



Universidad de Pinar del Río
"Hermanos Saíz Montes de Oca"
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Economía Global
Centro de Estudios de Gerencia Desarrollo Local y Turismo



TESIS EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO
DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

Título: Propuesta de programas para la implementación de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario del municipio Los Palacios.

Autor: Lic. Jineht Pérez Martínez

Tutor: Dr.C Isidro Rolando Acuña Velázquez

Dr.C Carlos César Torres Páez

Pinar del Río, 2016

*A mi familia, y amigos, sin ellos
nada fuera posible.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme ser.

A mi hija, por la horas de ausencia y ser mi princesa bella.

A mi esposo por su amor, apoyo y por su paciencia.

A mis padres por darme la vida y siempre estar.

A mi familia toda.

A mis amigas Liliana, Lisset, y Dianys, por su fidelidad.

A mis tutores por darme la mano y apoyarme en este camino cuando lo creía perdido.

A Canivell, por su apoyo, amistad y consejos certeros.

A Soleydi por ser siempre tan buena persona y guiar mi camino.

A Mayelín Vazquez, por su amistad y su apoyo siempre.

A los profesores de la maestría por su apoyo y enseñanzas.

A todos los profesores del departamento de Economía Global.

Al Centro de Estudios de Gerencia Desarrollo Local y Turismo.

Al Consejo de la Administración y al Grupo de Desarrollo Local de Los Palacios

GRACIAS

“En el terreno de la economía aplicaremos nuevas experiencias que hemos adquirido en los últimos tiempos. (...) Estamos en mejores condiciones que nunca para incrementar la eficiencia y establecer mucha más disciplina en nuestras empresas, (...).

Fidel Castro Ruz

RESUMEN

Las políticas agrarias deben jugar un papel principal para promover un desarrollo sostenible de las zonas rurales y responder a las crecientes demandas sociales por beneficios medioambientales y lograr en nuestro país, el proceso de actualización del modelo económico cubano que incorpora un grupo de políticas para el sector agrario que requieren de un mayor dinamismo por parte de la administración pública a los distintos niveles en función de su gestión. Los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, y las líneas acordadas y ratificadas en el VII Congreso implican a su vez un gran reto para los gobiernos municipales toda vez que deben establecer, en correspondencia con las políticas sectoriales, políticas territoriales económicamente no discrepantes, que le permitan activar y estimular el desarrollo del sector agrario.

En este contexto se han comenzado a adoptar un conjunto medidas para el manejo de la economía, que sin duda introducen una dinámica diferente en el proceso de desarrollo de los territorios, y en este la propuesta de programas para la implementación de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario del municipio Los Palacios viene a dinamizar la puesta en valor de recursos endógenos y exógenos del territorio.

SUMMARY

The agrarian politicians should play a main paper to promote a sustainable development of the rural areas and to respond to the growing social demands for environmental benefits and to achieve in our country, the process of upgrade of the Cuban economic pattern that incorporates a group of politicians for the agrarian sector that you/they require of a bigger dynamism on the part of the public administration at the different levels in function of their administration. The limits of the Economic and Social Politics of the Party and the Revolution, approved in the VI Congress of the Communist Party of Cuba, and the agreed lines and ratified in the VII Congress they imply a great challenge in turn for the municipal governments all time that they should settle down, in correspondence with the territorial sectoral, political politicians economically not differing that allow him to activate and to stimulate the development of the agrarian sector.

In this context you has begun to adopt a group measures for the handling of the economy that without a doubt introduce a different dynamics in the process of development of the territories, and in this the proposal of programs for the implementation of political territorial of local development in the agricultural sector of the municipality Los Palacios comes to energize the setting in value of endogenous and exogenous resources of the territory.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS VINCULADOS A LA GESTIÓN DE POLÍTICAS TERRITORIALES DE DESARROLLO LOCAL EN EL SECTOR AGROPECUARIO.....	7
1.1 La gestión del desarrollo local.	
1.1.1 Evolución y conceptualización del desarrollo local.....	7
1.1.2 La gestión del desarrollo local en Cuba.....	10
1.1.3 Retos de la planificación territorial del desarrollo local en el contexto cubano actual.....	12
1.2 Políticas territoriales en función del desarrollo local.	
1.2.1 Políticas públicas.....	16
1.2.2 Políticas territoriales de desarrollo local.....	18
1.2.3 Políticas territoriales y desarrollo del sector agropecuario.....	21
Conclusiones del Capítulo I.....	26
CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DE POLÍTICAS TERRITORIALES DE DESARROLLO LOCAL EN EL SECTOR AGROPECUARIO EN EL MUNICIPIO LOS PALACIOS.....	27
2.1 Metodología para la realización del diagnóstico del estado actual del proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario en el municipio los palacios.....	27
2.2 Caracterización del sector agropecuario en el municipio Los Palacios.	
2.2.1 Características generales del municipio Los Palacios.....	28
2.1.1 Estructura del sector agropecuario del municipio Los Palacios.....	31
.2 .2 Estado actual del proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario del municipio Los Palacios.....	33
2.2.1 Resultados de la aplicación de la entrevista.....	33
2.2.2 Resultados de la aplicación del cuestionario.....	36
Conclusiones del Capítulo II.....	52
CAPÍTULO III: COMPONENTES BÁSICOS DE LOS PROGRAMAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS TERRITORIALES DE DESARROLLO LOCAL EN EL SECTOR AGROPECUARIO DEL MUNICIPIO LOS LACIOS.....	53
3.1 Estructura del programa de desarrollo del sector agropecuario.....	53

3.1.1 Dificultades del sector.....	53
3.1.2 Retos del sector.....	55
3.1.3 Programas priorizados para el desarrollo del sector agropecuario.....	57
Conclusiones Capítulo III.....	66
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Las políticas agrarias deben jugar un papel principal para promover un desarrollo sostenible de las zonas rurales y responder a las crecientes demandas sociales por beneficios medioambientales y lograr en nuestro país, el proceso de actualización del modelo económico cubano que incorpora un grupo de políticas para el sector agrario que requieren de un mayor dinamismo por parte de la administración pública a los distintos niveles en función de su gestión. Los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, y las líneas acordadas y ratificadas en el VII Congreso implican a su vez un gran reto para los gobiernos municipales toda vez que deben establecer, en correspondencia con las políticas sectoriales, políticas territoriales económicamente no discrepantes, que le permitan activar y estimular el desarrollo del sector agrario.

En este contexto se han comenzado a adoptar un conjunto medidas para el manejo de la economía, que sin duda introducen una dinámica diferente en el proceso de desarrollo de los territorios, entre las principales medidas se encuentran:

- Las transformaciones estructurales y en el funcionamiento del sector agropecuario, por ejemplo, la emisión del Decreto-Ley 259 sobre la entrega de tierras estatales ociosas en usufructo, con el objetivo de elevar la producción de alimentos y reducir su importación. Medida esta que ha implicado transformaciones en el uso y ocupación del suelo tanto urbano como rural, y la aparición de nuevos actores territoriales.
- El inicio de un importante grupo de inversiones industriales de carácter estratégico en cuanto al desarrollo futuro del país; que involucran a varios municipios.
- Se potencia durante el año 2010, el trabajo por cuenta propia lo cual hace que se incrementen los actores asociados a esta forma no estatal de gestión económica.
- Se impulsa la Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local, que demanda de estos territorios la capacidad para el desarrollo de proyectos locales,

conducidos por los Consejos de Administración Municipales, en especial los referidos a la producción de alimentos, que constituye una estrategia de trabajo para el autoabastecimiento municipal, favoreciendo el desarrollo de las mini-industrias y centros de servicios, donde el principio de la auto-sustentabilidad financiera será el elemento esencial de este esfuerzo, armónicamente compatibilizado con los objetivos del plan de la Economía nacional y de los municipios.

Para fomentar la articulación entre estos elementos y contribuir al empoderamiento de los gobiernos municipales se impulsa a partir del año 2012, desde el Ministerio de Economía y Planificación y de conjunto con el Instituto de Planificación Física, el diseño de los Planes de Desarrollo Integral en un grupo de municipios priorizados que inició con la cifra de 11 y en la actualidad llega a 29 distribuidos en todas las provincias del país.

En el marco del VII Congreso del PCC fueron presentados entre otros los siguientes documentos:

- Conceptualización del Modelo de Desarrollo Económico y Social.
- Plan de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: visión de la nación, ejes y sectores estratégicos.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución 2016 – 2021

En ellos se ratifica:

- La importancia de los procesos de planificación estratégica del desarrollo con salida en programas y proyectos,
- El sector agropecuario como uno de los sectores estratégicos.
- La importancia de la puesta en valor de recursos endógenos y exógenos.
- Necesidad de un empoderamiento de los gobiernos locales.

En este sentido se pudo constatar de forma preliminar que en el municipio Los Palacios, el desarrollo de políticas territoriales de desarrollo local en función del desarrollo agrario presenta un nivel medio a pesar de que existen importantes potencialidades socioeconómicas con énfasis en el sector agropecuario que puestas

en valor con visión a largo plazo pudieran generar importantes aportes al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Lo anterior permitió plantear el siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir, desde la gestión de los gobiernos municipales, a la puesta en valor de recursos endógenos y exógenos en el sector agropecuario?

El **objeto de investigación** es: El proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local y como **campo de acción**: El diseño de programas para la implementación de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario.

El **objetivo general** es: Diseñar una propuesta de programas para la implementación de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario del municipio Los Palacios, en función de la puesta en valor de recursos endógenos y exógenos.

Los **objetivos específicos** que permitirán el cumplimiento del objetivo general son los siguientes:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos vinculados a la gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario.
2. Valorar el estado actual del proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario del municipio Los Palacios.
3. Elaborar los componentes fundamentales de una propuesta de programas para la implementación de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario del municipio Los Palacios.

La investigación se apoya en la siguiente **hipótesis**: Si se elabora una propuesta de programas de desarrollo sobre la base de las potencialidades territoriales del municipio Los Palacios, ello contribuirá a la implementación de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario orientada a la puesta en valor de recursos endógenos y exógenos.

Para la elaboración del marco teórico se utilizaron como **métodos teóricos**:

- **Dialéctico-materialista**: Para destacar el carácter contradictorio, y a la vez desarrollador que tienen las relaciones de los componentes del objeto de investigación, encauzando las pesquisas a la búsqueda de nuevas regularidades, funciones y estructuras en el proceso de implementación de

políticas territoriales que estimulen el desarrollo del sector agropecuario del municipio Los Palacios.

- **Histórico y lógico:** Su aplicación está dada en el reconocimiento de que en el plano de su desarrollo histórico, haciendo abstracción de desviaciones más o menos frecuentes, existe una experiencia en el municipio de Los Palacios en la gestión de políticas territoriales en el sector agropecuario, analizando cómo esas experiencias muestran limitaciones para propiciar adecuados niveles de gestión del desarrollo local y que, por tanto, dichas experiencias podían y debían ser abordadas teóricamente como un proceso lógico y necesario en el proceso de perfeccionamiento de la gestión pública del sector agropecuario.

Para la obtención de la información se utilizaron los **métodos empíricos:**

- **Revisión bibliográfica:** se emplea para el estudio de los fundamentos teórico metodológicos sobre las políticas territoriales en el sector agropecuario y la gestión del desarrollo local desde la administración pública.
- **Análisis documental:** para estudiar las características del sector agropecuario en el Municipio de Los Palacios, así como las experiencias concretas existentes relativas a la ejecución de políticas territoriales en este sector.
- **Observación científica:** se apoyará en técnicas como la encuesta y entrevistas que se emplearán en la aplicación de un diagnóstico cuyos resultados nos permitan caracterizar la experiencia teórica – práctica existente en el municipio de Los Palacios en cuanto a nuestro tema de investigación.
- **Método Fuzzy-Delphi,** como método con el empleo de expertos para ponderar mediante una escala endecadaria las principales fortaleza y limitaciones del proceso de implementación de políticas territoriales del sector agropecuario en el municipio Los Palacios.

Asociados a los métodos teóricos y empíricos fueron empleados los siguientes **procedimientos:**

- **Abstracto y concreto:** La abstracción se emplea en busca de la esencia de la gestión de políticas territoriales en el sector agropecuario que permitan la gestión eficiente del desarrollo local, así como sus regularidades a partir de la

observación científica de la realidad objetiva y el paso a lo concreto se percibe cuando se analiza la expresión visible y práctica en el municipio de Los Palacios.

- **Análisis y síntesis:** En este se toma la totalidad que significa las políticas territoriales aplicadas al sector agropecuario y se descompone mentalmente en sus partes integrantes, la síntesis se encarga de recomponer mentalmente la totalidad teniendo ahora una visión clara de las leyes que rigen o gobiernan tal totalidad, lo que nos permite identificar las políticas territoriales a implementar en el sector agropecuario.

Para el procesamiento y análisis de la información fueron utilizadas las siguientes **técnicas:**

- Encuesta: Se empleó para valorar el estado actual del proceso de gestión de políticas territoriales en el sector agropecuario. Se utilizó además para la ponderación de los programas priorizados para el desarrollo del sector.
- Entrevista: Sirvió como instrumento para conocer las principales limitaciones que existen en el proceso de gestión de políticas territoriales en el sector agropecuario.

Para el procesamiento y análisis de la información se empleó como **método estadístico:**

- Estadística descriptiva: Para el procesamiento y análisis de los datos, y arribar a conclusiones mediante la utilización del Programa Statistical Package For Social Sciences (SPSS Versión 21.0).

El trabajo quedó estructurado en 3 capítulos:

CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos y metodológicos vinculados a la gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario.

Con este capítulo tiene como objetivo sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos vinculados a la gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario. En él se abordarán las principales concepciones que han sido plasmadas a lo largo de estos años sobre el tema, tanto a nivel internacional como en nuestro país, teniendo en cuenta las particularidades del proceso de actualización del modelo económico y social cubano.

CAPÍTULO II: Caracterización del estado actual del proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario en el municipio Los Palacios.

Este capítulo tiene la intención de valorar el estado actual del proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario del municipio Los Palacios. Se describe la metodología seguida para la realización del diagnóstico, se caracteriza brevemente al municipio Los Palacios, enfatizando en lo relativo a las particularidades de la gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario. Para dicho proceso se utilizan instrumentos tales como: la revisión documental, la entrevista y la encuesta. El procesamiento y análisis de los datos que resultaron de la aplicación del último instrumento, se efectúa mediante el empleo del Programa Statistical Package For Social Science (SPSS Versión 21).

CAPÍTULO III: Componentes básicos de los programas para la implementación de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario del municipio Los Palacios.

El objetivo del capítulo es elaborar los componentes fundamentales de una propuesta de programas para la implementación de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario del municipio Los Palacios. Para ello se identifican los problemas generales del sector, se definen los retos, objetivos y se establecen líneas de acción para alcanzarlos. Asimismo, se caracterizan los subprogramas priorizados del sector en donde descansan los objetivos.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Se presentan la bibliografía empleada y los anexos necesarios para una mejor comprensión del documento y de la investigación en general.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS VINCULADOS A LA GESTIÓN DE POLÍTICAS TERRITORIALES DE DESARROLLO LOCAL EN EL SECTOR AGROPECUARIO.

Las políticas públicas son de gran importancia para el desarrollo de las políticas territoriales y de desarrollo del sector agropecuario. Estas políticas sirven de base para el desarrollo local y endógeno de las localidades, jugando un rol importante la administración pública la cual es el pilar fundamental para la planificación del desarrollo del sector agropecuario.

Con este capítulo la autora se propone sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos vinculados a la gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario. En él se abordan las principales concepciones que han sido plasmadas a lo largo de estos años sobre el tema, tanto a nivel internacional como en nuestro país, teniendo en cuenta las particularidades del proceso de actualización del modelo económico y social cubano.

En un primer momento se analizan las generalidades del proceso de gestión del desarrollo local como ámbito en el cual se enmarcan las políticas territoriales y los retos de su planificación territorial en el contexto cubano actual. A continuación la autora profundiza en las políticas territoriales y sus particularidades como mecanismo de la administración pública para incidir en la gestión del desarrollo local con énfasis en el sector agropecuario.

1.1 La gestión del desarrollo local.

1.1.1 Evolución y conceptualización del desarrollo local.

El término desarrollo local es utilizado y entendido, a menudo, con diferentes interpretaciones y significado, lo cual obliga a un esfuerzo previo de conceptualización, a fin de poder precisar, posteriormente, la utilidad del enfoque del desarrollo local en la cooperación descentralizada para el desarrollo. (Alburquerque, 2003).

Hacia los finales del siglo XX, en Europa y luego en otras partes del mundo, comenzó a apostarse por un modelo de desarrollo alternativo al neoliberal imperante en condiciones de un proceso de globalización incipiente. (Escull, 2004). Durante esta etapa, precisamente en el año 1982 la Organización para la Cooperación y el

Desarrollo Económico (OCDE) aprueba su programa Iniciativas Locales de Empleo (ILE), siendo uno de sus objetivos básicos llamar la atención sobre las posibilidades que ofrece el desarrollo local frente a la concepción tradicional de que la resolución de los problemas del desempleo debe ser facultad de los gobiernos centrales (Alós, 1999) citado en (Menoya, 2015)

El desarrollo local se comienza a tomar primero como desarrollo económico local y después como desarrollo local, este surge con el objetivo de lograr que las comunidades locales logren explotar sus potencialidades, esto trae consigo un desarrollo endógeno. La idea se apoya en el concepto de que, “las localidades y territorios disponen de recursos económicos, humanos, institucionales y culturales y de economías de escala no explotadas, que constituyen su potencial de desarrollo”. Según (Torres, 2015) el término desarrollo local es utilizado y entendido, a menudo, de forma ambigua, lo cual obliga a un esfuerzo previo de conceptualización, a fin de poder precisar, posteriormente, la utilidad del enfoque del desarrollo local en la práctica. En ocasiones se entiende como el desarrollo de un nivel territorial inferior como puede ser el municipio; en otras 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.

