidades. Hay que lograr que el Consejo popular se inserte de manera orgánica en el discurso gubernamental como uno de los actores claves de la actual política de desarrollo territorial.

La sociedad local toda debe participar en la formulación, seguimiento y evaluación de las EDM y las estrategias y proyectos que las constituyen. Además de aspectos técnicos mejorables, hay preguntas de gran importancia: ¿Se generan esos proyectos desde (o implican a) las comunidades y Consejos populares? ¿En qué medida estos son esencialmente endógenos y apoyan procesos multinivel como complemento? ¿Cuántos consiguen una expresión más activa de la sociedad local y no de determinadas instituciones o liderazgos específicos en ella? (Ruiz Domínguez, 2021). Las capacidades humanas, cognitivas y tecnológicas disponibles en los municipios, son limitadas. Por ello hay que multiplicar los procesos de formación, a ese nivel, que respondan a las singularidades de cada territorio, mediante modalidades de formación, estrechamente relacionadas con procesos de transformación que propicien impactos visibles en la gestión y avance de los planes de desarrollo del municipio (Aguilera García, 2021). La creación de capacidades a nivel local es tarea de alta prioridad; los CUM y los institutos tecnológicos son decisivos en ese esfuerzo. En particular, corresponde a la educación superior un creciente protagonismo en ello. En cuanto a la formación universitaria, se ha sugerido que:

El foco de atención del CUM debería ser la formación de actores y gestores, considerando la evidencia práctica de que no es suficiente con las competencias profesionales para acompañar y desenvolverse en un escenario de desarrollo territorial; se requiere también de otras capacidades como actor social. Para ello hay que lograr que una organización académica a este nivel tenga como foco de atención la formación de actores sociales, y ello requiere de un



modelo pedagógico que transversalice y haga más eficiente el funcionamiento de la educación superior en el municipio. (Rivas Diéguez, 2021)

Es imprescindible prestar la mayor atención al tema demográfico. Permanece la tendencia a la migración hacia las cabeceras municipales y provinciales, con el consecuente debilitamiento de los consejos populares rurales, donde se decide, por ejemplo, la cuestión alimentaria (González Pérez, 2021). El desarrollo local persigue elevar la calidad de vida de los municipios, en particular de los rurales. Para ello se necesita también de políticas nacionales y sectoriales que favorezcan el acceso de esas comunidades a los servicios de salud, educación, comercio, comunicaciones; y la superación y crecimiento profesional de sus pobladores (Quintero Noa, 2021). Todo ello podría facilitar el reemplazo de la fuerza de trabajo y la retención de profesionales.

Se necesitan políticas orientadas a reducir las disparidades territoriales. La contribución a nivel provincial puede ser utilizada para ese fin (León Téllez, 2021). El desarrollo local debe beneficiarse del fortalecimiento de las diversas formas productivas que operan en los territorios, y con ello enriquecer el tejido económico-productivo municipal (estatal y no estatal). A esto podrán tributar las pequeñas y medianas empresas. Es importante lograr que las metas e indicadores de la Estrategia de desarrollo local en los municipios se alineen con los planes de las unidades básicas de producción de bienes y servicios. Por otro lado, no siempre las empresas e instituciones de subordinación provincial o nacional están lo suficientemente comprometidas e implicadas con el desarrollo local de sus municipios (Carballo Ramos, 2021). Es muy importante fortalecer el papel de las unidades empresariales de base, a través de su vinculación a la lógica territorial, así como la autonomía de las cooperativas (Bofill Vega, 2021). Para hacer avanzar el desarrollo local, es preciso mejorar la institucionalidad en cada municipio mediante el fortalecimiento de capacidades en las delegaciones municipales de los OACE, que en su conjunto deben favorecer la gobernabilidad municipal. Para ello es conveniente incrementar el número de profesionales universitarios y técnicos y garantizar que un mayor número de graduados, formados profesionalmente fuera de sus municipios, retorne y pueda desarrollar todo su potencial en función del desarrollo de su localidad.

### **1.3 Metodología para la elaboración del diagnóstico del proceso de desarrollo local**

La metodología es el marco teórico y sistemático que se maneja para la resolución de un problema a lo largo de la investigación. Los métodos son procedimientos, técnicas o herramientas que se usan para llevar a cabo la exploración. En la que se explica el problema

de investigación, enfoque metodológico, método de recogida de datos y los que se utilizaron para analizar los datos que recogió. Los pasos de la metodología de la investigación tienen un proceso que todo profesional debe seguir para poder respaldar su tesis o estudio, ventajosamente este proceso se pueda emplear a toda área del conocimiento académico.

La RAE define a la metodología como “el conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica”

Existen diferentes metodologías para el fin de establecer y evaluar un balance de validez teórica y práctica de las investigaciones, matrices de medición y enfoques reconocidos como marcos para diagnósticos y construcción de escenarios. Se trata del enfoque sistémico (Van Hemelryck, 2001), la Planificación Estratégica, el Enfoque del Marco Lógico, la metodología LEADER, el método PASC (recursos Potenciales, Aprovechabilidad, Sostenibilidad y Competitividad) y el Método DAFO.

El **enfoque o método LEADER** se basa en siete características específicas (Enfoque ascendente, Enfoque basado en la zona, asociación local, Enfoque integrado y multisectorial, Trabajo en red, innovación y cooperación) y su eficacia depende de que todas ellas se encuentren presentes al mismo tiempo y se empleen juntas. Estas siete características definen LEADER como una metodología y la distinguen de los meros programas de financiación.

**El enfoque sistémico** no es el único nombre que puede tener este tipo de método. También es conocido como teoría de sistemas, pensamiento sistémico o pensamiento en sistemas.

Consiste en un método de análisis para obtener un amplio razonamiento y pensamiento crítico en relación a los fenómenos, problemas y situaciones que ocurran dentro de un sistema.

El enfoque sistémico se fundamenta dentro de los campos de la biología, sociología, psicología, antropología, filosofía, economía, matemáticas, administración de negocios e ingeniería.

Entender las cosas de forma sistémica consiste en ubicarlas dentro de su propio contexto y relacionarlas entre sí, literalmente. Por ejemplo: los elementos y factores de un fenómeno determinado.

El **análisis DAFO** es una sencilla herramienta de análisis estratégico muy extendida en la toma de decisiones de todo tipo de organizaciones y empresas. Por tanto, resulta de gran utilidad para emprendedores, autónomos y pymes a la hora de analizar sus proyectos y negocio, así como elaborar sus estudios de mercado, planes estratégicos y de negocios

El análisis DAFO es una técnica indispensable para analizar y poner de relieve la situación actual de tu negocio, y poder tomar las decisiones estratégicas adecuadas. Es una herramienta habitual tanto en un plan estratégico como en un plan de negocio o un estudio de mercado.

Mediante un análisis del entorno externo y las características internas de tu negocio, esta herramienta de gestión empresarial permite obtener una representación gráfica de sus:

**Debilidades:** Constituyen los aspectos limitadores de la capacidad de desarrollo de tu negocio, debido a sus características internas.

**Amenazas:** Son todos aquellos factores externos que pueden llegar a impedir la ejecución de tu estrategia empresarial o poner en peligro la viabilidad de tu negocio.

**Oportunidades:** Son cualesquiera factores ajenos a tu negocio que favorecen su desarrollo o brindan la posibilidad de implantar mejoras.

**Fortalezas:** Reúnen el conjunto de recursos internos, posiciones de poder y cualquier tipo de ventaja competitiva propia de tu negocio.

A modo de cierre de este análisis, creemos en su alto valor porque acerca de manera sucinta a una caracterización del enfoque, sino de los diversos enfoques que hoy se presentan en torno al concepto de desarrollo territorial o local. Ofreciendo una visión certera de cómo se debe con el liderazgo de los actores locales, actuar interrelacionados y en alianzas en pos de alcanzar su horizonte.

## CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA EVOLUCIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO LOCAL EN LA PROVINCIA HOLGUÍN

### 2.1. Procedimiento para el diagnóstico de la evolución del proceso de desarrollo local

Luego del análisis de la situación del desarrollo local en la provincia de Holguín, se deben analizar los factores que favorecen el avance del proceso e identificar las principales problemáticas que inciden en el mismo; así como, sus perspectivas futuras. Para ello se precisa de una herramienta que, sobre la base de potencialidades y limitaciones existentes en el territorio, permita dirigir sus esfuerzos a los puntos claves y en función de las necesidades y aspiraciones sociales de la comunidad.

En este estudio aún no se evidencia la eficacia de las acciones y estrategias para operar y hacer competitivo al territorio sobre la base de sus recursos, historia y cultura. En ocasiones, esta forma de proceder implica que se está desaprovechando una gran oportunidad para realizar un análisis en profundidad de los mismos desde la óptica local. Se necesita contar con herramientas que permitan medir y evaluar el potencial endógeno del territorio, así como vincular dichos estudios a la vocación de cada uno de esos espacios.

Para el funcionamiento del procedimiento que se propone, es necesario en primera instancia, el comprometimiento de la dirección en los diferentes niveles organizativos que considere la necesidad de gestionar el desarrollo local tanto hacia el interior de las organizaciones ya establecidas como hacia la creación de nuevas organizaciones que propicie el crecimiento económico y social de las mismas; así como el vínculo con las universidades como entidades generadoras de conocimiento; ya que posibilita, con la utilización de métodos participativos se propicien la generación de nuevas ideas para hacer de sus limitaciones organizacionales, oportunidades de mejora que tributen a elevar la calidad de vida de la población; Se debe tomar en cuenta además para minimizarlas, las principales barreras y limitaciones existentes, entre las que se encuentran la insuficiente capacitación, preparación y autogestión de los líderes y sus equipos, actitudes empresariales que no están a tono con las aspiraciones locales y no toman en cuenta las fragilidades del contexto .De este modo, se plantea un resumen de los principios básicos que cumple:

- Consistencia lógica: por su estructura, secuencia lógica e interrelación de aspectos.
- Contextualizable: pues tiene la posibilidad de adaptarse a otros territorios y por la potencialidad de incorporación de modificaciones y ajustes en los diferentes pasos propuestos.

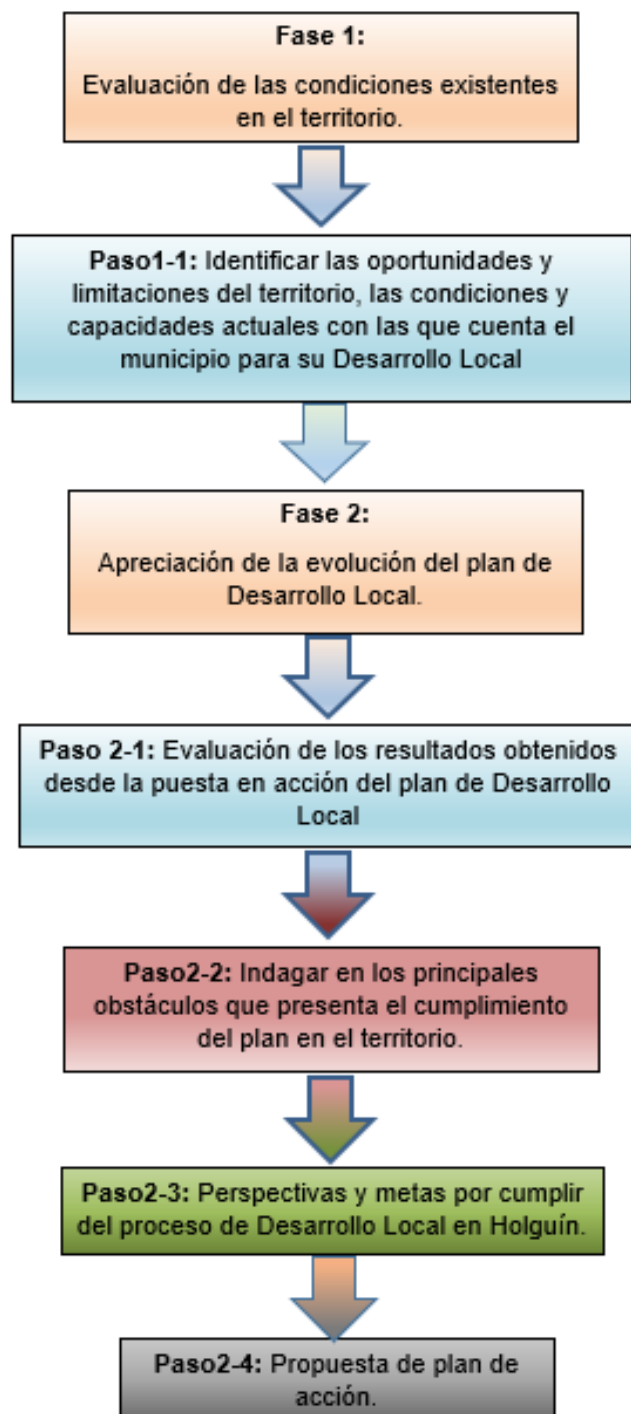
- **Trascendencia:** Los proyectos resultantes, consecuencias de su proceder, tienen una influencia significativa hacia el interior de las organizaciones y hacia el entorno donde se desarrollan.
- **Institucionalidad y legalidad:** Funcionalidad de los órganos estatales y los vínculos estructurales y de funcionamiento que se dan entre ellos. Alcanzar un modelo funcional de gobierno que avance en la transformación del país, guiado por principios éticos y democráticos.
- **Autonomía local:** potestad de los municipios para elegir o designar sus autoridades, decidir sobre la utilización de sus recursos y el ejercicio de las competencias que le corresponden y dictar las disposiciones normativas necesarias para el ejercicio de sus facultades.

Al implementar el enfoque de sistema se determinan como ventajas la voluntad política y protagonismo de los órganos de gobierno, lo que permite desarrollar y jerarquizar el proceso dentro de su sistema de planificación. Permite además activar mecanismos y espacios que contribuyan a una mayor participación ciudadana garantizando presencia de actores de gobierno, liderando el proceso junto al resto de actores públicos y privados. Así como de académicos y científicos, organizaciones sociales y de masas, líderes comunitarios y la sabiduría popular.

Los hallazgos teóricos plantean que los procedimientos establecen fases y pasos a seguir, en forma secuencial, ordenada y sistemática, bajo los mismos escenarios, para la gestión de actividades actuales y futuras. A partir de lo definido, el procedimiento para el diagnóstico del desarrollo local se fundamenta en diferentes instrumentos como los la aplicación de la matriz DAFO y análisis sistémico que posibilitaron estudiar el objeto y campo de acción, así como problemáticas en las distintas categorías abordadas en la investigación. Además de métodos teóricos, y empíricos dentro de los que se emplean la entrevista, encuesta, observación y análisis documental; esto posibilita estructurar la investigación en todas sus etapas y pasos.

Para la formulación del procedimiento se realiza un análisis de artículos nacionales e internacionales sobre la temática, así como políticas y resoluciones nacionales que abordan dimensiones de esta problemática. Sobre la base de este análisis se diseña el procedimiento que se muestra en la **Figura 1**, que permitirá diagnosticar el desarrollo local de un territorio.

**Figura 1. Esquema del procedimiento para el diagnóstico de la evolución del desarrollo local**



**Paso 1-1: Identificar las oportunidades y limitaciones del territorio, las condiciones y capacidades actuales con las que cuenta el municipio para su Desarrollo Local**

Se realiza la caracterización y diagnóstico del territorio, sus potencialidades y de los principales actores que inciden en el desarrollo local, personas que tengan diferentes habilidades y conocimientos complementarios entre sí, que trabajen en equipo y demuestren capacidad para

alcanzar los objetivos esperados con vistas a crear el ambiente propicio para proponer actividades que incentiven la creatividad y la innovación, como elemento clave para la generación de nuevas ideas a partir de las brechas detectadas en el interior de la organización ya establecida o en el entorno, que propicien la creación de nuevas organizaciones. Elemento clave en este paso constituye la identificación de las necesidades o limitaciones claves del territorio para convertirlas en ideas motivadoras, que con la utilización de la creatividad e innovación de los actores tanto públicos como privados vinculados generen proyectos que impacten en la economía del territorio.

### **Paso 2-1: Evaluación de los resultados obtenidos desde la puesta en acción del plan de Desarrollo Local.**

En este paso se procede a la elaboración de herramientas con los que se pueda evaluar el proceso, a partir de definición de políticas públicas que deben ser aprobadas por el gobierno para la evaluación del nivel de la gestión del desarrollo local, que permiten determinar su estado actual y los elementos fuertes y débiles que sirvan de base a la adopción de estrategias capaces de impactar y arrastrar al resto de las actividades económicas.