Según Vázquez Barquero (2002), el desarrollo local se materializa en un proceso de crecimiento y cambio estructural que afecta a una comunidad territorialmente definida, y que se concreta en una mejora del nivel de vida de sus habitantes. Elementos que son asumidos por autores tales como Albuquerque (2004, 2004a), Silva (2005), Méndez y Lloret (2005), Ramírez et al (2007), entre otros.

Según David Limia (2004) el desarrollo local: es la estrategia nacional global que se estructura de forma integral, es decir, en las dimensiones económicas, sociales, políticas y globales. Se apoya en una diversidad de formas de propiedad social sobre los medios fundamentales de producción como eje organizador de las relaciones sociales, brinda posibilidades de empleo en el sector socialista de la economía e

incrementan la producción de bienes y servicios para la población, además de generar recursos para promover diferentes proyectos sociales de carácter específicamente local. Enfrenta la globalización como proceso localizado territorialmente, desde el punto de vista económico, social, político y cultural. El Anexo 1 recoge un resumen histórico-lógico de las principales definiciones de Desarrollo Local y las variables comunes que proponen desde el año 1943.

Según (Torres, 2015) las formas en que se presenta el desarrollo local requieren de importantes matices:

- Desarrollo local no es únicamente desarrollo municipal. El sistema productivo local, que incluye entre otros elementos, el conjunto de relaciones y eslabonamientos productivos y comerciales relevantes para explicar la eficiencia productiva y competitividad de la base económica de un determinado territorio, no tiene por qué coincidir con las fronteras o delimitaciones administrativas de un municipio o provincia.
- Desarrollo local no es sólo desarrollo endógeno. Muchas iniciativas de desarrollo local se basan también en el aprovechamiento de oportunidades de dinamismo exógeno. Lo importante es saber “endogeneizar” dichas oportunidades externas dentro de una estrategia de desarrollo decidida localmente y que fomente encadenamientos productivos que incrementen el valor agregado de las producciones locales.
- El desarrollo local es un enfoque territorial y de “abajo-arriba”, pero debe buscar también intervenciones de los restantes niveles decisionales del Estado (provincia, región y nivel central) que faciliten el logro de los objetivos de la estrategia de desarrollo local. Se precisa, pues, de una eficiente coordinación de los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas y de un contexto integrado coherente de las diferentes políticas de desarrollo entre esos niveles. Las decisiones de “arriba-abajo” son también importantes para el enfoque del desarrollo local.
- El desarrollo local no se limita exclusivamente al desarrollo económico local. Se trata de un enfoque integrado en el cual deben considerarse

igualmente los aspectos naturales, culturales, sociales, político – administrativos e institucionales del ámbito territorial respectivo. Las visiones que enfatizan al máximo el factor económico en los procesos de desarrollo local, obvian el hecho de que los actuales patrones de producción y de consumo son incompatibles con la vida de las generaciones futuras.

En concordancia con lo anterior y sobre la base de los elementos analizados con anterioridad sobre desarrollo local, para el caso específico de esta investigación, se asume el concepto de (Torres, 2016) quien lo define, *” como un proceso de construcción social y cambio estructural que apunta a la generación de capacidades locales para gestionar estrategias, políticas públicas, programas y proyectos, orientados a aprovechar los recursos endógenos y exógenos, generando transformaciones económicas, sociales, naturales e institucionales en las localidades, así como la promoción de un entorno innovador que articule armónicamente intereses nacionales, sectoriales y territoriales sobre bases sostenibles y en función de elevar la calidad de vida de la población.”*

1.1.2 La gestión del desarrollo local en Cuba

El desarrollo local en Cuba es un proceso orientado al crecimiento económico y social, el cual fomenta las interrelaciones de las redes de actores locales, de manera que con sus decisiones incidan en el desarrollo de un territorio determinado contribuyendo a elevar el nivel de vida de la población y el aprovechamiento de las potencialidades locales al servicio de la sociedad (Da Luz Pina Narciso, 2011). Este proceso de gestión del desarrollo local se ve favorecido en el país a partir de la aprobación, en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, donde se manifiesta la voluntad política de empoderar a los gobiernos locales en la gestión de su desarrollo. Aparejado a este proceso se descentralizan un grupo de mecanismos de toma de decisión que se orientan a otorgar mayores responsabilidades, en el marco del plan, a los gobiernos municipales en función de que estos sean capaces de gestionar su propio desarrollo a partir de la formulación y ejecución de proyectos económico-productivos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local que incrementen la dinámica

de desarrollo socioeconómico de los municipios e incidan en el desarrollo del país, incorporando la filosofía de pensar globalmente y actuar localmente.

En Cuba, en la actualidad, existe una voluntad política de dar mayor responsabilidad y autoridad a los gobiernos locales en el aprovechamiento de sus recursos endógenos. Se desea otorgar mayores facultades, en los marcos del plan, a las empresas, e impulsar con efectividad las iniciativas de los territorios para potenciar de manera sostenible su desarrollo socioeconómico.

Constituye una prioridad para el país, según lo concebido en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (PCC, 2011), la ejecución de proyectos locales, con énfasis en la producción de alimentos, producciones nacionales en sectores claves de la economía, aprovechando la materia prima y la diversificación de producciones, que promuevan la sustitución efectiva de importaciones y que contribuyan con nuevas fuentes de empleo. Todo ello armónicamente compatibilizados con los objetivos de la economía nacional y de los municipios.

Lo anterior requiere de un proceso de empoderamiento de los gobiernos locales y de una actitud proactiva en la gestión de estrategias de desarrollo local que permitan armonizar los distintos niveles de elaboración del plan y presupuesto de la economía en función de articular intereses nacionales, sectoriales, territoriales y empresariales orientados al aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos que puedan contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Es necesario plantear que en los últimos años en nuestro país se ha estado promoviendo un proceso de reorganización de las funciones del Estado. En este proceso se ha puesto énfasis en ampliar la democracia hacia el interior de las estructuras políticas y hacia las instituciones de Estado, a la vez que le da mayor autonomía de gestión a los Consejos de la Administración Provincial (CAP) y a los Consejos de la Administración Municipal (CAM) en la instrumentación de políticas públicas que fomenten el desarrollo local (Torres, 2011).

Compete a los gobiernos locales adoptar una visión más estratégica del problema del desarrollo, cuya actividad debe reorientarse para incidir en la colaboración entre actores locales en la búsqueda de diferencias competitivas vinculadas al territorio y a

la utilización de recursos endógenos, auspiciando además la concertación estratégica entre el sector privado y el público, necesaria en un mundo globalizado y competitivo como el actual con una marcada internacionalización de las relaciones sociales de producción que matiza la dinámica de la relación global – local.

La gestión de estrategias de desarrollo local permite la planificación y organización de la ciencia y la innovación en función de:

- Crear condiciones objetivas que propicien la asimilación y desarrollo de tecnologías necesarias para el desarrollo de los procesos productivos.
- Incrementar y diversificar los rublos exportables.
- Promover la sustitución de importaciones.
- Aumentar la eficiencia de la economía.
- Proteger el medioambiente y garantizar el uso racional de los recursos naturales que permita un desarrollo local sostenible.

1.1.3 Retos de la planificación territorial del desarrollo local en el contexto cubano actual.

Los procesos de planificación tradicionales, ya sea globales, sectoriales o empresariales, resultan insuficientes para resolver los problemas que se presentan en el ámbito territorial. El proceso a escala territorial necesita del desarrollo de métodos y técnicas específicos que pongan en valor y dinamicen los recursos endógenos del mismo.

Al proceso de planificación global le es imposible resolver las divergencias de carácter sectorial, a ello se une la imposibilidad de distribuir de manera proporcional y eficiente al interior de cada uno de los territorios y entre ellos, los medios de transporte, el empleo integral y racional de los recursos materiales, laborales y financieros, y el perfeccionamiento de la infraestructura.

Por otra parte, los planes sectoriales no responden a estas inquietudes, pues si bien determinan el volumen y la variedad de la producción de acuerdo con la demanda nacional, el aumento de la eficiencia y el uso de las reservas internas de cada sector, no permiten precisar la proporción y la distribución de la producción con base en las

particularidades locales; tampoco reflejan el nivel de desarrollo económico del territorio, ni el mejoramiento de su infraestructura.

La planificación territorial es un subsistema del sistema de planificación de la economía, lo que ha posibilitado activar el desarrollo económico y social a todo lo largo y ancho del país. El proceso de planificación territorial posibilita a los órganos de gobierno y actores locales tanto públicos como privados del territorio, participar de forma más objetiva en la toma de decisiones a escala local, logrando así una adecuada descentralización que permite tomar las decisiones de manera más efectiva, y articulada para contrarrestar los problemas del territorio más rápido (Salas & Torres, 2016).

No es suficiente con transformar los conceptos y enfoques de la planificación territorial, si esto no se acompaña del otorgamiento de facultades a los gobiernos para administrar y disponer de una parte del excedente generado en el territorio, que permita dar respuesta al financiamiento de proyectos de desarrollo local o enfrentar determinados gastos corrientes que respalden su gestión; en otras palabras, la descentralización de facultades y manejos de recursos por los gobiernos en los marcos de los presupuestos y normas establecidas (Méndez, 2009).

El territorio y los actores locales que en él operan deben ser concebidos como entes activos vinculados entre sí, y decisivos para el logro del desarrollo económico desde las localidades; y no solo un espacio o soporte geográfico del desempeño de las entidades.

Un tema de vital importancia en la aplicación de este enfoque de planificación a partir de las potencialidades endógenas, es el referido a la transferencia de competencias, facultades y recursos que permitan estimular los procesos de planificación del desarrollo económico territorial, por lo que se requiere incentivar e incrementar la capacidad de autogobierno de las autoridades locales a fin de propiciar el desarrollo de iniciativas.

Autores como Méndez (2009), coinciden en que, dada la naturaleza misma de la planificación territorial y la formulación inicial del desarrollo sostenible como meta de nivel superior, se pueden establecer como objetivos concretos del proceso de planificación territorial tales como:

- Desarrollo socioeconómico equilibrado de los territorios y localidades.
- Incremento de los niveles de vida.
- Gestión responsable de los recursos naturales y la protección del entorno.
- Uso racional del territorio.

Para conseguir estos objetivos se requiere una serie de actuaciones que se llevan a cabo por diversos Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), que se ejecutan en diversos niveles administrativo-territoriales (local, territorial y nacional); estas instancias varían según la realidad del país en el que se trabaje y el contexto en el que éste se inserte, (Feijoo, 2007).

La planificación territorial tiene incidencia directa en muchos aspectos: político, económico, social e ideológico, institucional y natural, que se desarrollan y controlan de manera efectiva desde las localidades. Tal proceso debe comenzar por la correcta identificación y selección de los factores de cambio, tanto endógenos como exógenos del territorio, la articulación con los intereses del gobierno nacional y el entendimiento adecuado del nivel de articulación que debe existir entre los actores locales.

Para el logro de los objetivos planteados a lo largo de todo el proceso e incluso para plantear los propios objetivos, se necesita de la consecución de varias etapas en el proceso de planificación territorial: desde esta óptica para el desarrollo de la investigación se ha decidido asumir lo expresado por (Méndez ,1997) asumiendo que desde la primera etapa del proceso de Planificación Territorial se preparan las condiciones para introducir cada uno del resto de los componentes, y desde el diagnóstico ya se comienza a moldear el futuro desde una perspectiva ideológica, es decir el diagnóstico no es como algunos piensan, una pieza neutra del proceso de planificación.

Según autores como el antes citado y Figueroa (2007) y Feijoo (2007), las siguientes etapas del proceso de planificación territorial deberán ser consideradas como subpartes de un proceso continuo de exploración de un grupo variado de agentes económicos. Estas etapas son:

- Diagnóstico: El diagnóstico de una economía territorial tiene como principal propósito medir el nivel de desarrollo alcanzado por sus localidades, sin embargo, puede que existan diagnósticos parciales que caractericen a determinada actividad; para cada caso se recomienda utilizar indicadores que permitan conocer los síntomas de ese desarrollo, por lo que será necesario tener en cuenta las limitaciones de la información al nivel territorial para este tipo de estudio.
- Objetivos y metas: Esta etapa consiste en formular la situación que se desea alcanzar en los diferentes niveles en un horizonte temporal dado (objetivos superiores, generales y específicos). La formalización de estos tres niveles de objetivos es la imagen “objetivo” que representa lo que se desea alcanzar como situación final, producto de la intervención y el aprovechamiento de las oportunidades potenciales. En la medida en que estos objetivos se expresen cuantitativamente y se asocie su logro a un determinado plazo o período de tiempo, se está en presencia de las metas.
- Estrategia: Es el cómo hacer algo; es un procedimiento que implica un análisis de alternativas, de carácter global y permanente para identificar y establecer las acciones fundamentales, que deberán ser introducidas durante el proceso de planificación. Esta acción se realiza según una secuencia temporal determinada en el marco de viabilidad general y factibilidad técnica. Se configura una trayectoria que conduzca al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas. Es preciso que en su diseño se definan prioridades y se planteen escenarios posibles según las tendencias diseñadas y escenarios deseables, a la luz de los cuales se analicen las variables consideradas.
- Políticas: Las líneas de acción estratégicas establecen el marco básico para definir las medidas fundamentales de políticas y para elaborar los proyectos de inversión de carácter estratégico. Estas políticas son por cierto un instrumento utilizado tanto en el sector público como en las empresas en su proceso de planificación. Las políticas son los principios por medio de los cuales se usa la autoridad para orientar el comportamiento de los actores del

territorio, ordenar a los organismos y responsables que deben realizar las acciones planteadas en los objetivos, las metas y las estrategias. Condición indispensable de esta etapa es que se formulen tantas políticas como objetivos se hayan planteados.

Control y apoyo: El control periódico de la ejecución del plan, además de conocer sus desviaciones reales y sus causas, así como la adopción de medidas con el propósito de rectificar o erradicar deficiencias, permite además apreciar cómo se van cumpliendo los objetivos y metas propuestas, al tiempo que posibilita ajustar las políticas en función de los proyectos y programas de inversión que se están realizando. De los instrumentos de control y evaluación de los factores clave resaltados en el diagnóstico dependerán de las políticas y el tipo de acciones implementadas, así como de la participación asociada a los procesos de planificación, y de los horizontes temporales involucrados ya sean a largo, mediano o corto plazo.

1.2 Políticas territoriales en función del desarrollo local.

1.2.1 Políticas públicas.

Las políticas públicas son la herramienta principal de la actuación gubernamental, ésta tiene la acción de guiar los destinos de un país. Dichas políticas están orientadas a la resolución de los problemas de los intereses públicos. Está claro que más allá de ese fin inmediato, persiguen la detección y la corrección de discrepancias producto de otras acciones gubernamentales. Además, las políticas públicas obran también como acelerador o como freno, de la nave, operan como catalizadores o dilatadores de los procesos políticos.

De diferentes aristas han sido tratados los elementos conceptuales que abordan el tema de las políticas públicas, las cuales han sido estudiadas por diferentes investigadores (Guerrero, 2007; H.B. & Álvarez, 2000; Moreno, 2009) de la administración pública atendiendo a las condiciones históricas en las que les ha tocado vivir.

Según definen varios autores las políticas públicas son las acciones gubernamentales del gobierno. Tal es el caso de (Hogwood, 1981) que plantea que “para que una política pueda ser considerada como una política pública, es preciso

que en un cierto grado haya sido producida o por lo menos tratada al interior de un marco de procedimientos, de influencias y de organizaciones gubernamentales”

Una política pública es el “trabajo de las autoridades investidas de legitimidad pública gubernamental. Dicho trabajo abarca múltiples aspectos, que van de la definición y selección de prioridades de intervención hasta la toma de decisiones, su administración y evaluación” (Marco Nieto & Maldonado, 1998). Varios autores analizan las políticas públicas desde otro punto de vista como plantea (Ejeda Mendosa, 2006) las políticas públicas se definen en este caso como “las estrategias encaminadas a resolver problemas públicos a partir del interés y la opinión de los grupos sociales afectados”. Las políticas gubernamentales son las acciones que un gobierno emprende para resolver las necesidades de la población, se les denomina también como políticas públicas o "camino o rutas de acción pública". Luis F. Aguilar afirma que “no deja de ser extraño que en el proceso de elaboración de las políticas (popularmente conocidas como políticas públicas, aunque por definición toda la política es pública) la hechura de las políticas, haya sido poco estudiado porque no deja de extrañar que gobernar un estado es elegir ciertos valores y criterios, ciertos objetivos y medios, ciertas rutas estratégicas de acción, ciertos actores, ciertos procedimientos, tiempos e instrumental (Meny y. T., 1990).

Se plantea además que “una política pública surge de un proceso de construcción permanente a través de convocatorias de actores diversos, que en últimas, son los que hacen posible su implementación y ejecución, por esto, se define política pública como, el conjunto coherente de enfoques, principios, objetivos, estrategias y planes de acción que identifican, comprenden y abordan las problemáticas de una sociedad o busca generar las condiciones adecuadas para un grupo poblacional” (Lahera, 2004).