### **Paso 2-2: Indagar en los principales obstáculos que presenta el cumplimiento del plan en el territorio.**

A través de la realización de un diagnóstico de la situación actual del municipio, aplicando las técnicas del diagrama causa \_efecto y análisis de campo de fuerza (que permita identificar aquellas fuerzas que ayudan o impiden cerrar la brecha que existe entre donde se encuentra la gestión del desarrollo local y donde debe estar) se valoran las problemáticas y las potencialidades. Se determinan los recursos endógenos y exógenos (humanos, naturales, financieros y materiales, así como otras reservas productivas, como habilidades y el patrimonio local, diseñando a partir de ello actividades y encadenamientos productivos que impulsen producciones y servicios locales), seleccionando los que puedan constituir proyectos que tributen a potenciar el desarrollo local, integrando todos los servicios e infraestructuras que garanticen la integralidad. Se desarrollan encuestas para actores del sector público y privado que participan en el proceso y se involucran a los decisores para accionar en la disminución de las debilidades detectadas.

### **Paso 2-3: Perspectivas y metas por cumplir del proceso de Desarrollo Local en Holguín.**

A partir de la vocación y de las potencialidades del municipio (naturales, históricas, patrimoniales, culturales y otras) identificadas en el paso anterior, se diseñan las modalidades de gestión del desarrollo local.

#### **Paso 2-4: Propuesta de plan de acción**

A partir de las fortalezas y debilidades determinadas se propone plan de acción con responsables y fecha de cumplimiento.

De esta manera y las bibliografías consultadas para ese objetivo se obtiene un instrumento con enfoque local que les permite a los gobiernos tomar decisiones para implementar la estrategia de desarrollo. Resulta pertinente para el contexto en el que se mueve Cuba en medio del proceso de actualización de la economía que se está llevando a cabo. Estando a tono con la gestión de los macroprogramas definidos en la estrategia de desarrollo del país hasta el 2030.

**Figura 2.**



**Figura 2.** Gestión de los macroprogramas

## **2.2. Aplicación del procedimiento para el diagnóstico del desarrollo local en Holguín**

En este epígrafe a través de la aplicación del procedimiento antes descrito, se desarrollará el diagnóstico para dar respuesta a cómo favorecer la evolución del proceso de desarrollo local en Holguín en el contexto de la actualización del modelo de desarrollo económico y social cubano, esto a través de la creación de acciones dirigidas a minimizar y sucesivamente erradicar los obstáculos que frenan este proceso de desarrollo en el territorio, resaltando las



cualidades y avances que se han obtenido y responsabilizando a las entidades rectoras de la puesta en vigor de dichas acciones.

### **Paso1-1: Identificar las oportunidades y limitaciones del territorio, las condiciones y capacidades actuales con las que cuenta el municipio para su Desarrollo Local**

Holguín es una provincia que cuenta con una carpeta de oportunidades diversa encaminada a los encadenamientos productivos, producción agrícola, desarrollo de la industria agroalimentaria, infraestructura industrial, transferencias tecnológicas, la producción de hidrocarburos y la minería, el turismo (incluido el sostenible y de salud) y la generación de energía, especialmente a través de fuentes renovables, estas potencialidades y la voluntad política de fomentar la autogestión para impulsar el desarrollo de los municipios son condiciones con las cuales se desarrollan las acciones dirigidas a materializar las metas proyectadas. Exhibe uno de los mejores escenarios posibles de desarrollo en la provincia: la presencia de la actividad turística ha impulsado el avance económico y social mediante el acceso a empleos bien remunerados y el mejoramiento de servicios e infraestructuras asociados al turismo. Existen servicios y oportunidades que no son accesibles, antes por regulaciones y normas; antes y actualmente por motivos del nivel adquisitivo de la población. Las principales potencialidades del municipio se encuentran:

- Desarrollo turístico alcanzado y en proyección, capacidades económicas y productivas instaladas en la provincia.
- Experiencia de trabajo concertado entre el gobierno, las universidades, el tejido empresarial y las formas productivas.
- Compromiso político ideológico de los directivos y del pueblo con la revolución y potencial científico, con impacto en los sectores estratégicos.
- Creación del Centro de estudios de gestión del desarrollo local (CE-GEDEL) y de la MIPYME CEDES.
- Ampliación del tejido empresarial con la aprobación de 145 MIPYMES de las que el 26.9% se dedica a la producción de alimentos y el 32.4% a la construcción como sectores estratégicos del territorio.

Igualmente el papel de las autoridades públicas, se hace presente ya que es el que controla, dirige y monitorea las estrategias en sentido general, todas las estrategias están lideradas a partir de las propias autoridades municipales y provinciales. Son las máximas autoridades, son los que le dan seguimiento y control en todos los aspectos a través de todas las diferentes

organizaciones que tiene, a partir del sistema de gobernación, es decir el gobernador, sus coordinadores y el resto de los organismos que se llevan el control político y trabajan en función del tema. Actualmente la provincia de Holguín cuenta con nuevos actores económicos como Cooperativas no agropecuarias y MIPYMES (estatales y no estatales), y se ha realizado un resumen de las presentadas y finalmente aprobadas hasta la fecha de septiembre 2022, el cual se muestra en el **Anexo 1**.

### **Paso 2-1: Evaluación de los resultados obtenidos desde la puesta en acción del plan de Desarrollo Local**

A medida que pasan los años se ha ido fortaleciendo el Desarrollo Local. En los últimos tiempos se ha estado trabajando un tema dentro de las estrategias, que lamentablemente no se encontraba implícita en los comienzos de este proceso, que es el control y monitoreo de los planes en sentido general, actualmente las estrategias nos dan el (como) vamos a hacer un control eficiente de todas las acciones que se tienen previstas hasta el 2030, en todos los sistemas en sentido general. Las estrategias de Holguín fueron aprobadas en el 2021, todas en vista a la idea de que se tenga una empresa socialista, es decir una empresa con eficiencia que es lo que se necesita, una empresa que realmente responda a las necesidades básicas del Estado como tal y por supuesto al pueblo en los servicios que preste, que sea realmente la que se exige.

Las medidas que se tomaron fueron las que llevaron a darles mayor autonomía que no se tenía antes y a medida que las empresas gozan de esta autonomía permite que las estrategias se desarrollen mucho más, y ese aporte que tienen las empresas en la propia estrategia del municipio es lo que aporta al desarrollo del territorio. Las medidas que se tomaron llevaron a que se mejorara la eficiencia de la empresa, su eficacia y mejora el sentido de trabajo de la empresa, es decir cómo se interrelaciona la empresa con el entorno que tiene, en el encadenamiento que tiene con los diferentes actores ya sea estatal o no estatal y con el propio servicio que le presta a la población.

La parte pública a través de los propios poderes nacionales, a diferencia de otros tipos de estrategias, de las que halamos tienen salida en los propios planes de los territorios, se le ha ido dando salida ya a partir de las discusiones en los consejos populares con los delegados, lo que representa una acción directa, aunque si ay que mejorar la participación popular, es decir el pueblo como tal en las decisiones relacionadas con la estrategia, pero se ha avanzado bastante en lo relacionado con el contacto directo con el pueblo, se ha llevado mucho más a lo

que es la base. En los últimos 5 años se ha cambiado la forma de hacer del Desarrollo Local, ya a partir del 2021 en la propia metodología del plan de la economía se incorpora el concepto de desarrollo local que se encuentra presente en el Decreto 33.

El Desarrollo Local hace un tiempo atrás era visto en función de un proyecto que en sí satisfacía las necesidades del pueblo, pero la materia prima y todo lo que se empleaba era importado, ósea que una vez que ese proyecto dejaba de existir, dejaba de ser financiado entonces hasta ese momento llegaba el proyecto, es decir que no había una continuidad en el tiempo ni una sostenibilidad del proyecto como tal. Hoy en la actualidad se trabaja para que la idea de Desarrollo Local sea que con las propias cualidades y recursos endógenos sean aprovechadas para su autoabastecimiento.

Además, se busca el encadenamiento productivo y comercial con otros territorios que nos pueda garantizar ya sea mano de obra como también materias primas. A provocado desarrollar muchos productos y servicios dentro de la localidad, insuficientes todavía, pero si ha sido un paso de avance para el municipio, desde los proyectos de desarrollo local que han facilitado la prestación de servicios de todo tipo, a sea gastronómico, de productos, etc... en la propia localidad, que han ido dando satisfacción a la población. Ha significado un factor positivo para la transformación del municipio.

La evolución ha sido muy positiva, su crecimiento ha superado ampliamente las expectativas, hoy se cuenta en la provincia con 355 nuevos actores económicos, 7 CNA y 248 MIPIME, **Anexo 1**, lo cual se ve como un logro alcanzado, ahora el resultado es el que aún es muy discreto, lo que sucede es que todos los actores económicos se constituyeron de tener una utilización prioritaria de los recursos endógenos, es decir de los productos de los propios territorios en que se iban creando.

Desde la implementación del plan estratégico de Desarrollo Local en Holguín, han ido surgiendo proyectos en cada municipio, que demuestran como es que ha evolucionado progresivamente este proyecto desde el año 2015 hasta la actualidad, como se muestra en el **Anexo 2**. Todos estos nuevos proyectos que surgen para satisfacer las necesidades de la población holguinera, tienen como principal objetivo cumplir con las expectativas y exigencias que tenga y puedan nacer en la comunidad, por lo que, los proyectos intentan abarcar cada uno de los sectores que dentro de la localidad surtan un efecto lo más directo posible en la calidad de vida de la población.

En particular en el municipio de Holguín se han visto reflejadas en las propias calles el impacto que han tenido los proyectos de Desarrollo Local implementados ya desde hace un tiempo y como estos han tenido un recibimiento positivo en la comunidad dando paso a que se creen nuevos espacios, nuevas oportunidades para los habitantes y mayor motivación e interés de las personas con respecto al tema de lo local, todo gracias a los proyectos que se han llevado a cabo y que siguen funcionales en los variados sectores del territorio, como se muestra en el **Anexo 3.**

### **Paso2-2: Indagar en los principales obstáculos que presenta el cumplimiento del plan en el territorio.**

Este año se llevó al Consejo de Gobernación fue una presentación con carácter de actualización de la estrategia, aunque no se llegó a oficializar. Hay muchos de los actores económicos que han surgido en el municipio que responden a servicios y producción de bienes que no siempre tienen implícitos recursos locales y esto ha hecho que se frene, no solamente por los recursos que en un momento determinado utilizan (portadores energéticos, combustible, energía eléctrica, etc...) que ha limitado a estos actores, también toda la realidad relacionada con el bloqueo, más toda la situación en la que se encuentra el país que lo ha golpeado bastante. También la capacidad de liquides o de alguna moneda que le permita comprar en el extranjero, que es precisamente la razón de que no se tiene acceso a verdaderos créditos que le permitan en un momento determinado comprar, es decir importar, que se tiene esa posibilidad, pero por la falta de liquides en un momento determinado de ese tipo de moneda no se puede hacer, y cuando se tiene algún tipo de acceso a ese tipo de monedas, al no poder vender en esa misma moneda extranjera, no hay reabastecimiento no se efectúa y limita mucho el emprendimiento de estos nuevo actores. La falta de financiación de proyectos socioculturales que generalmente no son apoyados en su totalidad ya que estos son proyectos que no tienen implícita economía, ósea que casi nunca tiene como devolver ese dinero, por lo que se realizan encadenamientos con otros proyectos, lo que hace que sea de alguna forma opacado el proyecto como tal.

### **Paso 2-3: Perspectivas y metas por cumplir del proceso de Desarrollo Local en Holguín.**

Una de sus principales metas es mejorar la equidad y el equilibrio, no solamente la equidad entre las personas, sino también el equilibrio entre los territorios, se busca potenciar o desarrollar los territorios en función primero de los propios recursos endógenos de que posee y a partir de ahí entonces empezar a desarrollar equitativamente el territorio a partir de los planes

territoriales, provinciales y nacionales, es decir como aterrizar los planes nacionales al territorio. Tomar las estrategias y ponerlas en función de satisfacer las necesidades de la población y con ello ir desarrollando el propio territorio he ahí la equidad, que a medida que se vaya prestando un nuevo servicio que es a lo que favorecen las estrategias en sentido general, se van minimizando las problemáticas, en algún momento solucionándolas y dar satisfacción al pueblo. Realizar la proyección de las capacidades productivas 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. 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. Los principales retos del Desarrollo Local, es, satisfacer las necesidades de la población, incrementar el desarrollo económico del país y sobre todo mejorar la infraestructura socio-cultural principalmente y económica de los territorios en sentido general. Utilizar los recursos endógenos en función del desarrollo del propio territorio, dentro del desarrollo local hay mucho conocimiento en la base que generalmente no se estaban explotando en los últimos tiempos, y para este proceso de desarrollo es necesario que ese conocimiento que tienen cada uno de lugares, darle desarrollo, es decir como se va a ir desarrollando a partir de este conocimiento que se tiene. Propuestas que ayuden a mejorar el municipio y hallar una manera de buscar fuentes de financiamiento que desarrollen nuevos proyectos socio-culturales. Además, 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. El encadenamiento del desarrollo local ósea de la propia comunidad con los nuevos actores económicos, intencionar a partir de las propias autoridades de muchos territorios. Motivar a la espontaneidad de la población. Buscar una estructura que fortalezca las direcciones de los municipios, pero sobre todo que aumente el asesoramiento a partir del propio conocimiento. A partir de las propias necesidades del territorio desarrollar o transformar esas insuficiencias que se tienen. Se debe de tener en cuenta todos los pros y los contras, a la hora de interactuar con el entorno, que puede ser el barrio, la población, el municipio, provincia, etc..., uno de los temas de interés es el de la exportación, se busca que se produzcan productos que tengan calidad y el nivel suficiente para que se puedan comercializar en el exterior, ya que permite mejorar la finanzas de ese productor o entidad al igual que las finanzas del país eventualmente, Ampliar más aun la participación de grupos

comunitarios en las reuniones que realiza los órganos rectores, donde se le brinde más información sobre las posibilidades que nos brinda el desarrollo local, no podemos permitir que el desconocimiento sea un obstáculo que frene el avance de este proceso. Se debe intencionar desde las propias necesidades que tiene la población, que se exploten todas aquellas potencialidades que aún no se aprovechan en su totalidad. Debemos lograr que las personas se enamoren mucho más, no solamente de los proyectos sino de lo que se puede hacer desde la propia comunidad y lo que se puede lograr desde las empresas que se encuentran enclavadas en las conformes comunidades, ya que la relación de las empresas con la población es vital para que el desarrollo Local en el municipio se transforme. Darle solución paulatina a los muchos planteamientos históricos, que están dentro de las estrategias del territorio. Se debe intencionar a la búsqueda de una herramienta que permita medir el impacto del Desarrollo Socioeconómico y político de los territorios a través de las propias estrategias. Además de que exista un monitoreo de control y seguimiento de las estrategias que te permita que sea más permanente. Así poder medir mejor el impacto que tienen las propias estrategias en los sectores del municipio. El objetivo es que al existir una X cantidad de actores que se dedican a cubrir los variados sectores de la sociedad, deberían comenzar a influir en la disminución de los precios. Estos son objetivo que aún no se alcanzan a cumplir y en los que debe seguir trabajando para su cumplimiento. El Desarrollo Local en nuestro municipio tiene varios retos de cara al futuro, como son: identificar y utilizar las diversas fuentes de financiamiento, incorporar, dirigir los sistemas de trabajo basado en ciencia e innovación que alineado a las prioridades nacionales y provinciales, las fortalezas, oportunidades endógenas presentes en cada territorio y entender que trabajando e impulsando el desarrollo local se tendrá la verdadera autonomía. Surgen de estos retos alguna propuesta que pueda ayudar a mejorar el progreso del Desarrollo Local en nuestro territorio, como: Elaborar de acuerdo a las políticas aprobadas sus estrategias de desarrollo, a corto, mediano y largo plazo, desarrollar una adecuada implementación, socialización y evaluación de sus estrategias, de modo que no sea perfectible en cada período e impulsar el proceso del Desarrollo Local a través de políticas públicas que incentiven la participación ciudadana. Además, una adecuada articulación de los intereses multinivel, buscando lograr una autonomía real a partir de la utilización de los recursos de todo tipo, no administrando únicamente los recursos que el estado asigne, sino utilizándolo como complemento, con las que se espera que se podría fortalecer el poder local en nuestro municipio. También se considera de ayuda que exista un modelo de Desarrollo Local que sirva de motivación a iniciativas locales, ya que, en materia de desarrollo local, se siguen y se utilizan diferentes literaturas, modelos, etc., sin circunscribirse a un patrón

determinado, lo importante y más importante, es que el Desarrollo Local se parezca a su municipio y sus habitantes. Es igual de importante tener acceso a mayor conocimiento y formación sobre gestión local, hoy es una necesidad y la auto preparación también define, no solo esperar que nos asignen o nos den una tarea x, existen vías y métodos para enriquecer la cultura general al respecto. Es decir que también define la persona y su participación comunitaria en la identificación de problemas y proyectos que se desean gestionar, participación que se necesita se debe perfeccionar, pues hay mecanismos que no se utilizan o se utilizan en muy pocas ocasiones.