Teniendo en cuenta el tema de las políticas públicas en el caso de Cuba ha sido considerada conceptualmente desde diferentes puntos de vista. En un contexto disímil al capitalista, y en un país que construye el socialismo con características acorde con las particularidades de Cuba, la política pública es definida según (Pons, 2000) como: “Un curso de acción propuesto por el gobierno para resolver una necesidad o problema social, que se asume vinculado a las condiciones histórico

concretas que lo generan y a los intereses sociales predominantes, en el que las medidas que se aplican persiguen el perfeccionamiento material y espiritual de la colectividad, en pos del creciente bienestar de la sociedad en su conjunto". Pons plantea que las políticas públicas no han sido tenidas en cuenta y no se le ha proporcionado el mayor interés, al ser estas de naturaleza estrictamente políticas. En este sentido, ratifica sobre la importancia del ejercicio de la política pública, que debe ser clara para el gobierno para lograrlos objetivos trazados. Es de vital importancia para poder analizar el proceso de las políticas públicas, descomponer el objeto de estudio en etapas que permitan analizar los programas que se van generando desde el gobierno. Para poder percibir la diversidad y complejidad del proceso se formularán diferentes modelos del ciclo, teniendo en cuenta que se trata de una construcción analítica.

Se pueden ver diferentes tipos de políticas entre las que encontramos las políticas sectoriales, las políticas tecnológicas, las políticas medioambientales y las políticas territoriales. Las políticas sectoriales son aquellas que mejoran la eficiencia y productividad en las empresas de cada sector o rama, incentivándose a los empresarios a usar sus habilidades y capacidades en función de los factores productivos locales y de mejorar la competencia de sus producciones en el mercado. Las políticas tecnológicas, a su vez, combinan políticas sectoriales que inciden en las empresas del sector con aquellas que incentivan el surgimiento de nuevas empresas en sectores rentable, a partir de la promoción del empleo de las Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones como recurso para incidir en la competencia empresarial. Las políticas ambientales definen el marco de actuación del resto de las políticas sobre la base sostenibles que protejan la proyección de la naturaleza y la calidad de los recursos naturales por su valor estratégico fundamental. Las políticas territoriales son aquellas que establecen los límites de actuación territorial de los sectores productivos y del mercado de trabajo, facilitando las formas de utilizar, administrar y gestionar los recursos endógenos en función del desarrollo local estableciendo las condiciones de bienestar y calidad de vida de la población (Vento, 2002).

1.2.2 Políticas territoriales de desarrollo local.

Desde hace años se debate en Latinoamérica sobre si únicamente el Estado y el gobierno nacionales tienen la facultad de diseñar políticas públicas. Con el proceso de descentralización y, en consecuencia, con la creciente autonomía política, económica y administrativa de los gobiernos intermedios (estadales, departamentales, regionales, provinciales) y los locales (municipales), la corriente de pensamiento que sostiene que los tres niveles de gobierno tienen esa capacidad, dentro de sus competencias y autonomía, ha ganado terreno (Aguilar, 2004; Arnoletto, 2005; Arnoletto y Díaz, 2009).

El nivel local propicia un espacio para impulsar políticas concretas que producen incrementos en las variables microeconómicas fundamentales, mediante la introducción de innovaciones productivas, organizativas, de construcción de redes y de comercialización. La contradicción, que persiste, radica en la conjugación racional de los elementos centralizados con los descentralizados y, de esta manera, contribuir a que la economía territorial asuma un papel cada vez más activo en la búsqueda de soluciones relacionadas con el desarrollo local, en particular a partir de los recursos, cultura y tradición de cada localidad (Calderón, 2008; Del Castillo y Méndez, 2006).

Algunas de las potencialidades que tienen las políticas territoriales para promover el desarrollo local desde las características que enuncian autores como Columbié (2004), Lage (2004 y 2005), Boisier (2006), Hernández (2006) y Núñez (2008) citado en (Torres, 2016) son las siguientes:

- Promueve los conceptos de cooperación, concertación, corresponsabilidad e inclusión económica y social de la población en la toma de decisiones público – privadas para el desarrollo de su localidad.
- Destaca la importancia de las políticas de ordenamiento territorial, autonomía y autogestión, como complemento de las políticas de descentralización, articulándose en enfoque sectorial – vertical con el territorial.
- Adopta una visión sistémica en la que lo natural, lo económico, lo social, lo cultural y lo políticoinstitucional están estrechamente relacionados visualizando el enfoque de sostenibilidad de este proceso.

- Subraya la importancia de fortalecer el capital humano (la capacidad de las personas), el capital social (las relaciones y redes que facilitan la gobernabilidad) y el capital natural (la base de recursos naturales) a partir de políticas de incentivos y desarrollo estructural adecuadas a las especificidades de cada contexto, lo cual permite impulsar una visión de competitividad territorial.
- Promueve la economía a escala local incorporando, dentro de la noción de encadenamiento productivo, aspectos distintivos de los grupos poblacionales y del territorio, orientándose a como poner en valor sobre bases sostenibles las potencialidades endógenas de los factores de producción.
- Aprovecha los encadenamientos de valor agregado para articular, dentro de la localidad, sectores productivos que permitan generar un entorno innovador territorial basada en conceptos como productos con denominación de origen, cadenas agroalimentarias y clusters, así como sistemas productivos locales.
- Promueve una buena gestión del conocimiento y la innovación en función de que la sociedad no quede marginada de los nuevos avances en materia de ciencia y tecnología, y se rescaten además los métodos autóctonos y el saber tradicional.

El análisis anterior evidencia que las políticas territoriales de desarrollo local constituyen una respuesta necesaria a los principales retos e imperativos del ajuste estructural real de las economías latinoamericanas, ya que se orientan de forma fundamental a garantizar la introducción de las innovaciones tecnológicas y organizacionales en la base misma del tejido productivo de los diferentes territorios, estimulando los procesos que incorporen valor agregado a las producciones locales y redistribuyendo de forma equitativa y participativa las riquezas generadas en función del mejoramiento de la calidad de vida de la población. Además brinda la posibilidad de que las políticas públicas se ajusten cada vez más a las necesidades y expectativas de la población beneficiaria, dando la

posibilidad a que esta participe de forma más directa en su proceso de monitoreo, evaluación y retroalimentación.

Este proceso de gestión de políticas territoriales debe tener presente tres elementos esenciales (Albuquerque, 2004; Blanes y Pavón, 2004; Echeverri y Moscardi, 2005; Sepúlveda, Echeverría y Rodríguez, 2005):

- Identidad territorial construida desde los habitantes del territorio. Se refiere a la forma en que los pobladores se identifican con el territorio, con sus características y sus recursos. Este es un proceso que refleja una manera particular de apropiarse del espacio, y sobre la que se construyen las redes sociales.
- Institucionalidad territorial endógena. Alude a las autoridades locales formales e informales, a su deseo de comprometerse con el territorio y sus habitantes, y a su capacidad de ejecutar acciones estratégicas orientadas por una propuesta de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.
- Instrumentos de manejo territorial. Son las herramientas que permiten poner en marcha las decisiones que se tomen a nivel local, y se reflejan en estrategias colectivas y acciones concretas.

Atendiendo a estos elementos y a las particularidades del contexto cubano se asume el concepto de políticas territoriales de desarrollo local de (Torres, 2016): *“Conjunto de políticas públicas con efectos en el territorio y gestionadas por los gobiernos municipales que permiten la transversalidad y multisectorialidad en la gestión del desarrollo local, y establecen los límites de actuación de los actores locales integrando intereses nacionales, sectoriales y territoriales en función del aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población”.*

Desde la perspectiva de la gestión pública local, es necesaria la contribución que brinda el enfoque de política territorial toda vez que propicia altos niveles de coherencia e integración entre las decisiones que se toman desde el gobierno local y las que emanan de intereses nacionales, sectoriales y provinciales, en una lógica que integra programas de intervención claros y bien informados, diseñados en lo posible de cara a la ciudadanía y con su participación.

1.2.3 Políticas territoriales y desarrollo del sector agropecuario.

Las políticas territoriales son creadas comúnmente por el gobierno del territorio, con la participación de los representantes sociales y la ciudadanía, tomando en cuenta su cultura, buscando poner en valor sus recursos tangibles e intangibles. Es adecuadamente insertada en la dinámica sistémica de la sociedad local, dimensionando sus impactos directos e indirectos, calculando a que otras políticas y procesos agregan valor. En este sentido se destaca la importancia del territorio como espacio de análisis que propicia el conocimiento de la realidad, los recursos humanos y naturales, las potencialidades y ventajas comparativas, las carencias y deficiencias, y los obstáculos al logro de las aspiraciones, herramientas estas necesarias que posibilitan a las localidades definir sus estrategias de desarrollo (Valenzuela, 2003).

La política territorial constituye una función pública que tiene por finalidad establecer una conformación física del territorio acorde con las necesidades de la sociedad, facilitando el desarrollo de sus actividades económicas y creando las condiciones de bienestar y calidad de vida de la población (Pérez & Torres, 2012). Al ser estas políticas las que se encuentran orientadas al desarrollo del sector productivo y del mercado de trabajo, facilitando las formas de utilizar, administrar y gestionar los recursos, se deben tener en cuenta las políticas agrarias, estas políticas están encaminadas a lograr el desarrollo, brindando la capacidad de crear ingresos para así lograr que las familias sean sustentadas por encima de la línea de la subsistencia. Su principal objetivo es satisfacer las necesidades básicas e indispensables del ser humano para que este disfrute de un estilo de vida adecuado.

A lo largo de todos estos años varios han sido los autores (Norton, 2004; Jaua:, 2008; Mastrapa, S/A) que se refieren al tema, desde principios del Siglo XX hasta nuestros días esta cuestión ha sido abordada con amplio interés.

Carlos Baliño expresó “la necesidad de diversificar la producción agrícola, superar la dependencia del mercado exterior y la contradicción entre la existencia de miles de hombres ociosos mientras inmensas porciones de terreno se hallaban improductivas o en manos extranjeras” (Baliño, 1960). Según (Cabrera, 1974), Antonio Guiteras Holmes en entrevista concedida al diario El País en La Habana, el 13 de septiembre

de 1933, declaró "La función social de la tierra figurará en el estatuto primero del actual gobierno, contra el latifundio, contra los elementos que ocuparon las tierras y las hacen improductivas. La propiedad será respetada, pero tendrá que haber una mejor distribución de la tierra para el cultivo de la misma entre el campesino pobre. Se reglamentará el cultivo forzoso de la tierra, no podrán permanecer improductivas la tierras"

Las políticas agrarias tienen como pilar fundamental las reformas agrarias, estas son tomadas por los gobiernos con el objetivo de transformar las estructuras agrarias. Se entiende por política agraria, "en primer lugar, *toda política que se refiere a la estructura de la tenencia y propiedad de la tierra. Sin embargo, debe analizarse la política agraria siempre en el conjunto con otras políticas o acciones públicas estrechamente relacionadas, como son la política agrícola o forestal, la política de seguridad alimentaria, la política laboral en el campo, la política de desarrollo rural, la jurisdicción agraria, la política fiscal en el área rural, los programas de género o las políticas dirigidas hacia las etnias*" (Leonhard & Wolpold-Bosien, 2001).

Las políticas agrarias en los diferentes países que se ha abordado el tema, todas tienen el mismo fin, "jugar un papel principal para promover un desarrollo endógeno sostenible de las zonas rurales y responder a las crecientes demandas sociales por beneficios medioambientales y lograr la seguridad e independencia alimentaria, preservando el suelo como un recurso limitado y agotable en un contexto de cambio climático y los efectos del calentamiento global" (León, S/A). La realidad nos ha demostrado que no siempre se cumple lo que se establece en relación a estos temas, esto tiene que ver con el contexto en que se aplica y con las políticas trazadas por los disímiles gobiernos, al apreciar que un grupo fuertemente vulnerable son los campesinos y campesinas sin tierras, y con un poco acceso a la misma, los cuales se les dificulta el derecho a alimentarse y subsistir.

En Cuba con las dos Leyes de Reforma Agraria promulgadas a partir del triunfo de la Revolución de 1959, "*se nacionalizaron las tierras a los latifundistas y se produjo un proceso acelerado de socialización de la tierra y el medio rural mediante las granjas del pueblo, granjas agropecuarias ganaderas, algunas de cultivos varios y granjas cañeras, las que posteriormente dieron origen a las agrupaciones regionales*". La

economía cubana a lo largo de estos años se ha encaminado a erradicar algunos problemas que existían en lo que compete a la explotación de las tierras ociosas o con un déficit de explotación, una de las medidas fue la aprobación del Decreto-Ley 259 así como el reglamento para la implementación de la entrega de tierras ociosas en usufructo, delineado en el Decreto 282/08. A raíz de dicha ley una gran parte del campesinado cubano se interesó en explotar y sacarle provecho a estas tierras que la mayoría se encontraban pobladas por el marabú.

En el proceso de actualización del modelo económico cubano aprobado por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se le dio un amplio razonamiento a los 38 lineamientos (PCC, 2011) que se refieren a la política agroindustrial del país. Teniendo en cuenta lo anterior la autora pretende realizar un breve análisis con el objetivo de fundamentar los que considera de mayor importancia para la investigación :

El lineamiento número 177 plantea: *“Lograr que este sector aporte progresivamente a la balanza de pagos del país, para dejar de ser un importador neto de alimentos y disminuir la alta dependencia de financiamiento que hoy se cubre con los ingresos de otros sectores”*. Para el logro de este objetivo se deben realizar inversiones en el sector con el fin de alcanzar producciones de alta calidad que compitan en el mercado internacional.

El lineamiento 178 plantea: *“Adoptar un nuevo modelo de gestión, a tenor con la mayor presencia de formas productivas no estatales, que deberá sustentarse en una utilización más efectiva de las relaciones monetario-mercantiles, delimitando las funciones estatales y las empresariales, a fin de promover una mayor autonomía de los productores, incrementar la eficiencia, así como posibilitar una gradual descentralización hacia los gobiernos locales”*. Uno de los grandes problemas por los que está pasando nuestra economía es por la centralización que presentan los gobiernos locales por lo que es necesario que se tenga presente lo planteado anteriormente en el lineamiento con el objetivo de mejorar la productividad tanto del sector estatal como del no estatal.

En el lineamiento 184 aparece: *“Priorizar, a corto plazo, la sustitución de importaciones de aquellos alimentos que puedan ser producidos eficientemente en el*

país. Los recursos para potenciarla deberán concentrarse donde existan mejores condiciones para su empleo más efectivo, a fin de elevar los rendimientos y la eficiencia de la producción; asimismo, deberá potenciarse la aplicación de los resultados de la ciencia y la técnica”. Resulta de vital importancia el cumplimiento de este lineamiento, porque para lograr la sustitución de importaciones el país debe centrar sus recursos en los lugares que verdaderamente le puede proporcionar grandes beneficios.

El lineamiento 195 plantea: *“Reanimar la actividad citrícola, incrementar la producción de otras frutas asegurar la comercialización eficiente de sus producciones en el mercado nacional e internacional”*. Este es un tema importante ya que se debe retomar el cultivo de los cítricos y de otras frutas, para evitar tener que comprar en el exterior lo que en nuestro país se da con una gran calidad.

El lineamiento número 190 plantea: *“Ejecutar el programa de agricultura suburbana aprovechando eficientemente las tierras que rodean las ciudades y pueblos, con el menor gasto posible de combustible e insumos importados, empleando los propios recursos locales y con amplio uso de la tracción animal.”*

Es evidente que las nuevas formas de agricultura suburbana han contribuido a aumentar la incorporación de fuerza de trabajo en el campo, y usar tierras de óptima calidad, que antes no se explotaban, estas son pequeñas producciones que se llevan a cabo en la ciudades, las cuales abastecen a parte de la población, sin tener que ser trasladadas hacia otros lugares, y aplicando el uso de animales e instrumentos tradicionales creados con los esfuerzos propios, sin necesidad de ser importados. Estas políticas trazados por el país son con el objetivo de lograr un desarrollo de la economía sin la necesidad de ir a otro lugar a buscar lo que aquí se puede encontrar, con el esfuerzo y el trabajo de todos, teniendo en cuenta que se debe comenzar desde la base que es la localidad.

Analizando desde el punto de vista teórico-metodológico todas estas políticas juegan un papel importante para las economías de los gobiernos con el objetivo de llevar a cabo el desarrollo local en las zonas rurales del país, y por tanto un mayor avance económico para el mismo.

Conclusiones del Capítulo I.

El desarrollo local desde el punto de vista económico, social, político y cultural, persigue el desarrollo sustentable y armonizado con el entorno y se dirige a incrementar la calidad de vida de la población y el aprovechamiento de las potencialidades locales al servicio de la sociedad, de manera que con sus decisiones incidan en el desarrollo de un territorio determinado contribuyendo a elevar el nivel de vida de sus habitantes.

Las políticas territoriales son las que brindan un aprovechamiento de las capacidades y oportunidades con que cuentan las localidades, facilitando las formas de utilizar, administrar y gestionar los recursos endógenos en función del desarrollo local, estas trazan los límites de funcionamiento de los agentes socioeconómicos de la sociedad, estableciendo las condiciones de bienestar y calidad de vida de la población.

Las políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario establecen los límites de actuación de los actores locales integrando intereses nacionales, sectoriales y territoriales, que asociado a los programas como mecanismo para su implementación, se orientan a la puesta en valor de recursos endógenos y exógenos del municipio.

.

CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DE POLÍTICAS TERRITORIALES DE DESARROLLO LOCAL EN EL SECTOR AGROPECUARIO EN EL MUNICIPIO LOS PALACIOS.

Este capítulo tiene la intención de valorar el estado actual del proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario del municipio Los Palacios. Se describe la metodología seguida para la realización del diagnóstico, se caracteriza brevemente al municipio Los Palacios, enfatizando en lo relativo a las particularidades de la gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario. Para dicho proceso se utilizan instrumentos tales como: la revisión documental, la entrevista y la encuesta. El procesamiento y análisis de los datos que resultaron de la aplicación del último instrumento, se efectúa mediante el empleo del Programa Statistical Package For Social Science (SPSS Versión 21).

2.1 Metodología para la realización del diagnóstico del estado actual del proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario en el municipio los palacios.

Para la realización del diagnóstico empírico de la investigación que constatará el problema planteado se utilizó una estrategia fundamentalmente de tipo explicativa, ya que se trata de explicar con datos cualitativos y cuantitativos las causas por las cuales se considera que desde la gestión de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario del municipio Los Palacios no se logra una adecuada puesta en valor de los recursos endógenos y exógenos del municipio.

Este diagnóstico se ha realizado en orden exploratorio, descriptivo y posteriormente explicativo. Se ha seleccionado también este tipo de estrategia investigativa porque analiza el fenómeno en las condiciones reales en que se da, lo que conlleva a una fundamentación más sólida de la propuesta de programas a realizar y de esta manera ofrece una solución más efectiva al problema. Para el estudio de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario del municipio Los Palacios se consultan fuentes secundarias (Ver Anexo 7.1) de información con el objetivo de determinar antecedentes vinculados a la gestión de políticas territoriales de desarrollo local y sus

principales regularidades en el ámbito municipal y analizar la proyección que sobre el tema se define en los documentos oficiales que regulan el proceso de actualización del modelo económico cubano.

En cuanto a las fuentes de información primaria utilizadas para profundizar en el diagnóstico del problema planteado, se aplica una entrevista a miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local del municipio Los Palacios y una encuesta al 100% de los miembros de los Consejo de Administración del municipio Los Palacios, para conocer sus criterios sobre el proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario del municipio.. Los resultados de estas encuestas fueron procesados a partir de la utilización de la estadística descriptiva y método Fuzzy-Delphi empleando el software SPSS versión 21.0.

2.2 Caracterización del sector agropecuario en el municipio Los Palacios.

2.2.1 Características generales del municipio Los Palacios.

Es un municipio situado en la porción centro sur de la provincia de Pinar del Río a los 22° 41' 13" de latitud norte y los 83° 28' 30" de longitud oeste. Limita al norte con el municipio La Palma, al este con el Municipio San Cristóbal, al sur con el Mar Caribe y al oeste con el Municipio de Consolación del Sur. Cuenta con una extensión territorial de 764,5 km², su territorio se extiende de Norte a Sur desde las elevaciones de la cordillera de Guaniguanico hasta las orillas del Mar Caribe. Desde el punto de vista geográfico el municipio se subdivide en tres grandes zonas:

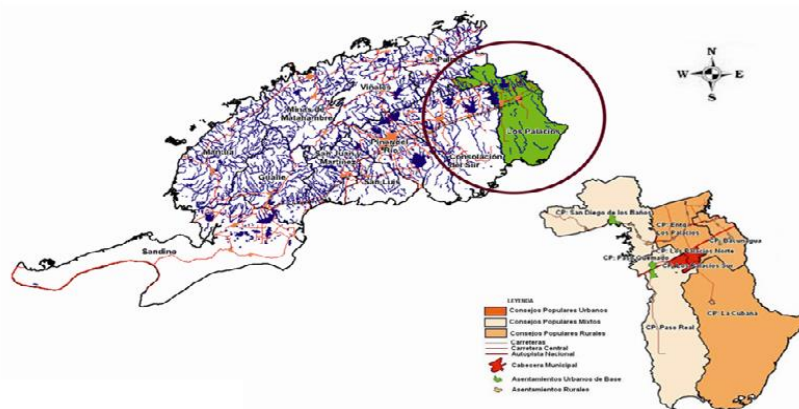


Figura 1. Ubicación geográfica del municipio Los Palacios.

Fuente: Dirección Provincial de Planificación Física de Pinar del Río (2016).

Norte: zona donde convergen las sierras de Los Órganos y del Rosario, exponente de flora y fauna exuberante, prevaleciendo los sistemas montañosos y elevaciones.

Central: generalmente llana y ondulada, donde se encuentran los suelos de mayores condiciones para el cultivo y donde se concentra la mayor parte de la población.

Sur: se caracteriza por el predominio de suelos bajos y cenagosos hasta el propio litoral con el Golfo de Batabanó.

Está conformado por 8 Consejos Populares que son: Palacio Norte, Palacio Sur, La Cubana, Paso Real, Paso Quemado, San Diego de los Baños, Entronque de Los Palacios y Bacunagua.

El clima del municipio se caracteriza por una fuerte diferenciación que se produce de Norte a Sur a causa del relieve. Según los datos climáticos de la estación de Paso Real de San Diego, ubicada en territorio, la temperatura media anual del municipio es de 24,5 °C, con máximas medias de 29,8 °C y una mínima media de 20,4 °C. La lluvia media anual es de 1 346, 5 mm, alcanzándose mayores valores en la zona montañosa. Como en el resto del país, el período lluvioso se extiende desde mayo hasta octubre, donde cae 80% del total de la lluvia anual.

La humedad relativa alcanza como promedio anual 79,6%, mientras que los vientos predominantes tienen una velocidad media de 8,8 km/h. Es importante destacar que el territorio está ubicado en una zona que es afectada frecuentemente por eventos meteorológicos de gran intensidad.

Hidrografía

Según Batista (2012) en el territorio existen tres corrientes fluviales superficiales: Los Palacios, San Diego y Bacunagua, con una longitud del cauce principal de 61,9; 87,5 y 39,6 km respectivamente. Los tres ríos nacen en la zona montañosa, corren de norte a sur y fueron represados principalmente con el objetivo de satisfacer la demanda del desarrollo agrícola del territorio. El municipio puede llegar a almacenar un total de 202,3 millones de m³ en sus tres embalses (La Juventud, Los Palacios y Bacunagua) y en igual número de micro-embalses. Aproximadamente un 85% del agua embalsada en el municipio se destina al EAIG de Los Palacios, el resto del agua se destina al riego de cultivos varios.

El municipio cuenta con un amplio sistema de canales dentro de los que se destacan dos tramos de canales magistrales: San Diego-Los Palacios y Los Palacios-Bacunagua con 5,30 y 15,70 km de longitud respectivamente. También existen tres derivadoras, en la intersección de cada uno de los ríos con el canal magistral, que tienen como objetivo redistribuir las aguas desembalsadas a este canal. Tanto el estado técnico de los embalses, las derivadoras y los canales magistrales se puede considerar de bueno.

En Cárdenas et al. (2013) se plantea que las aguas subterráneas, de acuerdo a las autoridades competentes, tienen un volumen útil estimado de 80 hm³. De este volumen total de aguas subterráneas, en los últimos años, se ha autorizado la utilización de 22 hm³, teniendo para ello en cuenta la preservación de los acuíferos, ya sensiblemente dañados por la salinidad, provocada fundamentalmente por el avance de la intrusión marina en épocas anteriores.

Relieve

Las condiciones del **relieve** desde el punto de vista físico geográfico se presentan como un territorio modelado por una planicie con pequeñas elevaciones en el centro oeste y este, lo cual le confiere la característica de ligeramente ondulada, no obstante en la parte norte del territorio es montañoso, zona donde convergen las Sierras de Los Órganos y del Rosario.

Suelo

De todas las condiciones naturales, es **el suelo** el más importante, ya que constituye el factor limitante para el desarrollo agrícola. En el municipio existen 9 tipos de suelos (Anexo 2.1) que abarcan un área total de 65 276,75 ha, el resto del área se encuentra ocupada por macizo rocoso (3 409,27 ha) y embalses (2 202,12 ha), estos se caracterizan por presentar una textura Loam arenoso de naturaleza ácida pH 4 y 5 con bajos porcentos de materia orgánica.

Entre los factores limitantes de los suelos del municipio, según IPF (2012), se encuentran que 37,37% de los suelos agrícolas y forestales presentan fuertes procesos erosivos, mientras que 3,69% de los suelos presentan problemas de salinidad, fundamentalmente en zonas próximas a la costa y áreas arroceras.

Otras limitaciones que tienen los suelos del territorio según Cárdenas et al. (2013) son: deficiencias de fósforo y potasio, bajo contenido de materia orgánica, alto grado de acidez (7,26 % fuertemente ácidos y 61,16 % medianamente ácidos), mal drenaje, poca profundidad efectiva y compactación.

A todo ello se suma, un uso inapropiado de técnicas y prácticas agrícolas, así como que el cultivo del arroz, por sus peculiaridades de realizarse con el suelo anegado en agua durante más de 70% del ciclo de vida de la planta y de alternar períodos de inundación y de sequía han contribuido a la degradación de los suelos del territorio (Álvarez, 2012).

De manera general, se puede plantear que el territorio posee condiciones climáticas e hidrológicas favorables para el desarrollo agrícola durante todo el año, aunque es frecuentemente afectado por eventos meteorológicos que causan grandes pérdidas a esta actividad económica.

Por su parte, sus suelos tienen ciertas limitaciones que hacen que el municipio no cuente con muchas áreas de alta agro-productividad; sin embargo, vinculados al cultivo del arroz, el medio natural parece más favorable.

2.1.1 Estructura del sector agropecuario del municipio Los Palacios.

La estructura agropecuaria perteneciente al MINAG del municipio está conformado por 2 Empresas y una Unidad Empresarial de Base (UEB) perteneciente a la Empresa Forestal Integral la Palma.

La **Empresa Agropecuaria Cubaquivir** está destinada a la producción de cultivos varios y es rectora de los planes del mismo, localizada en la zona centro norte del municipio a esta se vinculan 9 UEB de ellas 1 ganadera, 1 tabacalera y el resto destinada a la comercialización de productos agropecuarios tanto en MN como en CUC. A esta entidad se insertan además 12 Cooperativas de Crédito y Servicio Fortalecida (CCSF), 2 Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), 5 Unidades Básicas de Producción Agropecuaria (UBPC) 1 de ellas destinada a los cultivos varios y 4 a la ganadería.

Por otra parte, se encuentra la **Empresa Agroindustrial de Granos Los Palacios** rectora del arroz de la provincia con sus macizos más productivos en los municipios Consolación del Sur y los Palacios, en este último se encuentra la dirección

administrativa y hacia el sur se localizan las áreas de las UEB Sierra Maestra y Cubanacán. En esta empresa se brindan además servicios técnicos y asesoramiento a la actividad del extensionismo del arroz estatal y sector cooperativo y campesino del resto de la provincia.

En este mismo territorio se encuentra la **UEB Agroindustrial Los Palacios** rectora de la actividad forestal en el Municipio, la misma pertenece a la Empresa Forestal Integral La Palma. Así como otras eestructuras agropecuarias fuera del MINAG como: UEB, granjas y centros destinados a la producción agropecuaria pertenecientes a la Empresa Agropecuaria Militar Provincial Pinar del Río y a la Dirección de la Agropecuaria MININT de Pinar del Río.

Asimismo, se encuentran las UEB **Porcino y la Avícola**; y otras estructuras agropecuarias fuera del MINAG como UEB, Granjas y centros destinados a la producción agropecuaria pertenecientes a la Empresa Agropecuaria Militar Provincial Pinar del Río y a la Dirección de la Agropecuaria MININT de Pinar del Río.

Los Palacios es un municipio eminentemente agrícola, altamente especializado en los cultivos temporales (25449.19 ha), lo cual puede ser corroborado al observar en el balance del uso de la tierra Tabla 2.1. No obstante a ello, posee una parte significativa de sus tierras dedicadas a la ganadería (14787,7 ha) y otras clasificadas como tierras ociosas (4162,96 ha). Un análisis más detallado de las áreas de cultivos seleccionados, muestra el grado de especialización alcanzado por el municipio en el cultivo de arroz, situación que se refuerza según los datos del MINAG en los años 2015.

Las áreas ocupadas por tierras ociosas en el 2008 ascendían a 6 688 ha. Con la puesta en vigor de los Decretos-Leyes 259/2008 y 300/2012 la mayoría de las tierras entregadas se destinan al cultivo del arroz; lo que refuerza el grado de especialización alcanzado por el territorio. Los otros usos más favorecidos en las entregas de tierras por ambos decretos leyes son la ganadería mayor y los cultivos varios.

Tabla 2.1. Balance del uso de la tierra en el municipio.

INDICADORES	U/M	TOTAL
Superficie total	ha	76 451,42
Superficie agrícola	ha	44 348,1
Cultivos temporales	ha	25 449,19
Cultivos permanentes	ha	4 111,21
Ganadería	ha	14 787,7
Total superficie ociosa	ha	4 162,96
de ellas: con marabú	ha	3 433,7
Superficie no agrícola	ha	32 103,32
Forestal	ha	19 532,04
Acuosas	ha	5 089,02
Otras no Aptas	ha	7 482,26

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Plan de Desarrollo Integral Territorial de Los Palacios.

2.2 Estado actual del proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario del municipio Los Palacios.

Al comienzo de este capítulo se hizo mención a los elementos que se utilizarían para diagnosticar la situación relacionada con el proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario del municipio Los Palacios. Para la búsqueda de la información necesaria se realizaron entrevistas, se aplicó un cuestionario y se realizó la revisión documental y análisis de información relacionada con el tema en cuestión. Los resultados obtenidos se resumen a continuación.

2.2.1 Resultados de la aplicación de la entrevista.

Este epígrafe resume los resultados que se obtuvieron después de la aplicación de la entrevista (ver Anexo 3) a miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local de los Palacios, para así conocer cuál es la situación que presenta el proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario en el municipio de

Los Palacios, destacando la importancia que le confieren a este proceso para la toma de decisiones por parte de los actores locales, político e institucionales en beneficio del desarrollo local.

Los entrevistados coinciden en plantear que es insuficiente la gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario, toda vez que ni el Consejo de la Administración Municipal ni el Grupo Municipal de Desarrollo Local han logrado sistematizar una cultura organizacional de trabajo alrededor del proceso de gestión de proyectos de Iniciativas Municipales de Desarrollo Local. Se manifiesta que aún no existe conciencia plena entre los directivos de organizaciones empresariales de la importancia que reviste la gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario, para dinamizar la economía del territorio y contribuir al incremento de la productividad y competitividad de las empresas locales.

La entrevista arrojó un resultado bastante interesante, y fue el hecho de que la noción que se tiene sobre los conceptos de políticas públicas y políticas territoriales es muy reducida al definir las por línea general como aquellas acciones que se llevan a cabo por el gobierno en función de la satisfacción de las necesidades de la población. No tienen en cuenta otros elementos como la definición y selección de prioridades de intervención, enfoques, principios objetivos, estrategias y decisiones, así como su administración y evaluación.

Otros resultados arrojados por la entrevista fueron los siguientes:

1. Principales problemas que presenta el sector agropecuario en el municipio:

- Los propietarios de fincas no están concientizados en el manejo sostenible de la tierra ya que están utilizando el abono químico más que el orgánico.
- Poca cantidad de proyectos de desarrollo local y de colaboración en el municipio.
- Demasiada centralización.
- Deficiencia en las maquinarias agrícolas que traen consigo resultados desfavorables a la hora de la obtención de productos de la tierra.
- La degradación que existe en los suelos al no contar con los nutrientes necesarios para las producciones destinadas.

- La salinización que presenta la zona sur del municipio que viene avanzando producto de encontrarse debilitadas las barreras naturales por la acción de los huracanes que nos han afectado y las indisciplinas cometidas por el hombre en estos lugares.
 - Poca diversificación de la producción ya que los planes de siembra no se hacen adecuadamente.
 - Afectaciones en las redes de canales en la zona sur ya que los mismos se encuentran tupidos e impiden el paso del agua.
 - En la zona norte del municipio existen problemas en el sistema de riego porque los equipos son muy viejos y no satisfacen las necesidades.
- 2. Obstáculos que presenta el proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario:**
- Los gobiernos locales no son los que directamente dirigen la agricultura en el municipio.
 - Las trabas burocráticas que distorsionan y complejizan el proceso.
 - Alto potencial de tierras ociosas cubiertas de marabú que aún quedan, ya que las mismas se encuentran dentro del patrimonio de las cooperativas y estas no las liberan para que el estado disponga de ellas para ser entregadas a los que las quieran trabajar mediante el decreto ley 259.
 - Inexistencia de un marco legal adecuado para la instrumentación de las políticas agrarias.
 - Limitaciones para decidir el destino de las principales producciones del territorio a partir de responder a planes provinciales y nacionales.
 - Falta de protagonismos institucionales y personales en el diseño e implementación de las políticas.
 - Poco conocimiento del tema en cuestión.
- 3. Acciones que se deben implementar para alcanzar mejores niveles de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario:**
- Cursos sobre el manejo sostenible de la tierra.
 - Talleres de cómo confeccionar proyectos de desarrollo local que estén encaminados al bienestar del municipio y de la familia.

- Realizar cursos de factibilidad económica de los proyectos que se vayan a ejecutar en aras de que los mismos sean sostenibles en el tiempo para alcanzar buenos resultados tanto en las familias como en el municipio.
- Orientar a los directivos municipales de todos los sectores en cuanto a lo anteriormente planteado para desarrollar el municipio.
- Que de las producciones destinadas al balance nacional el municipio pueda disponer de un porciento para gestionar su desarrollo local.
- Gestionar un nivel mínimo de recursos a las producciones que sustituyan importaciones para lograr mejores resultados productivos.
- Propiciar que el Gobierno, el Partido y los directivos en general asuman su rol protagónico en el desarrollo económico del municipio.
- Lograr ofertas de servicios a la población de forma diversificada y sostenible en el tiempo a partir de los recursos del sector agropecuario.