Se puede afirmar que existe insuficiente integralidad en la concepción del desarrollo local a pesar de crearse las condiciones y aprobarse políticas en función de ello. La evaluación, aprobación, implementación y seguimiento de los proyectos de desarrollo territorial que se derivan de las estrategias de desarrollo son parte del ejercicio de gobernar. Se demuestra la necesidad de establecer procedimientos de concertación que permitan con el liderazgo de los gobiernos locales, integrar de forma armónica los intereses de desarrollo de cada sector y las necesidades sociales, las necesarias fuentes de financiamientos y las disponibilidades de este, la puesta en valor de los recursos tanto endógenos como exógenos para garantizar no solo crecimientos económicos, sino maneras reales de fortalecer las estrategias de desarrollo a nivel territorial, para alcanzar el beneficio de la sociedad y con ello elevar la calidad de vida de la población.

El balance de las potencialidades y limitaciones que tiene el municipio escogido para el desarrollo local se concentró en dos fundamentos básicos: primero, la mayor parte de las limitaciones (en la visión de los actores y en la gestión del desarrollo) son susceptibles de convertirse en activos para la transformación de sus prácticas. En este panorama, se puso énfasis en el descubrimiento de los obstáculos y limitaciones al desarrollo local con el objetivo de señalarlos como cuestiones a superar. Son retos que tienen ante el municipio y cuya comprensión es primaria a su solución.

En el trabajo ha quedado evidenciado, la importancia, a partir de la elaboración teórica sobre el tema y las herramientas aplicadas de repensar y organizar la implementación del desarrollo local en Cuba, teniendo en cuenta la actualización del modelo económico y social cubano y como parte de ello la implementación de la política territorial aprobada.

A partir de la aplicación del procedimiento, tomando en cuenta las encuestas y entrevistas realizadas (**Anexo 4**), donde se determinaron fortalezas y debilidades, se propone un plan de acciones a ejecutar con sus responsables, que deberá enmarcarse en el sistema de trabajo que se apruebe en función de la implementación de la estrategia de desarrollo aprobada. El

plan toma en cuenta el sistema de trabajo que se lleva a cabo en Cuba para la implementación de los macroprogramas aprobados en la estrategia de desarrollo hasta el 2030 que tiene aprobada el país.



## Plan de acciones para el diagnóstico de la evolución del proceso de desarrollo local en la provincia Holguín

Fortalezas	Debilidades	Acciones	Responsables
<p>Dispone de recursos endógenos que sirven para el autoconsumo y la exportación</p>	<p>No se aprovechan al máximo todos las potencialidades que se poseen</p>	<p>Realizar la proyección de las capacidades productivas 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.</p> <p>Buscar la manera de recuperar aquellas iniciativas, de granjas de auto-consumo, los horticultores, contingentes agrícolas las brigadas de trabajos en el campo las escuelas del campo, movilizaciones agrícolas.</p>	<p>GMDL con la participación de todos los actores</p>

<p>La existencia de cedes Universitarias, la facilidad del acceso a medios tecnológicos, sitios digitales informativos, personal capacitado en el tema de Desarrollo Local, el centro Expo Holguín idóneo para actividades y eventos donde se puede incluir a la población al tema de lo local, haciendo conciencia de su importancia y las oportunidades que brinda para el desarrollo</p>	<p>La aun carente cultura que tiene la población sobre el Desarrollo Local, falta de participación ciudadana en la toma de decisión con respecto a proyectos y estrategias en sus localidades, el poca entusiasmo que tienen los ciudadanos para dar el paso al frente con iniciativas y con disponibilidad desde su comunidad para aportar su granito de arena a la transformación de su localidad.</p>	<p>Se debe motivar a la espontaneidad de la población, a partir de las propias autoridades del territorio.</p> <p>Ampliar más aun la participación de grupos comunitarios en las reuniones que realiza los órganos rectores, donde se le brinde más información sobre las posibilidades que nos brinda el desarrollo local, no podemos permitir que el desconocimiento sea un obstáculo que frene el avance de este proceso.</p> <p>Estimular al encadenamiento de la comunidad con los nuevos actores económicos, mejorar la relación de las empresas con la población, a través de encuestas para medir su nivel de satisfacción, sus necesidades y ver como de</p>	<p>AMPP Y GMDL</p>
---	--	---	--------------------

		<p>alguna forma se incluye a la localidad en la actividades de dicha empresa,</p> <p>empleado contratos o encadenamientos con pequeños productores de la comunidad.</p>	
<p>Existe un grupo que vela por la implementación del plan de Desarrollo Local en el territorio, además de que cada organismo rector cuenta con un departamento o miembro encargado de representar las estrategias vigentes</p>	<p>Los miembros de las cadenas de mando de los organismos rectores del territorio, se hallan insuficientemente preparados para llevar a cabo con éxito el plan de acción del Desarrollo Local</p>	<p>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. Buscar una estructura que fortalezca las direcciones de los municipios pero sobre todo que aumente el asesoramiento a partir del propio conocimiento.</p>	<p>CAM Y GMDL con la participación de especialistas y los CUM</p>

<p>La evolución del proceso de Desarrollo Local ha sido muy positiva, su crecimiento ha superado ampliamente las expectativas hoy contamos con 355 nuevos actores económicos 7 CNA y 248 MIPIME, lo cual se ve como un logro alcanzado, se han desarrollado muchos productos y servicios dentro de la localidad que han ido dando satisfacción a la población.</p>	<p>Falta de una Herramienta que permita medir el impacto del Desarrollo Local en el territorio,</p>	<p>Que exista un monitoreo de control y seguimiento de las estrategias que permita poder medir mejor el impacto que tienen las propias estrategias en los sectores del municipio.</p>	<p>GMDL</p>
<p>Se encuentra rodeada de territorios productores,</p>	<p>La falta de integración con otros territorios</p>	<p>Buscar nuevos encadenamientos con los propios municipios</p>	<p>GMDL Y entidades del territorio</p>

<p>abastecedores de materias primas y con fuerzas de trabajo disponibles, al igual que territorios potenciales para el turismo.</p>		<p>de la provincia y las demás provincias que representen una oportunidad de contribución mutua entre territorios.</p>	
<p>Se cuenta con un presupuesto dirigido a los proyectos de Desarrollo Local, además del presupuesto que se le asigna a cada entidad del territorio, y que cuentan con la autonomía de disponer del mismo.</p>	<p>El uso inadecuado de los recursos</p>	<p>Estimular el desarrollo de proyectos de Desarrollo Local centrado en las necesidades reales de la población, que serían los referidos a la producción de alimentos</p>	<p>GMDL y todos los organismos del territorio</p>

### **2.3 Valoración de la pertinencia del procedimiento para el diagnóstico de la evolución del proceso de desarrollo local en la provincia de Holguín**

Con la finalidad de evaluar la pertinencia del procedimiento para el diagnóstico de la evolución del proceso de desarrollo local en la provincia de Holguín, se empleó el Criterio de Especialistas.

La Encuesta No. 1 Encuesta para determinar posibles especialistas (**Anexo 5**) se le envió a 27 profesionales con dominio del tema objeto de investigación con el fin de determinar el coeficiente de competencia de estos en el tema relacionado con el desarrollo local.