2.2.2 Resultados de la aplicación del cuestionario.

Es importante señalar la importancia que tiene Consejo de la Administración en Los Palacios, en la gestión de los objetivos concretos de las políticas públicas, de la manera más económica, eficiente y eficaz posible a partir del óptimo aprovechamiento de los recursos endógenos. De lo anterior se infiere que la gestión de políticas territoriales en función del desarrollo local, recae fundamentalmente en el Consejo de la Administración Municipal, cuya dirección cuenta con un total de 21 miembros que fue la población con la que se trabajó para la aplicación del cuestionario.

Para la aplicación de los cuestionarios (Anexo 4) se realizó el cálculo de la muestra (Véase Anexo 5) tomando como población un total de 21 personas, y utilizando un muestreo aleatorio simple. La parte representativa de la población a la cual se le debería aplicar el cuestionario resultó de 20 personas, aplicándose al total de la muestra lo que confiere mayor credibilidad estadística a los resultados de este instrumento.

I. Cuestiones genéricas.

El objetivo de esta parte del análisis es evaluar las respuestas obtenidas de las cuestiones genéricas de la encuesta, para establecer un referente de la situación en el municipio en la implementación de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario.

La primera pregunta estuvo relacionada con el criterio de los encuestados sobre el concepto de políticas territoriales, sin embargo, solo el 72% emitieron opiniones que demuestran cierto nivel de conocimiento sobre el tema. Algunos de los elementos enunciados fueron los siguientes:

- Directrices emanadas del gobierno en función del aprovechamiento de los recursos endógenos.
- Estrategias trazadas en función del desarrollo local.
- Líneas o políticas de trabajo que se establecen en un espacio dado, sea territorial, local o municipal.
- Poseen objetivos y metas bien definidos con alcance en varias direcciones de la vida social, cultural, política y económica del territorio.

Se puede concluir en este sentido que no existe un criterio homogéneo sobre la definición de políticas territoriales entre los miembros del Consejo de la Administración Municipal de Los Palacios, lo que evidencia la necesidad de realizar un trabajo sistemático respecto a la gestión de las políticas territoriales desde la administración pública en el municipio.

En la pregunta siguiente se puede observar que del total de encuestados el 33% plantea que no tiene conocimiento sobre la existencia de políticas territoriales en el sector agropecuario en su municipio lo que pone en evidencia que aún persisten desconocimiento con respecto al tema lo que supone la necesidad de un trabajo sistemático.

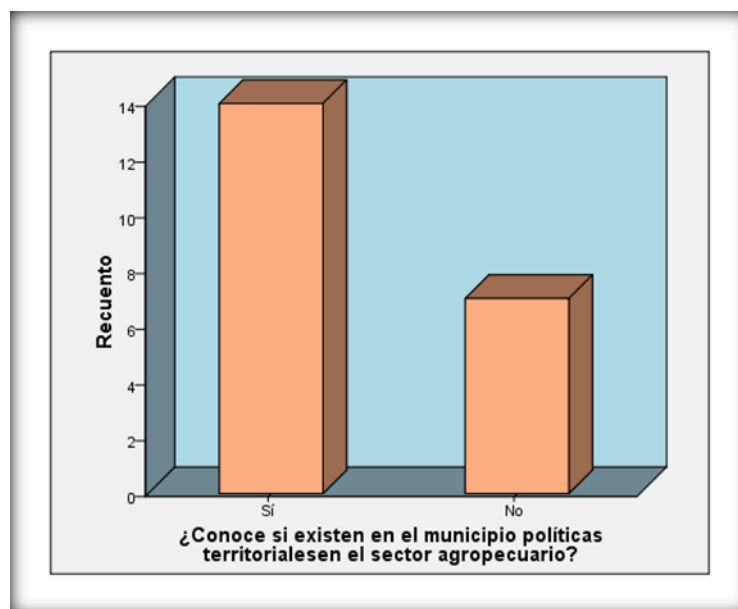


Gráfico 2.1 Conocimiento sobre la existencia de políticas territoriales.

Fuente: Elaboración Propia.

Las principales políticas territoriales que relacionan los encuestados son relativas a la productividad y competitividad (52.4%), a la entrega de tierras en usufructo, el (61.9%) al aprovechamiento de los recursos endógenos, (42.9%) al uso de técnicas de conservación de los suelos, (33.3%) al desarrollo sostenible de la agricultura, (23.8%) a la producción de implementos agrícolas para la agricultura, (9.5%) al manejo de la economía, (14.3%) al control del cumplimiento de las regulaciones vigentes, (9.5%), a la gestión del empleo.

Si analizamos lo anterior podemos percatarnos que se confunden acciones o tareas para el desarrollo del sector agropecuario con políticas lo cual constata una vez más el desconocimiento que se tiene por parte de los miembros del Consejo de la Administración sobre la gestión de políticas territoriales.

II. Análisis de las fortalezas y limitaciones asociadas a la gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario en el municipio Los Palacios.

En un taller con los miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local y aplicando la técnica de tormenta de ideas y después de reducción de listado mediante la técnica de

votación ponderada se definieron las principales fortalezas y limitaciones del proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario en el municipio Los Palacios (ver Anexo 4).

Para el análisis del comportamiento de las fortalezas y limitaciones dentro del proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario del municipio, se incorporan herramientas de la teoría de los subconjuntos borrosos, en concreto el método Fuzzy-Delphi. Las causas que justifican el empleo de esta herramienta se pueden resumir en:

- Necesidad de utilizar la opinión de expertos.
- Utilidad de las herramientas, ya que el método Fuzzy-Delphi constituye una herramienta que permite a partir de las opiniones subjetivas de varias personas obtener una estimación con mayor rigor científico.
- Flexibilidad de las herramientas, pues en una herramienta fácilmente adaptables a la resolución de cualquier problema donde se necesite recurrir a la opinión de expertos.

En los pasos que comprende el desarrollo del método son los siguientes:

1. Selección de los expertos.
2. Determinación de las escalas de variables.
3. Acuerdo sobre número de rondas o criterio de parada.
4. Aplicación del cuestionario.
5. Agregación de opiniones.
6. Construcción de matriz de impacto.

II.I Valoración de las fortalezas

Paso 1 Selección de los encuestados.

Para el análisis de esta sección del cuestionario se tomó en cuenta solamente los criterios formulados por 15 de los encuestados. Se tomó solo esta muestra dado que son aquellos que representan el 72% que en las preguntas genéricas demostraron tener conocimientos sobre el tema en cuestión.

Paso 2 Determinación de las escalas de las variables

Para las fortalezas que actualmente están presentes en el proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario se propone la

utilización de las variables: **Favorable e Importancia**. Bajo la primera variable se va a evaluar el comportamiento de cada una de los criterios (fortalezas) seleccionados previamente.

De igual forma, como no todos los criterios evaluados tienen la misma importancia en la ejecución de políticas territoriales, se hace necesario realizar una ponderación de los mismos, la cual se efectuará a través de la variable importancia. Es necesario en este paso acordar las escalas en que se van a medir ambas variables. Se propone utilizar la escala endecadaria de 0 a 10, tal y como se muestra en la Tabla 2.2, en la cual el experto tiene la posibilidad de expresar su opinión en diferentes niveles. Esto da la posibilidad de recoger las opiniones tal y como piensan las personas, con sus dudas e imprecisiones sin esforzarlos a decidirse por un solo nivel de escala. De igual forma la correspondencia semántica de la variable “Importancia” se muestra en la Tabla 2.3.

Paso 3 Acuerdo sobre número de rondas o criterio de parada.

La autora considera que en la selección de las fortalezas presentes en el proceso de gestión de políticas territoriales 1 ronda de encuestas es suficiente para lograr un acercamiento entre las valuaciones vertidas por los expertos. No obstante, estos pueden llegar a acordar un mayor número de rondas si así lo desean. Luego de finalizados estos cuatro primeros pasos se pasa a evaluar las fortalezas objetos de estudio de acuerdo a las variables correspondientes.

Tabla 2.2 Correspondencia semántica de la variable “Favorable”

Variable Favorable	
0	Desfavorable
1	Prácticamente desfavorable
2	Casi desfavorable
3	Bastante desfavorable
4	Más desfavorable que favorable
5	Ni desfavorable ni favorable
6	Más favorable que desfavorable
7	Bastante Favorable
8	Casi favorable
9	Prácticamente Favorable
10	Favorable

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2.3 Correspondencia semántica de la variable “Importancia”

Variable Importancia	
0	Insignificante
1	Prácticamente insignificante
2	Casi insignificante
3	Bastante insignificante
4	Más insignificante que importante
5	Ni insignificante ni favorable
6	Más importante que insignificante
7	Bastante Importante
8	Casi Importante
9	Prácticamente Importante
10	Importante

Fuente: Elaboración Propia

Paso 4 Aplicación del cuestionario.

Para la aplicación de las encuestas no es preciso que los expertos estén reunidos en el mismo lugar. Antes de distribuir los cuestionarios, es necesario recordar la confidencialidad de los mismos. Se solicita a cada experto que califique la variable favorable para cada uno de los criterios y, asimismo, se le pide que califique la variable importancia.

Al final se dispondrá de n intervalos de confianza para la variable favorable respecto a cada criterio:

$$\left[\mathcal{A}_{1, l(i)} \mathcal{B}_{1, l(i)} \right]$$

Dónde:

i : número del experto y n el total de éstos

l : representa el criterio y m el total de estos.

1: el subíndice 1 corresponde al número de rondas.

Asimismo, se obtendrá n intervalos de confianza para la variable importancia respecto a cada criterio:

i : número del experto y n el $\mathcal{A}_{1, l(i)} \mathcal{B}_{1, l(i)}$

l : representa el criterio y m el $\mathcal{A}_{1, l(i)} \mathcal{B}_{1, l(i)}$

1: el subíndice 1 corresponde al número de rondas.

Paso 5 Agregación de las opiniones

En este paso se computan con ayuda de paquete estadístico SPSS versión 21 todas las valuaciones para la variable “favorable” por criterio, así como las valuaciones de la variable importancia para cada criterio (Anexo 7.2).

En esta fase es necesario hallar la media de las valuaciones del grupo para cada variable como se muestra en la Tabla 2.4 con un nivel de concordancia en los criterios de los encuestados según el coeficiente de Kendall de 0.758 aceptable o satisfactorio, ya que se encuentra por encima del nivel aceptable de 0.5. Asimismo, se realiza el mismo procedimiento para la variable “importancia” (Anexo 7.3), la cual presenta en nivel de concordancia según el coeficiente de Kendall de 0,734; también con un valor satisfactorio.

Tabla 2.4 Valores medios de intervalos de las valoraciones de las variables Favorable e Importancia.

Fortalezas	Favorable		Importancia	
	V. Medios		V. Medios	
	Min	Max	Min	Max
1	6.00	8.13	7.33	9.47
2	6.67	8.33	7.33	9.53
3	6.53	8.80	7.33	9.47
4	6.20	8.27	7.80	9.80
5	5.27	7.60	8.60	10.00
6	4.33	7.27	7.67	9.73
7	6.40	8.53	7.47	9.53
8	6.67	8.40	7.60	9.33
9	6.20	8.40	8.40	9.93
10	6.47	8.27	8.13	9.60
11	6.40	8.33	7.33	9.53
12	6.80	8.87	7.73	9.67
13	7.07	8.73	7.80	9.47

Fuente: Elaboración Propia.

Paso 6 Matriz de nivel de Fortalezas (Favorable-Importancia)

El siguiente paso sería ubicar las fortalezas en un matriz de 15 x 15 para clasificarlas por orden de prioridad según el color de la matriz donde se ubican.

Para determinar el orden de prioridad de las fortalezas la herramienta cuenta con una matriz, en la cual se representan todas las posibles combinaciones de Favorable e Importancia y su ubicación en cuadrantes de diferentes colores, que corresponden a las escalas de prioridad definidas. Estas cuatro combinaciones son los niveles de prioridad de las fortalezas.

Tabla 2.5 Leyenda de la Matriz Favorable-Importancia.

Color	Nivel de la Fortaleza	¿Qué hacer?
Verde	Alta	Debe gestionarse mediante procedimientos de rutina
Amarillo	Medio	Se debe especificar la responsabilidad para su gestión.
Naranja	Moderado	Necesita atención por parte de los gestores.
Rojo	Bajo	Requiere de atención inmediata.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, se definen tres niveles de valoración para el análisis de los criterios (Fortalezas) según las variables de análisis, y a cada uno de ellos le otorgan una escala de 4 puntos y los criterios siguientes:

Tabla 2.6 Niveles de la matriz para la variable Favorable.

Nivel	Valores	¿Qué representa?
1 - 4	Menor	No representa una fortaleza.
5 - 8	Medio	Necesita de mayor implicación.
9 -12	Alto	Requieren de implicación inmediata.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.7 Niveles de la matriz para la variable Importancia.

Nivel	Valores	¿Qué representa?
1 - 4	Menor	Nivel de importancia bajo a medio dentro del proceso de gestión de políticas territoriales
5 - 8	Medio	Nivel de importancia medio a alto dentro del proceso de gestión de políticas territoriales
9 -12	Alto	Nivel de importancia alto dentro del proceso de gestión de políticas territoriales

Fuente: Elaboración propia

Para la construcción de la matriz se determinan los valores medios de intervalo que se dieron en la ronda de encuestas para cada variable y se ubican en la matriz para su clasificación.

Tabla 2.8 Valores medios entre intervalos Favorable-Importancia

FORTALEZAS	Valores medios entre intervalos	
	Favorable	Importancia
1	7,06	8,4
2	7,5	8,43
3	7,67	8,4
4	7,23	8,8
5	6,43	9,3
6	5,8	8,7
7	7,46	8,5
8	7,53	8,46
9	7,3	9,16
10	7,37	8,86
11	7,36	8,43
12	7,83	8,7
13	7,9	8,63

Fuente: Elaboración Propia.

De todo este análisis se puede concluir que según los encuestados el 78% de las fortalezas descritas tiene un nivel moderado por lo cual necesita de atención por parte de los gestores de políticas y se necesita mayor implicación para el éxito de las mismas.

El 7% correspondiente a la fortaleza # 6 (dinamización de los procesos de descentralización) tiene un nivel medio, por lo que se debe especificar la responsabilidad para su gestión.

Y las fortalezas # 5 (aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos del municipio) y # 8 (iniciativas de información y promoción de la localidad) representan el 15% con un nivel bajo por lo cual requieren de atención e implicación inmediata.

		IMPORTANCIA												
		Menor				Media				Mayor				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FAVORABLE	Menor	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24
		3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36
		4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44	48
	Media	5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60
		6	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60	66	72
		7	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70	77	84
		8	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80	88	96
		9	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90	99	108
	Alta	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120
		11	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	121	132
		12	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144

Figura 2.1 Matriz de fortalezas del proceso de gestión de políticas territoriales del municipio Los Palacios.

Fuente: Elaboración Propia.

II.III Valoración limitantes.

Se realiza el mismo análisis para la pregunta referida a las limitaciones que obstaculizan el proceso de gestión de políticas territoriales en el municipio. En este caso las variables a evaluar fueron “Presencia” y “Consecuencia”, como en el caso de las fortalezas la valoración se llevó a cabo a través de una escala endecadaria con una correspondencia semántica tal y como se muestra en las Tablas 2.9 y 2.10 con un nivel de concordancia según el coeficiente de Kendall de 0.789, satisfactorio según los parámetros establecido. (Ver Anexo 7.3 y 7.4)

Con el proceso de agregación de opiniones con respecto a las limitaciones presentes en la ejecución de políticas territoriales se obtuvieron los valores medios que representan las valoraciones de los encuestados, estas se muestran que se muestran en la Tabla 2.11.

Tabla 2.9 Correspondencia semántica de la variable “Presencia”

Variable Favorable	
0	Nula
1	Prácticamente nula
2	Casi nula
3	Bastante nula
4	Más nula que presente
5	Ni nula ni presente
6	Más presente que nula
7	Bastante presente
8	Casi presente
9	Prácticamente presente
10	Presente

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2.10 Correspondencia semántica de la variable “Consecuencia”

Variable Importancia	
0	Insignificante
1	Prácticamente insignificante
2	Casi insignificante
3	Bastante insignificante
4	Más insignificante que importante
5	Ni insignificante ni favorable
6	Más importante que insignificante
7	Bastante Importante
8	Casi Importante
9	Prácticamente Importante
10	Importante

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2.11 Valores medios de intervalos de las valoraciones de las variables Presencia e Importancia.

Presencia		Consecuencia	
Min	Max	Min	Max
6,6	8,6	8,33	9,33
6,4	8,6	7,53	9
6,53	8,87	8,53	9,53
6,33	8,8	8,13	9,2
6,53	8,67	8	9,07
6,27	8,53	7,53	8,87
6,27	8,67	8,67	9,67
6,86	8,67	8,07	9,07
6,67	8,93	8,33	9,47
6,67	8,87	7,47	8,6
6,53	8,87	7	8,6
6,8	8,8	7	8,53
7,2	8,73	8,73	9,53
6,87	8,87	7	8,6

Fuente: Elaboración Propia

Se determinan los valores medios de intervalo correspondientes a estas variables y se ubican en la matriz para su clasificación. En este caso se asume como leyenda para los niveles de las variables la descrita en las Tablas 2.13 y 2.14.