De los 27 profesionales respondieron la encuesta 19 y se seleccionaron 16 por tener un coeficiente de competencia (K) superior o igual a 0.8 ( $0.8 \leq K \leq 1$ ) (**Anexo 6**).

Los especialistas seleccionados (**Anexo 7**) tienen como promedio 11.1 años de experiencia y desempeñan los cargos de funcionarios en el gobierno municipal (6), promotores culturales vinculados al desarrollo local (2), profesores universitarios que trabajan este tema (3), directores de empresas (2), dueños de MyPimes (2) y especialista del CITMA (1); todos con experiencia en el tema objeto de estudio.

La segunda encuesta (**Anexo 8**) dirigida a conocer el criterio de los especialistas en cuanto a la pertinencia del procedimiento se les envió a los 16 especialistas seleccionados, conjuntamente con un material que contenía la primera versión del procedimiento, así como otras informaciones que facilitarían comprender el objetivo y alcance de la investigación.

Los 16 especialistas respondieron la misma (**Anexo 9**), evaluando el 100% las fases, pasos, descripción, técnicas a emplear y fuentes de información entre muy adecuada, bastante adecuada y adecuada, resultando significativo que en el 63.7% las evaluaron de muy adecuada y el 36.3% entre bastante adecuada y adecuada.

La tercera encuesta (**Anexo 10**) dirigida a conocer el criterio de los especialistas respecto a la pertinencia de las acciones para el diagnóstico de la evolución del proceso de desarrollo local en la provincia Holguín se les envió a los 16 especialistas seleccionados.

Los 16 especialistas respondieron la misma evaluando el 100% las acciones entre muy adecuadas y adecuadas. El 87.6% evaluó la totalidad de ellas como muy adecuadas o

bastante adecuada, sugiriéndose la inclusión de algunas acciones, las cuales forman parte ya del presente documento.

## CONCLUSIONES

El análisis realizado sobre la evolución del proceso de desarrollo local, que sustenta el diseño del procedimiento para su diagnóstico en la provincia Holguín, permite arribar a las conclusiones siguientes:

1. La revisión de la literatura nacional e internacional actualizada disponible de diferentes autores permitió identificar los principales conceptos relacionados con la evolución del proceso de desarrollo local en Cuba y en Holguín
2. Se consultaron varios procedimientos y metodologías para el diagnóstico de la evolución del proceso de desarrollo local en la provincia Holguín, seleccionándose la propuesta de Ricardo Leal (2022), la cual permitió a partir de los resultados obtenidos diseñar un plan de acciones que deberá enmarcarse en el sistema de trabajo que se apruebe en función de la implementación de la estrategia de desarrollo aprobada.
3. El procedimiento formulado fue sometido al criterio evaluador de quince (16) especialistas, el 87.6% de los cuales evaluaron el diseño entre muy adecuado y adecuado e hicieron recomendaciones para su implementación y mejora, lo cual evidencia la pertinencia de la propuesta realizada y permite constatar la idea a defender.



## 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:

1. Al GMDL de Holguín, continuar realizando estudios sobre la planificación e implementación del desarrollo local.
2. A la ONEI enriquecer los indicadores que diagnostican el desarrollo territorial en las bases de datos, de forma tal que sugestionen los elementos necesarios para facilitar la toma de decisiones sobre el desarrollo local, por parte de los dirigentes gubernamentales, engrandeciendo así, la actualización del modelo socio-económico del país.
3. Crear las condiciones necesarias para que el escenario territorial pueda ejecutar las acciones pertinentes en el menor tiempo posible.
4. Ejecutar un análisis costo-beneficio que respalde los impactos positivos que generaría las formuladas acciones a las problemáticas.
5. Poner a disposición de la gestión territorial del municipio Holguín el diagnóstico y resultado de este estudio, para su análisis.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Águila Pérez, C. E. (2018). *Gestión del desarrollo local en Cuba. Los retos en su actual proceso de transición*, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.  
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/09/desarrollo-local-cuba.html>  
[//hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1809desarrollo-local-cuba](https://hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1809desarrollo-local-cuba)
- Arias Guevara, M. de los A., & Labrada Silva, C. (2009). *El debate sobre el desarrollo local en Cuba. Experiencias en la provincia de Holguín (Región Oriental)*.  
<https://www.aacademica.org/000-062/474>
- ALBURQUERQUE LLORENS, F. (2022). *RETOS Y OPORTUNIDADES PARA IMPULSAR EL DESARROLLO TERRITORIAL POST PANDEMIA EN AMÉRICA LATINA*.  
[file:///C:/Users/Estudiantes/Downloads/retos y oportunidades para impulsar el desarrollo territorial post pandemia en américa latina.pdf](file:///C:/Users/Estudiantes/Downloads/retos+y+oportunidades+para+impulsar+el+desarrollo+territorial+post+pandemia+en+america+latina.pdf)
- Bejerano Lobaina, Y. (2018). *PROPUESTA DE UNA INICIATIVA MUNICIPAL DE DESARROLLO LOCAL (IMDL) EN EL MUNICIPIO MAYARI. TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA EN ECONOMÍA [UHO]*.  
<http://repositorio.uho.edu.cu>
- Cárdenas, N. (2002a, junio). El desarrollo local su conceptualización y procesos.  
*PROVINCIA N° 8*,
- Cárdenas, N. (2002b). *El Desarrollo Local, su conceptualización y procesos*.  
<http://www.saber.ula.ve>
- CONSEJO DE ESTADO. (2021). *Decreto 33/2021 Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial*. <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
- Colectivo de autores. (2021). *Miradas de la economía cubana Elementos claves para la sostenibilidad: Vol. vol. 1*. Ruth Casa Editorial Calle 38 y ave. Cuba, Edif. Los Cristales, oficina no. 6, Apartado 2235, zona 9A, Panamá. <https://www.ipscuba.net>
- Colectivo de autores, & Fundación DEMUCA. (2009). *GUÍA de HERRAMIENTAS MUNICIPALES para la PROMOCIÓN del DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL*.  
[https://docplayer.es/14071677-Guia-de-herramientas-municipales-para-la-promocion del-desarrollo-economico-local.html](https://docplayer.es/14071677-Guia-de-herramientas-municipales-para-la-promocion-del-desarrollo-economico-local.html)
- Cruz Pérez, D. S., Ojalvo Mitrany, V., & Efraín Velasteguí López, E. (2019, junio). Desarrollo local: Conceptualizaciones, principales características y dimensiones. *N°2, Vol. 3*.  
<https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v9i2.353>
- Díaz-Canel Bermúdez, M. M., Torres Paez, & Núñez Jover. (2020, diciembre). "Ciencia e innovación como pilar de la gestión de gobierno: Un camino hacia los sistemas

alimentarios locales". No. 3, Vol. 8.

<http://coodes.upr.edu/cu/index.php/coodes/article/view/372>

Gallicchio, E., Echevarría, A., Paulics, V., & Suárez, M. (2002). *La construcción del desarrollo local en América Latina, Análisis de experiencias.*

file:///C:/Users/Estudiantes/Downloads/construccion\_desarrollo\_local\_en\_America\_Latina.pdf

Garofoli, G. (2009). *Las experiencias de desarrollo económico local en Europa: Las enseñanzas para América Latina.* Urb-al III (Oficina de coordinación y Orientación-OCO).

<http://www.conectadel.org>

Iglesias Pérez, Maidolys. (2016). *Desarrollo Local, Algo más que un concepto, Cuadernos Informativos.* <http://www.planmaestro.ohc.cu>

Iglesias Pérez, Maidolys, & Jiménez Guethón, R. (2017, abril). Revista Estudios de Desarrollo Social: Cuba y América Latina. *Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Programa Cuba versión On-line ISSN 2308-0132, 5(1).*

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322017000100005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322017000100005)

León Segura, C. M. (2012, noviembre). Revista Caribeña de Ciencias Sociales. *EL MUNICIPIO Y LOS PROCESOS DE DESARROLLO LOCAL EN CUBA.*

<https://www.eumed.net/rev/rccs/index.html>

Licencia de Creative Commons Attribution-Noncommercial-Share Alike 3.0 Licencia de Estados Unidos. (s. f.). *Caja de Herramientas Comunitarias. Sección 2. Desarrollo comunitario (local).*

file:///K:/%20Universidad/Tesis/bibliografia/Cap%C3%ADtulo%205.%20Estrategias%20para%20el%20cambio%20y%20mejora%20comunitaria%20Una%20visi%C3%B3n%20general%20Secci%C3%B3n%202.%20Desarrollo%20comunitario%20(local)%20Secci%C3%B3n%20Principal%20Community%20Tool%20Box.htm

La RAE. (2016)

<https://blog.posgrados.iberu.mx/metodologia-de-investigacion>

Marquetti Nodarse, H. (2016). *El desarrollo económico local en Cuba. Retos y perspectivas.*

<https://www.researchgate.net>

Martínez Pérez, Y. (2010, junio). Revista OIDLES. ELEMENTOS SUSTANCIALES DEL DESARROLLO LOCAL. *no.8, vol.4.* <https://www.eumed.net/rev/oidles/08/ymp.htm>

Miembros de la Comisión Redactora. (2019). *Constitución de la República de Cuba.*

<https://www.parlamentocubano.gob.cu/index.php/constitucion-de-la-republica-de-cuba>

Núñez Jover, J., & Fernández González, A. (2021). Desarrollo local: El nuevo contexto

cubano

Enfoque.

Revistas

Tema:

104-105.

file:///K:/%20Universidad/Tesis/bibliografia/Desarrollo%20local%20el%20nuevo%20cont  
exto%20cubano%20-%20Revista%20Temas.htm

(OLIMPIA. Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma. Vol.13

No.39, enero-junio 2016)

Toirac Aguilar, A. (2015). *Diagnóstico y proyección del potencial de desarrollo local en el municipio Urbano Noris* [UHO]. <http://repositorio.uho.edu.cu>

Pérez, R., Fidel Yáñez, L., García-Buchaca, R., Cimoli, M., & Bárcena, A. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. <http://www.cepal.org/es/suscripciones>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD, & Centro de Investigaciones de la Economía Mundial. (2019). *Informe Nacional sobre Desarrollo Humano, Cuba 2019 Asenso a la raíz: La perspectiva local del desarrollo humano en Cuba*. <https://cuba.un.org/es/131532-informe-nacional-de-desarrollo-humano-cuba-2019>

RICARDO LEAL, I. (2018). *LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL DESARROLLO LOCAL EN CONDICIONES DE ACTUALIZACIÓN* [UHO]. <http://repositorio.uho.edu.cu>

Scott, & Garofoli. (2007). *Las Experiencias de desarrollo económico local en Europa*. <http://www.conectadel.org>

Servicio Autónomo Imprenta Nacional y Gaceta Oficial. (2021, Abril 16). *Gaceta Oficial de la República de Cuba* [Publicidad normativa]. Gaceta Oficial No. 40 Ordinaria de 2021. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-40-ordinaria-de-2021>

Sosa González, M., Riquelme Rivero, Y., & Diez Valladares, O. R. (2020). *Consideraciones sobre el desarrollo Local*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000400309](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400309)

Vázquez Barquero, A., & Rodríguez Cohard, J. C. (1987). *La política de desarrollo local*. <https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/76436>

## ANEXOS

### Anexo 1: Nuevos actores económicos provincia Holguín septiembre 2022

Holguín Provincia	Total General presentados	Total General aprobados	MIPYMES		CNA	
			Estatales	privadas	Total	Aprobadas
Gibara	17	13		12	1	1
Freyre	29	21		21		
Banes	40	28		28		
Antilla	6	1		1		
Baguanos	20	16		15	2	1
Cueto	14	8		7	1	1
Mayarí	19	9		9	1	
Frank país	7	7		6	1	1
Sagua	13	8		7	1	1
Moa	34	22		21	1	1
Holguín	247	181	2	178	3	1
Urbano Noris	19	11		11		
Cacocum	18	13	1	12		
Calixto García	30	17		17		
<b>Total General</b>	<b>513</b>	<b>355</b>	<b>3</b>	<b>348</b>	<b>11</b>	<b>7</b>

**Anexo 2:** Proyectos de desarrollo local por municipios en Holguín hasta septiembre 2022

Holguín Provincia	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Funcionando
Gibara	1	1	1	7	7	9	5	9	3
Freyre								1	1
Banes	1	1	1	4	4	6	2	3	
Antilla						1	1	1	
Baguanos								1	1
Cueto	1	1	1	2	2	4	5	5	1
Mayarí				1	1	2	1	1	
Frank país	1	1	1	1	2	3	6	6	3
Sagua			4	4	4	4	1	1	1
Moa						3	5	10	7
Holguín	12	17	18	23	25	26	21	25	16
Urbano Noris	1	1	1	1	2	2			
Cacocum				2	2	6	4	6	3
Calixto García				1	1	1	1	2	
<b>Total, General</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>46</b>	<b>50</b>	<b>67</b>	<b>52</b>	<b>71</b>	<b>36</b>

**Anexo 3:** Información proyectos de desarrollo local por sectores municipio Holguín hasta septiembre 2022

<b>Sectores</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Funcionando</b>
Agroalimentario		1	1	2	2	3	9	10	4
Energía									
Comercio y servicios	5	9	10	15	16	16	6	8	8
Comunicaciones									
Turismo									
Industria									
Construcción	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Otros	5	5	5	4	5	5	4	5	2
<b>Total General</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>16</b>

#### **Anexo 4: Cuestionario sobre el Desarrollo Local en el municipio de Holguín**

- 1- ¿Cómo pueden las estrategias del desarrollo territorial combinar la eficiencia y la equidad, además de la atracción de los recursos externos y la satisfacción de los actores internos?

Precisamente la estrategia del desarrollo local tiene ese reto de movilizar los recursos del territorio en torno de un proyecto común, incluyendo en la formula el conjunto población al cual va dirigido. Reducir las disparidades en pos de generar empleos y elevar el nivel de vida.

- 2- ¿Cómo hacer que el desarrollo socio-económico territorial funcione?

Logrando los encadenamientos productivos que aumenten las inversiones en el sector privado.

- 3- ¿Cuál es el papel de las autoridades públicas?

Guiar este proceso, ser aliados de los actores en el desarrollo local.

- 4- En su opinión ¿Cuáles son los tres mayores retos que tiene el Desarrollo Local de cara al futuro?

- Reto 1: Lograr eficiencia en los Encadenamientos productivos
- Reto 2: Mejorar la calidad de vida de los habitantes de la localidad
- Reto 3: Multiplicar los actores del desarrollo local

- 5- ¿Se le ocurre alguna propuesta que pueda ayudar a mejorar el progreso del Desarrollo Local en el municipio?

- Propuesta 1: lograr el aumento de los proyectos encaminados a la producción de alimentos y los servicios gastronómicos.
- Propuesta 2:
- Propuesta 3:





- 6- ¿Cómo usted cree que se podría fortalecer el poder local en nuestro municipio?  
Pienso que debe estar ligado a la autonomía.
- 7- ¿Considera de ayuda que exista un modelo de Desarrollo Local que sirva de motivación a iniciativas locales?  
Seguro que sí, sería el primer paso para concretar el desarrollo.
- 8- ¿Le gustaría tener acceso a mayor conocimiento y formación sobre gestión local?  
Si
- 9- ¿Existe participación comunitaria en la identificación de problemas y proyectos que se desean gestionar?  
Debe existir porque para ello es el desarrollo local, para que la comunidad progrese y crezca económicamente.
- 10- ¿Considera que en el municipio existen actualmente recursos y capacidades que no se explotan adecuadamente y que representan una oportunidad para el autoabastecimiento?  
Debe existir, hay un término muy común que debe estar en constante estudio y es la cartera de oportunidades, porque nada es estático, existe una facultad en la UHO que está ligado a este tema.
- 11- ¿Considera el proceso de desarrollo local beneficioso para potenciar la auto transformación del municipio?  
Si
- 12- ¿Cómo categoriza el impacto social que ha tenido la implementación del desarrollo local?  
En el pasado tuvo un impacto positivo, hablo de sitios recreativos, por el tema de los precios y variedad de lugares que en estos momentos no sé si están prestando servicio



## Anexo 5 Encuesta para la selección de los especialistas

Estimado (@) especialista:

Como parte del trabajo investigativo de la que suscribe en opción al título de Licenciada en Economía se desarrolla el tema *Diagnóstico de la evolución del proceso de desarrollo local en la provincia de Holguín*.