Tabla 2.12 Leyenda de la Matriz Favorable-Importancia

Color	Nivel de la Fortaleza	¿Qué hacer?
Verde	Bajo	Debe gestionarse mediante procedimientos de rutina
Amarillo	Moderado	Se debe especificar la responsabilidad para su gestión.
Naranja	Medio	Necesita atención por parte de los gestores.
Rojo	Alto	Requiere de atención inmediata.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 2.13 Niveles de la matriz para la variable Presencia.

Nivel	Valores	¿Qué representa?
1 - 4	Menor	No representa una limitante
5 - 8	Medio	Necesita de mayor implicación.
9 -12	Alto	Requieren de implicación inmediata.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.14 Niveles de la matriz para la variable Consecuencia.

Nivel	Valores	¿Qué representa?
1 - 4	Menor	Consecuencias de nivel bajo a medio en el proceso de gestión de políticas territoriales
5 - 8	Medio	Consecuencias de nivel medio a alto en el proceso de gestión de políticas territoriales
9 -12	Alto	Consecuencias de nivel medio a alto en el proceso de gestión de políticas territoriales

Fuente: Elaboración propia

Se construye la matriz Presencia-Consecuencia a partir de los valores medios entre intervalos representados en la Tabla 2.15

Tabla 2.15 Valores medios entre intervalos Presencia-Consecuencia

LIMITANTES	Valores medios entre intervalos	
	Favorable	Importancia
1	7,6	8,8
2	7,5	8,2
3	7,7	9,03
4	7,5	8,6
5	7,6	8,5
6	7,4	8,2
7	7,5	9,1
8	7,7	8,5
9	7,8	8,9
10	7,7	8,03
11	7,7	7,8
12	7,8	7,7
13	7,9	9,1
14	7,8	7,8

		IMPORTANCIA												
		Menor				Media				Mayor				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
FAVORABLE	Menor	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24
		3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36
		4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44	48
	Media	5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60
		6	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60	66	72
		7	7	14	21	28	35	42	48	54	60	66	72	78
		8	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80	88	96
	Alta	9	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90	99	108
		10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120
		11	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	121	132
		12	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144

Figura 2.2 Matriz de limitantes del proceso de gestión de políticas territoriales del municipio Los Palacios.

Fuente: Elaboración Propia.

El 22% de las limitantes tienen un nivel alto (limitante #3, 7, 13) por lo que se requiere de un tratamiento inmediato ya que pueden traer altas consecuencias para el proceso de gestión de políticas territoriales.

En el caso del resto de las limitantes que representan el 88% tienen un nivel medio, por lo cual necesitan de atención por parte de los gestores, en este caso y aunque se encuentran en esta área de la matriz se considera deban tener una atención e implicación alta al igual que las de nivel alto, por lo que representan para el éxito del proceso.

III. Gestión local de políticas territoriales.

El 85,7% de los encuestados al evaluar el desempeño del GMDL en la gestión de políticas territoriales en el ámbito del desarrollo local considera que está en ascenso.

Mientras que el 66,7% estima que el éxito en la gestión de las políticas territoriales en función del desarrollo local ha sido medio (Ver Gráfico 2.2 y 2.3).

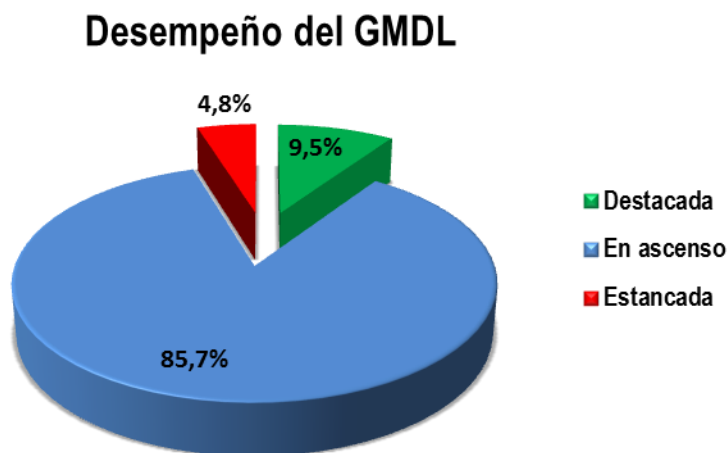


Gráfico 2.2 Evaluación del desempeño del Consejo de la Administración Municipal en la gestión de políticas territoriales en el ámbito del desarrollo local en el municipio Los Palacios.

Fuente: Elaboración Propia.

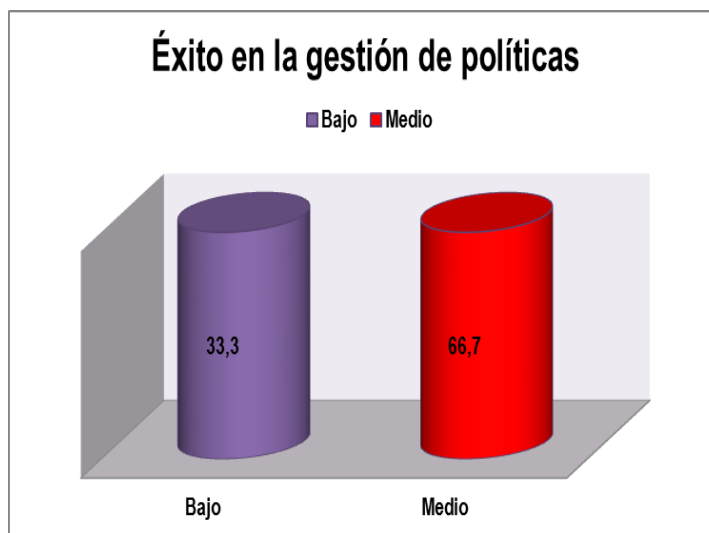


Gráfico # 2.3 Evaluación del éxito en la gestión de las políticas territoriales en el ámbito del desarrollo local del sector agropecuario en el municipio Los Palacios.

Fuente: Elaboración Propia

Lo planteado anteriormente pone en evidencia que en materia de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario el papel que ha venido desempeñando el GMDL en el municipio de Los Palacios es mediano aún, por lo que se requiere de una atención priorizada por parte de dicho órgano a esta cuestión, toda vez que se necesita de un perfeccionamiento de los mecanismos de dirección y ejercicio de la administración pública que posibilite niveles adecuados de desempeño y éxito en la gestión de políticas territoriales, en correspondencia a las necesidades de desarrollo económico y social del país. Estos resultados justifican la necesidad de la propuesta de programas para la implementación de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario del municipio Los Palacios, como la que se realiza en el Capítulo III.

Se identifican además las principales causas que afectan el proceso de gestión de políticas territoriales en el municipio, atendiendo a las siguientes clasificaciones:

Por problemas de organización

- Escasa preparación de cuadros y reservas que gestionan las políticas.
- Elevado cúmulo de tareas.
- Afectaciones no programadas.
- Escasas fuentes de financiamiento para la ejecución de proyectos.
- Trabas en la ejecución de las políticas territoriales.
- Deficiente planificación y organización del trabajo en la gestión de políticas territoriales.
- Falta de liderazgo.
- Deficiente control.
- Falta de unidad entre los factores.

Por problemas vinculados a los recursos humanos

- Falta de capacitación e información.
- Insuficiente nivel educacional.
- Problemas de idoneidad.
- Problemas en la política de cuadros y la estabilidad de estos.

- Falta de estimulación moral y desinterés, puesto que los directivos no han concientizado la importancia de esta problemática.

Por problemas con medios tecnológicos

- Dificultades con la utilización de medios de alta tecnología.
- Déficit de equipos para el trabajo.
- Escaso conocimiento para la utilización de los recursos informáticos.
- Poco acceso a la tecnología informática.
- Tecnología Obsoleta.

Conclusiones del Capítulo II.

El proceso de gestión de políticas territoriales debe combinarse con el fortalecimiento de los gobiernos locales ya que no pueden hacerse eficientemente desde una perspectiva genérica, sectorial o centralista y requieren su contextualización en cada escenario concreto donde se gestione el desarrollo local, es de vital importancia una política territorial activa para el fortalecimiento de la base empresarial local en relación con la innovación tecnológica, la calificación de los recursos humanos, la vinculación del sistema educativo y de capacitación según los requerimientos del tejido local de empresas, y la construcción de un entorno innovador territorial mediante la concertación estratégica de los diferentes actores y agentes locales.

Se percibe un ascenso en el desempeño del GMDL en función ejecución de políticas territoriales en el ámbito del desarrollo local del sector agropecuario, las cuales presentan problemas de índole organizativos, de recursos humanos y tecnológicos, evidenciándose además el conocimiento mediano de las políticas territoriales a las cuáles tributan las estrategias de desarrollo del municipio, sin que a estas últimas estén incorporados los proyectos de iniciativas municipales de desarrollo local.

Dentro de los elementos que deben tener mayor tratamiento en función de la gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario del municipio Los Palacios se encuentran, “el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos del municipio” y “la gestión de iniciativas de información y promoción de la localidad” que representan las fortalezas menos gestionadas y que requiere de mayor gestión e implicación; “la insuficiencia de recursos humanos adecuados para la gestión local”, “la inexistencia de un marco legal adecuado” y “insuficiente implicación de empresas y de fuentes de financiamiento” que se corresponden con las limitaciones que más obstaculizan el proceso.

CAPÍTULO III: COMPONENTES BÁSICOS DE LOS PROGRAMAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS TERRITORIALES DE DESARROLLO LOCAL EN EL SECTOR AGROPECUARIO DEL MUNICIPIO LOS PALACIOS.

El objetivo del capítulo es elaborar los componentes fundamentales de una propuesta de programas para la implementación de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario del municipio Los Palacios. Para ello se identifican los problemas generales del sector, se definen los retos, objetivos y se establecen líneas de acción para alcanzarlos. En los componentes de cada programa se hace énfasis en la definición de indicadores de resultado y las necesidades de inversión y mantenimiento constructivo.

3.1 Estructura del programa de desarrollo del sector agropecuario.

El programa de desarrollo agropecuario es una guía para el diseño e instrumentación de acciones que fomenten el desarrollo económico, social y humano de quienes se dedican a actividades productivas en el sector. El mismo tiene la finalidad de propiciar unicidad e identidad institucional, así como a la puesta en valor de recursos endógenos y exógenos en el sector agropecuario, mediante la definición programática de los aspectos más relevantes de la gestión institucional, y sobre todo, constituye un mecanismo de difusión que nos permitirá transparentar los ejes de la política agropecuaria, haciéndola del conocimiento público hacia los distintos sectores que integran la comunidad.

Según la metodología del Programa Sectorial Agropecuario del gobierno de Zacatecas los componentes principales de un programa con enfoque integral para un sector debe ser la siguiente:

1. Estructura del Sector. (Desarrollada en el Capítulo II).
2. Dificultades del Sector.
3. Objetivos/Estrategias/Líneas de Acción del sector.
4. Programas de Desarrollo.

3.1.1 Dificultades del sector.

- Constantes cambios estructurales no permiten una estabilidad del sistema.

Los constantes cambios estructurales en las empresas afectan la atención de la base productiva, pues frecuentemente se producen cambios a niveles

intermedios y el que produce es el mismo y lo que necesita es que los recursos le lleguen en tiempo y forma.

- Preparación del personal que dirige la base productiva.

Se prepara al personal que dirige la base productiva, lo que se aplica muy poco lo que se enseña y se producen muchos cambios de dirección por insuficiencia del personal que dirige las bases productivas.

- Trabas burocráticas en el orden legal.

Las leyes, decretos y Resoluciones tienen lagunas que afectan el proceso productivo, ejemplo de esto es que las empresas tienen que servir de intermediarias para que una cooperativa le pueda comprar a otra empresa.

- No existe una política definida hacia la producción de semillas a nivel local.

Las empresas integrales o agropecuarias se concentran en la producción fundamental esencialmente tabaco, donde si cumple su política con las semillas no siendo así con la empresa de cultivos varios que fluye a través de la unidad de semilla provincial.

- No existe una planificación acorde a las necesidades locales que cubran las demandas de la población.

No existe un estudio de mercado acorde a los deseos y gustos de la población por lo que en ocasiones sobran producciones, mientras que faltan otras y los contratos se hacen acorde a los niveles de venta histórica que tiene acopio, deben existir estudios por meses porque se debe tener en cuenta la época del año para un mejor rendimiento de los cultivos ya que todos tienen su tiempo, para que se puedan lograr con mayor calidad.

- No se cubren los contratos por parte de los suministradores en los tiempos pactados ni en los volúmenes convenidos.

No existe seguridad en el cumplimiento de los recursos contratados con los suministradores ya que los que le suministran a ellos presentan los mismos problemas que no le entregan en tiempo y forma y porque en algunos casos dependen de ser importados del exterior.

- No siempre los precios estimulan la producción.

Hoy todos los precios son estimulantes y a su vez a quienes afecta es a los consumidores, lo que el mercado negro compite con los precios establecidos y la mayoría son a oferta – demanda.

- El sistema de comercialización no se corresponde con la estabilidad en el abastecimiento de los mercados.

El sistema de comercialización no se corresponde con la estabilidad en el abastecimiento de los mercados porque la unidad de Acopio dejó de jugar su papel rector a partir del protagonismo que se le ha dado a las cooperativas para que estas hagan las entregas directas a los mercados facilitando que obtengan su margen comercial, pero su interés es vender donde le paguen mejor sin preocuparse por los surtidos y la estabilidad de sus producciones en los

3.1.2 Retos del sector

Los retos del sector fueron descritos en función de los problemas fundamentales que aquejan el funcionamiento del mismo, a través de la técnica de tormenta de ideas.

1. Fomentar el uso racional de los recursos naturales, mejorar los sistemas productivos, diversificar la producción y generar empleo para los hombres y las mujeres del medio rural.
2. Satisfacer las necesidades de alimento de la población mediante la oferta de productos con valor agregado, inocuos y convenientes para la salud.
3. Propiciar una comercialización de los productos rurales más eficiente a efecto de que el productor primario obtenga un porcentaje mayor del precio de venta final de sus productos.
4. Desarrollar el capital humano del sector, respetando y potenciando sus valores asociados a la actividad.
5. Desarrollar el capital físico en infraestructura estratégica que permita ser competitivos en la economía local y global.
6. Fomentar y aprovechar el desarrollo de la ciencia y la tecnología en apoyo a la productividad, rentabilidad, competitividad y sustentabilidad del sector y de los servicios ambientales que genera.
7. Propiciar el uso eficiente y eficaz de los recursos presupuestales.

Objetivos/Estrategias/Líneas de Acción.

Objetivo # 1. Desarrollo agrario sustentable mediante el cuidado de los recursos naturales.

Estrategias	Líneas de Acción
Minimizar los impactos del cambio climático y fenómenos atmosféricos sobre la actividad productiva del sector.	<ol style="list-style-type: none">1. Reforestación de suelos.2. Sanidad forestal.3. Estudios para el aprovechamiento de recursos forestales.4. Planes de manejo de vida silvestre y conservación de biodiversidad.5. Servicios ambientales.6. Obras de captación de agua y recarga de acuíferos.7. Prácticas agrícolas para conservación de suelo.8. Uso de energías alternativas.9. Fondos de Contingencia.

Objetivo # 2. Fomentar la producción agropecuaria para que Los Palacios contribuya de forma sostenida con la seguridad alimentaria del país.

Estrategias	Líneas de Acción
Elevar la productividad de agricultura y la ganadería.	<ol style="list-style-type: none">1. Capacitación y asistencia técnica para elevar la productividad de las unidades de producción agrícola, ganaderas y agroindustriales.2. Fomentar el mejoramiento genético de plantas y ganado.3. Ejecutar campañas de sanidad vegetal y salud animal.
Incorporar las innovaciones tecnológicas adecuadas a las condiciones del sector	<ol style="list-style-type: none">1. Fomentar el uso de paquetes tecnológicos adecuados a las condiciones agroecológicas del municipio.2. Fomentar el uso de insumos como los biofertilizantes y abonos orgánicos.
Mejorar la infraestructura productiva en las unidades de producción y en el territorio.	<ol style="list-style-type: none">1. Apoyar el equipamiento de las unidades de producción con infraestructura, maquinaria y equipo.2. Promover la división de potreros y manejo de

	<p>pastizales.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Rehabilitación de presas y modernización de las zonas de riego. 4. Avanzar en el uso eficiente del agua con tecnificación del riego.
--	---

Objetivo 3. Mejorar el capital humano e impulsar el desarrollo empresarial.

Estrategias	Líneas de Acción
Implementar esquemas de formación y certificación de técnicos	1. Capacitación de técnicos mediante cursos específicos, diplomados, especialidades y maestría en gestión del desarrollo agropecuario.
Capacitar y asesorar a los productores y sus empresas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de técnicos para asistencia técnica por cadenas productivas. 2. Apoyar la asistencia a seminarios, congresos y cursos de intercambio tecnológico.
Coordinación con instituciones de enseñanza e investigación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar la investigación y desarrollo tecnológico pertinente a las problemáticas del campo en agricultura, ganadería y agroindustria. 2. Coordinar eventos de capacitación y actualización continua. 3. Realizar diagnósticos, estudios de coyuntura y procesos de planeación estratégica.

3.1.3 Programas priorizados para el desarrollo del sector agropecuario.

En reunión con Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL) de Los Palacios se listan, aplicando la técnica de tormenta de ideas, los programas con potencialidades de desarrollo en el sector agropecuario del municipio, los cuales se relacionan a continuación:

- Programa Arrocero.
- Programa de Cultivos Varios
- Programa Citrícola
- Programa de Frutales
- Programa Ganadero
- Programa Porcino
- Programa Forestal

- Programa Apícola
- Programa de Producción de Semillas
- Programa de agricultura urbana y suburbana.
- Programa de Eliminación Marabú

Posteriormente se aplica una técnica de reducción de listados a partir de una votación ponderada en la que cada miembro del GMDL debía repartir 12 puntos entre las alternativas listadas anteriormente, en función del nivel de relevancia que estos le asignaran a cada programa a partir de su peso en las proyecciones de desarrollo del municipio.

Una vez ponderada la información se seleccionan los 3 programas más ponderados. Los programas priorizados de sector se corresponden con una de las líneas estratégicas de desarrollo del territorio:

“Desarrollo de la sostenibilidad alimentaria con énfasis en la producción de arroz, cultivos varios, carne y leche. (Lineamientos 02, 10, 37, 67, 177, 184, 186, 189, 192, 193, 204, 205, 206)

Los programas seleccionados fueron:

- Programa Arrocerero.
- Programa de Cultivos Varios
- Programa Ganadero

La estructuración de las proyecciones de cada uno de los programas priorizados se realiza Mediante reuniones con el GMDL. En este caso se crearon equipos de trabajo por programas para la realización de los mismos, donde la función de la autora es de asesoría metodológica, de conciliación. Este grupo está compuesto por aquellas entidades estatales y no estatales que están implicadas con la actividad objeto de proyección. Por ejemplo en programa arrocerero, (Empresas y cooperativas), se crea entonces el equipo ad hoc al GMDL para trabajar en esa proyección. Toda vez que el grupo tiene propuestas, estas se llevan a consideración del GPDL, aquí se presenta y se discute, se le hacen sugerencias, correcciones, se determinan algunos elementos a tener en cuenta. Luego vuelve el grupo a reunirse, es un proceso de aproximaciones sucesivas a la proyección, hasta que queda una propuesta más acabada.

En todo este proceso la ENPA, tiene un rol fundamental, porque son los que dan asesoría técnica, ya que la autora solo se implica en el ámbito de la gestión, en el ámbito metodológico, en la estructuración del programa, pero el contenido técnico lo aportan como es lógico las empresas con asesoría de la ENPA.

PROGRAMA ARROCERO

El cultivo de arroz resulta una de las actividades fundamentales del municipio. El municipio Los Palacios cuenta con la Empresa Agroindustrial de Granos Los Palacios, entidad que se encuentra en perfeccionamiento con el objeto social de producir, beneficiar, procesar industrialmente y comercializar arroz y los subproductos de este, carne, leche y productos agrícolas efectuando ventas al turismo y al mercado interno de sus producciones.

El alimento por excelencia de los cubanos es el arroz y se consumen altos niveles del mismo diariamente por lo que hoy el país importa este producto. El Municipio por sus características arroceras cumple con dos objetivos fundamentales:

1. La sustitución del 100 % del total del arroz que se consume hoy el municipio.
2. Propiciar un ahorro neto anual por sustitución de importaciones.

Se prevé un crecimiento promedio del 9% durante los 7 años próximos, destacándose las proyecciones de cosechas de los años 2017 al 2020, estos resultados se alcanzarán fundamentalmente por incremento en los rendimientos ya que de 2.9 Tn/Ha en el año 2014 se prevén lograr 4.3 Tn/Ha en el 2023, a partir de:

- Mejoramiento de los suelos, sobre todo en la eliminación de marabú alcanzándose 14 100 Ha en el año 2023 que representa un crecimiento de 3700 Ha con respecto al año 2013.
- Recuperación de los sistemas de viales.
- Recuperación Sistema de Riego.
- Recuperación de pistas de aviación y de talleres.
- Mejoramiento de las semillas.
- Incremento de la entrega de tierra por el Decreto – Ley 300.
- Cumplimiento estricto de la rotación de cultivos.

Se realizó un análisis de la producción actual y perspectiva, con los respectivos incrementos productivos, el cual se determinó a partir de la diferencia entre las producciones que se esperan obtener con el programa de desarrollo y el real obtenido en el año 2014 (Ver Anexo 9). Asimismo el cálculo del ahorro en divisas por concepto de sustitución de importaciones asciende a 18 420,2 MUSD en el período que se analiza hasta el 2023. En la Tabla 3.1 se hace un análisis de la sustitución de importaciones a partir del incremento productivo, donde se observa que el proyecto permite el ahorro por este concepto con la producción de arroz

Tabla 3.1 Sustitución de Importaciones.

Producto	Total			
	Incremento productivo (t)	Importe de Compra (MUSD)	Costo de Producción (MUSD)	Efecto sustitución de importaciones (MUSD)
Arroz Consumo	122 084,9	56 403,2	37 983,1	18 420,2

Fuente: Datos estadísticos del municipio Los Palacios 2015

El cultivo del arroz del municipio Los Palacios tiene una característica que lo diferencia de los otros cultivos y es que sus áreas de siembra se encuentran en la zona sur del municipio donde la salinidad de los suelo es mayor y como la demanda del agua para este cultivo es mayor la empresa ha tomado como estrategia no regar de los pozos existentes en la zona. La demanda de agua que se contrata con Recursos Hidráulicos para el año teniendo en cuenta las variaciones climáticas y el área a sembrar.

Tabla 3.2 Demanda de agua de las producciones de arroz

Balance de Agua	Demanda de agua en hm ³	
	2016	2023
Campaña Frío	103,2	148,3
Campaña Primavera	84,0	73,5
Campaña Total	187,2	221,8

Fuente: Datos estadísticos del municipio Los Palacios 2015

Tabla 3.3 Costo de inversión del programa

Concepto	Resume total de Inversiones			
	MCUP	MCUC	MUSD	MMT
Construcción y Montaje	52 903,1	10 832,2	42 070,9	5 711,1
Equipos	28 458,0	19 674,2	8 783,9	10 421,4
Otros	7 860,9	4 353,4	3 507,5	2 317,8
Capital Fijo	89 222,1	34 859,8	54 362,3	18 450,3
Imprevistos (10 %)	8 922,2	3 486,0	5 436,2	1 845,0
Total costo inversión	98 144,3	38 345,8	59 798,5	20 295,4

Fuente: Datos estadísticos del municipio Los Palacios.

PROGRAMA CULTIVOS VARIOS

El desarrollo de los cultivos varios, desglosados por cultivos en los conjuntos de viandas, hortalizas y granos, en los próximos años estará regido fundamentalmente por el aprovechamiento más eficiente de los cultivos mediante la aplicación de tecnologías que propicien la sustentabilidad de conjunto con la implementación de los nuevos sistemas de riego y reparaciones de los existentes.

El desarrollo estará en las viandas y hortalizas con destino a la población, sustituir todas las importaciones posibles, además de satisfacer tanto en cantidad como en surtidos la demanda creciente de la población.

Los cultivos varios que se cosechan en las entidades de la Empresa Agroindustrial de Granos Los Palacios una parte son para auto consumo y otras para el mercado. En estas producciones de cultivos varios se incluye a partir del 2015 la siembra y producción del sorgo. Las inversiones de los cultivos varios estarán incluidas en las inversiones de arroz cultivo que se verá independiente por las diferencias de ventas e importancia.

Las principales inversiones se centrarán en el mejoramiento de los suelos desmonte de áreas, fomento agrícola, adquisición de animales de trabajo, equipos e instrumentos de tracción animal y mecanizados, e inversiones en las micro-presas Pitirre I y Pitirre II.

En el Anexo 10 se aprecia que el programa contempla una proyección de incremento sostenido hasta 2023 en relación al año base (2014), apreciándose como en todos los años existe un crecimiento sostenido de las producciones en los tres renglones. Se destacan por su dinámica y volumen de crecimiento el caso de las viandas, apoyados además en la vocación de sus suelos y las tradiciones campesinas del territorio.

En la Tabla 3.4 se hace un análisis de la sustitución de importaciones a partir del incremento productivo, donde se observa que el proyecto permite el ahorro por este concepto con la producción de frijol y maíz. Producirlo en este municipio implica un costo de 184,27 USD/t de frijol y 68,95 USD/t de maíz y si estos productos se adquieren en el exterior el valor es de 235,0 USD/t de maíz y 1 227,50 USD/t de frijol (Incluye costo, seguro y flete hasta Cuba) según Información Económica del Banco Central de Cuba, con fecha 30/12/2013. El plan de inversiones que se muestra en la Tabla 3.5 se confeccionó a partir de las necesidades planteadas por las estructuras productivas para un valor total de **4530,9 MMT**

Tabla 3.4 Sustitución de importaciones

Producto	Total General			
	Producciones (t)	Importe de Compra (MUSD)	Costo de Producción (MUSD)	Efecto sustitución de importaciones (MUSD)
Maíz	8 452,3	1 986,3	582,8	1 403,5
Fríjol	6 203,4	7 614,7	1 143,1	6 471,6
Total general		9 601,0	1 725,9	7 875,1

Fuente: Datos estadísticos del municipio Los Palacios.

Tabla 3.5 Costo de inversión del programa

Concepto	Resume total de Inversiones			
	MCUP	MCUC	MUSD	MMT
Equipos	1016,5	1883,4	1883,4	4530,9
Construcción y Montaje	166543,6	2789,6	0,0	172969,0
Otros	543,4	69,3	0,0	1372,8
Imprevistos	16810,3	474,2	188,3	17887,3
Total	184913,8	5216,6	2071,8	196759,9
Equipos	1016,5	1883,4	1883,4	4530,9

Fuente: Datos estadísticos del municipio Los Palacios.

PROGRAMA GANADERO

Como parte del desarrollo de la Empresa Pecuaria San Cristóbal dotó el municipio de cuatro vaquerías gigantes de más de 700 vacas estabuladas y en producción de leche, con sus recrías de terneros, seis vaquerías típicas con capacidad para 288 vacas, una recría y 3 centros de desarrollo y en la parte sur se localizaba todo el desarrollo de hembras ya que los machos pasaban a la pre ceba y posteriormente al cebadero Manuel Fajardo. Esta infraestructura ha tenido varias estructuras organizativas hasta convertirse en UBPC, UEB ganadera Arturo Pérez Mayor de la empresa Cubaquivir, INRE y en otras ocasiones las tierras fueron repartidas por la resolución 259, 300 y otras.

En el territorio existen diferentes estructuras productivas encargadas de las producciones pecuarias (vacunas, equinas, ovinas, porcinas y avícolas), como son la Empresa Agropecuaria Cubaquivir, Agropecuarias de las FAR y el MININT, Complejo Agroindustrial de Granos Los Palacios, Cooperativas de créditos y servicios (CCSF) y Cooperativas de Producción Agropecuarias, unidades pertenecientes a Flora y Fauna y apícolas.

La masa vacuna se encuentra dispersa en todo el municipio y bajo diferentes estructuras de dirección. El estado físico del mismo es regular por la falta de comida. Con la situación del marabú se ha estado trabajando fuertemente, aunque no ocurre

así con las siembras de pastos y forrajes. El comportamiento del clima (escasas lluvias) y la falta de recursos (déficit en los sistemas de riego, alambre para cercar, semilla de las diferentes variedades de pastos), también son factores que influyen en gran medida en la situación actual existente en la ganadería en Los Palacios.

El comportamiento del movimiento del rebaño del municipio en el período comprendido entre el 2014-2023 como se muestra en el Anexo 11 se proyecta con incrementos del rebaño en todos los años, un aspecto a tener en cuenta es que las vacas se reducen en diferentes años, esto es producto a que se encuentran las de la Empresa Agroindustrial de Granos los Palacios, las que se mejoran y salen para sacrificio del ganado lechero permanece sin ese tipo de variación.

Con respecto a la producción de carne se prevé un incrementar la producción de carne con un ritmo de crecimiento promedio anual superior al 7 %, con un peso promedio ligeramente inferior al plan del año 2014(Ver Anexo 12). El mayor número de cabezas a sacrificio son provenientes de la Empresa Agroindustrial de Granos los Palacios, en segunda instancia del sector cooperativo, la Empresa Agropecuaria Cubaquivir debe dedicarse a comprar animales machos y dedicarse a la ceba de los mismos.

Tabla 3.6 Proyección Ingresos por ventas

Producto	U/M	2014			2015		
		Volumen de ventas	Ingresos MMT	Ingresos MCUP	Volumen de ventas	Ingresos MMT	Ingresos MCUP
Ventas al Balance Nacional			4933,7	4933,7		12 097,6	12 097,6
Carne Vacuna	t	980,2	4 933,7	4 933,7	2 403,5	12 097,6	12 097,6
Entregas a ECIL			4 094,7	4 094,7		7 714,2	7 714,2
Leche	ML	1 780,3	4 094,7	4 094,7	3354	7 714,2	7 714,2
TOTAL INGRESOS			9 028,4	9 028,4		19 811,8	19 811,8

Fuente: Datos estadísticos del municipio Los Palacios.

Para el cálculo de los ingresos por ventas se tuvo en cuenta el incremento productivo y la estrategia de comercialización, donde se pronostica vender el incremento productivo al Balance Nacional y al Turismo, según los listados de precios fijados por el Ministerio de Finanzas y Precios

En lo que respecta a la producción de leche (Anexo 13) (la Empresa Agroindustrial de Granos los Palacios solo permaneció hasta el año 2014), pasando a cumplir las funciones de su creación como Empresa de mejora y ceba y no como productora de leche, sin embargo el sector cooperativo va aumentando progresivamente (en este cálculo el principal productor en el incremento son las UBPC ganaderas, debiéndose realizar una política más certera con las cooperativas de la ANAP.

En el municipio se encuentra un centro de cría porcino (porcino San Agustín), encargado de proporcionar todos los cerdos de preceba que serán cebados por convenios, actualmente no se han contratado todos los que serán enviados a otros municipios.

La UEB de cría San Agustín, tiene la misión de producir pre cebas con destino a los convenios con las diferentes formas productivas, siendo sus resultados en el 2013 (Año 0) los que se muestran a continuación, así como su proyección a partir del 2014.

Tabla 3.7 Proyección de la producción de ganadería porcina.

Producciones	U/M	Proyección de la producción por años			
		Real 2013	2014	2015	2023
Preceba	t	1 040,0	925,0	925,0	1 150,0
Reproductoras	t	263,0	222,0	243,0	284,0
Ceba Terminal	t	450,0	403,0	403,0	600,0
Acopio y compra de traspatio	t	30,0	20,0	20,0	35,0
Total	t	1 783,0	1 570,0	1 591,0	2 069,0

Fuente: Datos estadísticos del municipio Los Palacios.

Tabla 3.7 Costo de inversión del programa ganadero.

Concepto	Resume total de Inversiones			
	MCUP	MCUC	MUSD	MMT
Equipos	3 060,2	5 092,6	5 092,6	8 152,8
Construcción y Montaje	2 938,5	10 892,1	0.0	13 830,6
Otros	375,2	160,4	27,6	535,6
Imprevistos	637,4	1 614,5	512,0	2 251,9
Total	7 011,2	17 759,6	5 632,2	24 770,8
Equipos	3 060,2	5 092,6	5 092,6	8 152,8

Fuente: Datos estadísticos del municipio Los Palacios.

Conclusiones Capítulo III

Se aplicó la metodología del Programa Sectorial Agropecuario del gobierno de Zacatecas para la estructuración de los componentes principales de un programa con enfoque integral para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario.

La aplicación de la metodología propuesta contribuyó a la determinación de los objetivos generales que potencien la gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario, estableciéndose estrategias y líneas de acción en función de los mismos.

Además se caracterizaron los programas del sector agropecuario con potencialidades en el municipio Los Palacios, en función del cumplimiento de los objetivos generales del programa

CONCLUSIONES

1. Las conceptualizaciones del desarrollo local desde el punto de vista económico, social, político y cultural, plantean que con el se persigue el desarrollo sustentable y armonizado con el entorno y se dirige a incrementar la calidad de vida de la población y el aprovechamiento de las potencialidades locales al servicio de la sociedad, de manera que con sus decisiones incidan en el desarrollo de un territorio determinado contribuyendo a elevar el nivel de vida de sus habitantes.
2. Las políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario establecen los límites de actuación de los actores locales integrando intereses nacionales, sectoriales y territoriales, que asociado a los programas como mecanismo para su implementación, se orientan a la puesta en valor de recursos endógenos y exógenos del municipio.
3. El proceso de gestión de políticas territoriales debe combinarse con el fortalecimiento de los gobiernos locales ya que no pueden hacerse eficientemente desde una perspectiva genérica, sectorial o centralista y requieren su contextualización en cada escenario concreto donde se gestione el desarrollo local, es de vital importancia una política territorial activa para el fortalecimiento de la base empresarial local en relación con la innovación tecnológica, la calificación de los recursos humanos, la vinculación del sistema educativo y de capacitación según los requerimientos del tejido local de empresas, y la construcción de un entorno innovador territorial mediante la concertación estratégica de los diferentes actores y agentes locales.
4. La realización del diagnóstico de constatación del problema a partir de los instrumentos aplicados a los miembros del Consejo de la Administración del municipio Los Palacios y el Grupo Municipal de Desarrollo Local, además de la consulta a fuentes secundarias de información, permitió evidenciar que se percibe un ascenso en el desempeño del GMDL en función ejecución de políticas territoriales en el ámbito del desarrollo local del sector agropecuario, las cuales presentan problemas de índole organizativos, de recursos humanos y tecnológicos, evidenciándose además el conocimiento

mediano de las políticas territoriales a las cuáles tributan las estrategias de desarrollo del municipio, sin que a estas últimas estén incorporados los proyectos de iniciativas municipales de desarrollo local

5. Se aplicó una metodología para la estructuración de los componentes principales de un programa con enfoque integral para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario el cual estuvo sustentado por 3 programas priorizados para dar cumplimiento a los objetivo, estrategias y líneas de acción del programa.