Por su calificación profesional, experiencia y conocimiento del tema objeto de estudio le solicitamos su colaboración para valorar la pertinencia de los principales resultados de la investigación. Conocemos que esto le exigirá de un tiempo adicional por lo cual agradeceríamos contar con su contribución profesional y personal en aras de aportar a la mejora de la calidad de vida de la población.

La aplicación del criterio de especialistas requiere del conocimiento de algunos datos personales y profesionales, los cuales se le solicitan a continuación, antes de someter a su consulta la propuesta de la autora.

¿Está usted de acuerdo con ser especialista a los efectos de esta investigación?  
Marque con una cruz su respuesta. Si \_\_\_ No \_\_\_

Datos personales y profesionales:

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

Cargo que ocupa \_\_\_\_\_

Años de Experiencia en labores relacionadas con el turismo de evento \_\_\_\_\_

Marque con una cruz según corresponda su título académico o grado científico:  
Dr.C \_\_\_ M.Sc \_\_\_ E.P \_\_\_ Ing \_\_\_ Llc \_\_\_

Marque con una cruz en la siguiente tabla, el valor que usted considera que se corresponde con el grado de conocimiento que posee sobre el tema en cuestión, tenga en cuenta el carácter ascendente de la escala que se utiliza.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Valore el grado de influencia que han tenido en usted diversas fuentes en el grado de conocimiento que posee sobre el tema. Marque con una cruz el grado de influencia en Alto (A), Medio (M) y Bajo (B) de cada una de las fuentes reflejadas en la siguiente tabla:

<b>Fuentes de Argumentación</b>	<b>Grado de influencia de las fuentes</b>
---------------------------------	---



	<b>Alto (A)</b>	<b>Medio(M)</b>	<b>Bajo(B)</b>
1-Análisis teóricos realizados.			
2-Experiencia obtenida en la práctica.			
3-Trabajos de autores nacionales.			
4-Trabajos de autores extranjeros.			
5-Conocimiento del problema a nivel de territorio nacional.			
6-Intuición.			

Agradeciendo de antemano su valiosa contribución le saluda

Estudiante: Ana Lisbet Sarmiento Lores





## Anexo 6 Tabla para la determinación del coeficiente de competencia de los posibles especialistas y su selección

Exp	Análisis teóricos realizados	Experiencia obtenida en la práctica	Trabajos de autores nacionales	Trabajos de autores extranjeros	Conocimiento problema nivel territorio nacional	Intuición	Kc	Ka	K
1.	0,30	0,40	0,05	0,05	0,04	0,05	0,90	0,89	0,90
2.	0,20	0,40	0,05	0,04	0,05	0,05	0,70	0,79	0,75
3.	0,20	0,50	0,05	0,04	0,04	0,05	0,80	0,88	0,84
4.	0,20	0,40	0,05	0,04	0,04	0,05	0,80	0,78	0,79
5.	0,20	0,50	0,05	0,04	0,04	0,05	0,80	0,88	0,84
6.	0,20	0,40	0,05	0,05	0,05	0,05	0,80	0,80	0,80
7.	0,30	0,40	0,05	0,02	0,02	0,02	0,80	0,81	0,81
8.	0,20	0,50	0,05	0,02	0,04	0,05	0,80	0,86	0,83
9.	0,30	0,40	0,05	0,02	0,02	0,02	0,80	0,81	0,81
10.	0,30	0,40	0,05	0,02	0,04	0,02	0,80	0,83	0,82
11.	0,30	0,50	0,05	0,04	0,02	0,05	0,80	0,96	0,88
12.	0,30	0,50	0,05	0,04	0,02	0,02	0,70	0,93	0,82
13.	0,30	0,50	0,05	0,05	0,04	0,05	0,90	0,99	0,95
14.	0,30	0,50	0,05	0,05	0,04	0,05	0,80	0,99	0,90
15.	0,20	0,50	0,05	0,05	0,04	0,05	0,90	0,89	0,90
16.	0,30	0,40	0,05	0,02	0,04	0,05	0,90	0,86	0,88
17.	0,30	0,40	0,05	0,04	0,04	0,05	0,80	0,88	0,84
18.	0,30	0,40	0,05	0,05	0,04	0,05	0,90	0,89	0,90
19.	0,20	0,40	0,05	0,04	0,04	0,05	0,60	0,78	0,69



**Anexo 7 Tabla resumen sobre cargos y experiencia en temas relacionados con el desarrollo local de los especialistas seleccionados**

<b>No</b>	<b>Cargo que ocupa</b>	<b>Años experiencia labores relacionadas el desarrollo local</b>
1.	Funcionario CAM	9
2.	Dueño de MyPimes	12
3.	Profesor Universitario	8
4.	Director de empresa	7
5.	Funcionario CAM	11
6.	Especialista del CITMA	10
7.	Funcionario CAM	14
8.	Funcionario CAM	17
9.	Profesor Universitario	16
10.	Funcionario CAM	9
11.	Promotor cultural	13
12.	Director de empresa	9
13.	Promotor cultural	12
14.	Funcionario CAM	8
15.	Dueño de MyPimes	11
16.	Profesor Universitario	11
	PROMEDIO	11.1

## **Anexo 8 Encuesta a especialistas para conocer la pertinencia del procedimiento que facilita el diagnóstico de la evolución del desarrollo local en la provincia de Holguín**

Estimado especialista, atendiendo a su experticia en el tema objeto de investigación sometemos a su consideración el procedimiento que facilita el diagnóstico de la evolución del desarrollo local en la provincia de Holguín

### ORIENTACIONES PARA EVALUAR EL PROCEDIMIENTO:

Se le adjunta un material que contiene el procedimiento antes mencionado e información que le facilitará comprender el objetivo y alcance de la investigación. En caso de cualquier duda estamos a su disposición y nos puede contactar a través del correo por el que le enviamos la información o de los teléfonos que incluimos en el correo.

Una vez analizada la propuesta, le solicitamos evalúe según la escala que le presentamos los aspectos que resumimos en la tabla, marcando con una cruz (X) en la celda que se corresponda con su criterio

Escala:

MA: Muy Adecuada; BA: Bastante Adecuada; A: Adecuada; PA: Poco Adecuada; I: Inadecuada.

Le agradecemos anticipadamente el tiempo que dedicará para responder con la mayor fidelidad posible a su manera de pensar la presente encuesta.

Muchas gracias.

Fases	Parámetros a evaluar: Etapas, objetivos, descripción, técnicas a emplear y fuentes de información	MA	BA	A	PA	I
<b>Fase I</b>	Nombre					
	Descripción					
<b>Paso 1.1</b>	Nombre					
	Descripción					
<b>Fase 2</b>	Nombre					
	Descripción					
<b>Paso 2.1</b>	Nombre					
	Descripción					
<b>Paso 2.1</b>	Nombre					
	Descripción					
<b>Paso 2.3</b>	Nombre					
	Descripción					
<b>Paso 2.4</b>	Nombre					
	Descripción					

2. Agradecería nos hiciera llegar las sugerencias, consideraciones o señalamientos respecto a las fases y pasos sometidos a su consideración, con el fin de perfeccionar el procedimiento.

---

Nota: Puede emplear las páginas que considere necesario, en cada caso favor de precisar la fase, etapa y tarea a que se refiera.

Agradeciendo de antemano su valiosa contribución y esperando su respuesta le saluda



**Anexo 9 Resultados de la encuesta a especialistas para conocer la pertinencia del procedimiento que facilita el diagnóstico de la evolución del desarrollo local en la provincia de Holguín**

<b>Fases</b>	<b>Parámetros a evaluar: Etapas, objetivos, descripción, técnicas a emplear y fuentes de información</b>	<b>MA</b>	<b>BA</b>	<b>A</b>	<b>PA</b>	<b>I</b>
<b>Fase I</b>	Nombre	14	2			
	Descripción	14	2			
<b>Paso 1.1</b>	Nombre	14	2			
	Descripción	12	4			
<b>Fase 2</b>	Nombre	13	2	1		
	Descripción	13	2	1		
<b>Paso 2.1</b>	Nombre	13	2	1		
	Descripción	14	2			
<b>Paso 2.1</b>	Nombre	12	4			
	Descripción	13	2	1		
<b>Paso 2.3</b>	Nombre	13	2	1		
	Descripción	13	2	1		
<b>Paso 2.4</b>	Nombre	15	1			
	Descripción	15	1			