RECOMENDACIONES

1. A la Delegación Municipal de la Agricultura de Los Palacios:
 - Diseñar el resto de los programas de desarrollo agropecuarios identificados por el Grupo Municipal de Desarrollo Local.
2. Al Consejo de la Administración Municipal y Provincial realizar las conciliaciones pertinentes que garanticen la incorporación en el plan de la economía de las inversiones proyectadas anualmente, haciendo los ajustes correspondientes en cada caso.
3. Al Consejo de la Administración Municipal de Los Palacios:
 - Establecer un sistema de chequeo sistemático al proceso de diseño del resto de los programas identificados y a su implementación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abarca, A. (2002). "Las Políticas Públicas como perspectiva de análisis". Ciencias Sociales (III) N° 97.
2. Águila C, Y. (2004). "El desarrollo local". II Conferencia Internacional La Obra de Carlos Marx y los desafíos del Siglo XXI. [En línea]. Cuba Socialista. Revista Teórica y Política. La Habana. Cuba. Disponible en:
3. <http://www.cubasocialista.cu/TEXTOS/cmii/cmii02.htm>
4. Albuquerque, F. (1995). Cambio Tecnológico, Reestructuración Productiva y Estrategia de Desarrollo.
5. Anuario Estadístico de Los Palacios 2011,2012
6. _____. (1999). Manual del agente de Desarrollo Local.
7. Arocena, J. (1995). El Desarrollo Local: un desafío contemporáneo. Centro Latinoamericano de Economía Humana. Universidad Católica de Uruguay.
8. _____. (1995). El Desarrollo Local: un desafío contemporáneo. Centro Latinoamericano de Economía Humana. Universidad Católica de Uruguay. Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios. La Paz-Bolivia. 187 p.
9. _____. (1997). "Globalización, Integración y Desarrollo Local. Apuntes para la elaboración de un marco conceptual". En: Persona y Sociedad. Ed. ILADES, Santiago (Chile).
10. Baliño, C. (1960). *Documentos de Carlos Baliño*,. Habana, Ed. Instituto Cubano.
11. Blanes, J.J. y Pabón, E.A. (2004). Los proyectos y el desarrollo local. Guía para la formulación, gestión y sistematización de proyectos. [En línea]. Revista Futuro. Bolivia. CEBEM. p. 15. Disponible en: www.revistafuturos.info/download/download12/proyectos_cebem.pdf
12. Boisier. S. (2000). "Desarrollo Local ¿De qué estamos hablando?". Santiago de Chile. Cuadernos Regionales N°1. Universidad de Talca.
13. Bover, J. (2010). Norteamérica a fondo. Historia viva en las reservas. Cambio 16, ISSN 0211-285X, N°. 2028 (OCT 11), págs. 56-59
14. Cabrera, O. (1974). *Antonio Guiteras: su pensamiento revolucionario*. La Habana: Ed. Ciencias Sociales.
15. Carrillo, E. (1999). "Gestión Pública y Desarrollo local". Curso Internacional UIA- Programa DelNet/CIF-OIT Sevilla.

16. Carrillo, J.A. y Navarro, P. (2014). La reforma del Régimen Jurídico de la Administración Local. El nuevo marco regulatorio a la luz de la Ley de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local. Las Rozas (Madrid). El Consultor de los Ayuntamientos. ISBN 9788470526749.
17. Castro, F. (Ed.). (1975). Informe central, primer Congreso del Partido Comunista de Cuba. Distribuidora Progreso.
18. Da Luz Pina Narciso, D. (s.f.). *El desarrollo local en Cuba como un instrumento económico financiero*. Recuperado el 20 de 12 de 2014, de monografías.com: http://monografias.com/usuario/perfiles/davinson_da_luz_pina_narciso
19. Delgado, E. y Feijóo, M. (2009). "Elementos para la Planificación Territorial en Cuba". Edición electrónica gratuita. www.eumed.net
20. Ejeda Mendosa, G. (2006). *Teoría y ciclo de las políticas públicas*.
21. Escull, P. T. (2004). *Objeciones a la teoría del desarrollo local (desde una perspectiva tercermundista)*.
22. Gallicchio, E. (2002). —Territorio Local y Desarrollo. Montevideo, Uruguay.
23. _____. (2005). —El desarrollo local: cómo combinar gobernabilidad, desarrollo económico y capital social en el territorio". En Cuadernos del CLAEH N° 89, Montevideo.
24. González, M. (2001). "Desarrollo y uso de modelos de políticas públicas: análisis de la experiencia docente en el Postgrado de Ciencia Política de la Universidad Simón Bolívar (1998-2001)". Caracas, Venezuela.
25. Guzón, A. (2006). "Estrategias municipales para el desarrollo". En: Ada Guzón Camporredondo (compiladora). Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas. Editorial Academia. La Habana.
26. PCC. (1997). Informe Central y Discurso de Clausura del V Congreso del PCC. La Habana, Cuba, editora Política.
27. Jiménez, J.J. (2012). Planes estratégicos de subvenciones: especial referencia a la Comunidad de Madrid. Diario La Ley, ISSN 1989-6913, N° 7961.
28. Johnston, I. y Premier, M. (2012). "Procedimiento para la elaboración del Plan del Desarrollo Integral del Municipio".
29. Jaua:, E. (2008). *"Políticas agrícolas garantizan a los venezolanos el derecho a la alimentación"*.

30. Lahera, E. (2004). *“Un Enfoque de políticas públicas”*. Economía UNAM, No. 002, noviembre .
31. Lazo, C. (2002). Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico. Experiencia en Pinar del Río. Ciudad de la Habana. 140 h. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas).
32. León., D. P. (S/A). *Política Agraria y Ciencia del Suelo*.
33. Marco Nieto, L., & Maldonado, L. (1998). *Política en Salud Pública para el Distrito Capital*. Bogotá: Universidad de los Andes, Centro Interdisciplinario de Estudios Regionales CIDER, Secretaría Distrital de Salud.
34. Mastrapa, E. G. (s.f.). *Sociología agraria de Cuba*. .
35. Menoya, S. S. (2015). *Modelo de gestión del turismo desde el gobierno local para municipios con vocación turística basado en el enfoque de cadena de valor*. Pinar del Río: Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas.
36. Meny, y. T. (1990). *Políticas Públicas*
37. MEP. (2009). Documento para la presentación de los proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL).
38. Norton, R. D. (2004). *Política de desarrollo agrícola, Conceptos y principios*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
39. Paretas, J. (2010). Propuesta metodológica para la evaluación de impacto social de proyectos de desarrollo local como instrumento de toma de decisiones. Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Dirección de Empresas.
40. Pérez, W.A. (s/f). Instituto de Investigaciones Económicas; Universidad Mayor de San Andrés, La Paz – Bolivia brahamap@gmail.com.
41. Pons, H. ((2000)). *Reflexiones acerca del concepto de política pública*. Cuba: Centro de Estudios de Economía y Planificación. MEP.
42. Ramírez, J.F. (2011). Desarrollo local sostenible. Dirigida por: Antonio Ramos Hidalgo. Disponible en: www.entimema.com. ISBN: 978-84-8198-859-8.
43. PCC (1997). Resolución Económica del V Congreso del PCC. La Habana, Cuba, Editora Política.
44. Rincón, J.P. (1996). Políticas óptimas de subvenciones y de retirada de tierras de cultivo. Tesis doctoral dirigida por Guiomar Martín Herrán. Universidad de Valladolid.
45. Rodríguez, Y. (2011). “Regularidades de la evaluación de proyectos de inversión local en Cienfuegos. Un estudio de casos”. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/evaluacion-proyectos-inversion-estudio-casos/evaluacion-proyectos-inversion-estudio-casos.shtml#ixzz2rQ5FnM8k>.

46. Rodríguez, R. (2009). La escala Local del Desarrollo. Definición y Aspectos Teóricos. Departamento de Geografía. Universidad de Santiago de Compostela España.
47. Salas, B., & Torres, C. C. (2016). *Programas priorizados del sector agropecuario en el municipio La Palma*. Pinar del Río.
48. Seers, D. (1970). The Meaning of Development. Nueva York, Agricultural Development Council, Papers and Reprints, 1970. 7 1. https://scholar.google.com/cu/scholar?q=Seers&hl=es&as_sdt=0%2C5&as_ylo=1970&as_yhi=1970
49. Silva, I. (2003). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional Santiago de Chile.
50. Torres, C.C. (2011). Fundamentos Metodológicos para el Diseño e Implementación de Políticas Territoriales en el Desarrollo Local. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Economía. Pinar del Río.
51. _____. (2012). La administración pública y el desarrollo local en Cuba. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, España.
52. _____. (2013). Generalidades sobre la gestión de políticas públicas. En Revista Avances, Num. 1, Pinar del Río.
53. _____. (2016). Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal en Cuba. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Pinar del Río.
54. Torres, C. C. (2011). *Fundamentos Metodológicos para el Diseño e Implementación de Políticas Territoriales en el Desarrollo Local*. .
55. Torres, P. C. (2015). *Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas.
56. Urgellés, R. (2010). Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local: estudio de caso Mayarí, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010a/654/.

57. Valenzuela, D.W. (2003). Desarrollo Local, ¿Un nuevo paradigma? En Colectivo de Autores, Territorio Local y Desarrollo. Experiencias en Chile y Uruguay. Colección de Estudios Sociales. Ediciones SUR, Uruguay.
58. Vázquez, B. (1999). "Gran empresa y desarrollo local endógeno". Pág. 15.
59. Vento, C. L. (2002). *"Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico. Experiencia en Pinar del Río"*. Pinar del Río: Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias
60. _____. (2000). Desarrollo endógeno y globalización. Catedrático. Universidad Autónoma de Madrid, Departamento de Economía Aplicada. Disponible en: vazquez-barquero@uam.es. Revista Eure volumen XXVI, Nº. 79, PP 47-65, Santiago de Chile.
61. Yáñez, E. (1991). Dirección Estratégica, decisiones estratégicas. Universidad de la Habana, Centro de Estudio de Técnicas de Dirección, Cuba.

Anexo # 1 Definiciones sobre Desarrollo Local.

No.	Autor	Concepto	Variables
1.	Arthur Dunhan, 1943	"Un proceso dirigido hacia la creación de recursos y el mantenimiento del equilibrio necesario entre tales recursos y necesidades de una determinada área geográfica o campo específico de servicio social".	Recursos, Servicio Social
2.	ONU, 1950	"Proceso que emplea el servicio social para suscitar la racional participación de los integrantes de una determinada zona o población, en una empresa de mejoramiento individual y de progreso colectivo, sobre la base de los propios recursos"	Servicio Social, Población, Empresa, Progreso, Recursos
3.	ONU, 1958	"Desarrollo de la localidad es el proceso por el cual el propio pueblo participa en la planificación y en la realización de programas que se destinan a elevar su nivel de vida. Eso implica la colaboración indispensable entre los gobiernos y el pueblo, para ser eficaces esquemas de desarrollo, viables y equilibrados"	Pueblo, Planificación, Programas, Nivel de Vida, Gobiernos, Desarrollo
4.	Banco Mundial, 1975.	"una estrategia diseñada para mejorar el nivel de vida, económico y social de grupos específicos de población."	Estrategia, Nivel de Vida, Económico, Social, Población
5.	Vázquez Barquero, 1988	"todo proceso de desarrollo local tiene tres objetivos generales: la transformación del sistema productivo local, el crecimiento de la producción y la mejora del nivel de vida y empleo de la población con el fin último de crear puestos de trabajo cualificados para la población, alcanzar una estabilidad económica local y construir una economía local diversificada"	Sistema Productivo Local, Crecimiento Económico, Producción, Nivel de Vida, Población, Empleo
6.	ILPES, 1998.	"...un 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, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y finalmente, una dimensión político-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local."	Crecimiento Económico, Nivel de Vida, Económico, Sociocultural, Político – Administrativo, Empresas, Productividad, Desarrollo, Políticas Territoriales
7.	Arocena, 1998	"El desarrollo local no es pensable si no se inscribe en la racionalidad globalizante de los mercados, pero tampoco es viable si no se plantean sus raíces en las diferencias identitarias que lo harán un proceso habitado por el ser humano"	Mercados, Ser Humano
8.	Vázquez Barquero, 1999	"La interrelación entre las estrategias seguidas por las ciudades y regiones para valorizar sus recursos, activos y las estrategias seguidas por las empresas con el objetivo de aprovechar los factores específicos del territorio"	Estrategias, Empresas, Crecimiento Económico, Empleo, Calidad de Vida, Bienestar Social

9.	Pérez y Boisier, 1999	"Aquel proceso reactivador 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, renta y riqueza y sobre todo mejorar la calidad de vida y el bienestar social de la comunidad local"	Sociedad, Recursos Endógenos, Crecimiento Económico, Empleo, Calidad de Vida, Comunidad
10.	Vázquez Barquero, 2001	"proceso de crecimiento y cambio estructural que aprovecha el potencial de recursos que existen en las comunidades y que tiene como propósito el bienestar social de sus habitantes, para ello considera que es necesario que se generen economías de escala y la introducción de innovaciones"	Crecimiento, Cambio Estructural, Bienestar Social, Innovaciones
11.	Vachon, 2001	"El desarrollo local es, ante todo, una manera de pensar, una manera de abordar el tema del desarrollo social, humano, económico y técnico, renunciando a todo prejuicio o idea preconcebida, de alguna manera, es abrir el abanico de lo posible"	Social, Humano, Económico, Técnico
12.	Cotorruelo, 2001	"...es una estrategia territorial competitiva basada en el aprovechamiento pleno del potencial de utilidad endógeno con la adecuada inserción de impulsos y recursos estratégicos exógenos."	Estrategia, Potencial Endógeno, Recursos Exógenos
13.	Coraggio, 2001	"es desde <i>adentro y abajo</i> (no desde afuera y arriba), y en confrontación o negociación fuerte con las fuerzas externas, que el desarrollo va a surgir. Y gracias a ese desarrollo es que van a venir aquellas inversiones que realmente necesitan los pueblos para mejorar sus condiciones de vida".	Inversiones, Condiciones de Vida, Pueblo
14.	Albuquerque, 2001	"un proceso de crecimiento y cambio estructural que, mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a elevar el bienestar de la población de una localidad o una región. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, nos encontramos ante un proceso de desarrollo local endógeno"	Crecimiento, Cambio Estructural, Potencial Endógeno, Bienestar de la Población, Comunidad
15.	Méndez, 2001	"El desarrollo territorial se refiere a procesos de cambios socio económicos de carácter estructural, delimitados geográficamente e insertos en un marco configurado por sistemas económicos de mercado, amplia apertura externa y descentralización de los sistemas divisionales, este determina que, en el desarrollo económico local de un país hay que definirlo como un proceso que lo conduce desde su posición económica subalterna, hacia esa posición desarrollada, a donde la sociedad pueda conocer mejores comodidades en sus hogares"	Social, Económico, Descentralización, Sociedad
16.	Vázquez Barquero, 2002	"un proceso de crecimiento y cambio estructural... como consecuencia de la transferencia de los recursos de las actividades tradicionales a las modernas,...que genera el aumento del bienestar de la población de una ciudad, una comarca o una región"	Crecimiento, Cambio Estructural, Recursos, Población
17.	CEPAL, 2002	"...un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominarla desarrollo"	Crecimiento, Cambio Estructural, Nivel de Vida, Comunidad

		local endógeno.”	
18.	Lazo V, C. 2002	“El desarrollo económico local en Cuba constituye 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 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”	Recursos Endógenos, Crecimiento Económico, Empleo, Calidad de Vida, Comunidad, Gobiernos, Partido, Agentes Políticos y Sociales
19.	Grajeda y López, 2002	“Los actores y agentes del desarrollo económico local son el gobierno local, las asociaciones empresariales locales, las empresas locales, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) y otros agentes sociales locales, que sitúan como objetivo fundamental la “generación de mayor bienestar a la población del municipio por medio de la dinamización de la economía local”	Gobierno, Empresas, ONGs, Agentes Sociales Locales, Bienestar, Economía
20.	Alburquerque, 2002 y Sanchis, 2005	“El desarrollo local representa así, la búsqueda de una nueva lógica de articulación y complementación entre los espacios socio-económicos, y así actuar sobre los desequilibrios territoriales y sociales y, de dependencia generada por el anterior modelo de desarrollo más bien centralizado, del cual aún nos quedan muchos vestigios”	Espacios Socioeconómicos, Desequilibrios
21.	Enriquez, 2003.	“...un complejo proceso de concertación entre los agentes – sectores y fuerzas- que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de cada familia y ciudadano(a) que viven en ese territorio o localidad. Más aún implica la concertación con agentes regionales, nacionales e internacionales cuya contribución enriquece y fortalece ese proceso que tiene una lógica interna, que avanza de manera gradual pero no dinámica ni lineal, que le da sentido a las distintas actividades y acciones que realizan los diferentes actores”	Crecimiento Económico, Equidad, Calidad de Vida, Sustentabilidad, Sociocultural, Género, Familia
22.	Valenzuela, 2003	“una de las piedras angulares de un proceso de desarrollo local es el fortalecimiento de la identidad y la cultura local”, además “uno de los principales productos de un proceso de desarrollo local es el fortalecimiento de las instituciones existentes en un territorio” y “el desarrollo local depende, para su éxito, de la concertación de los distintos sectores y	Identidad, Cultura Local, Público, Privado

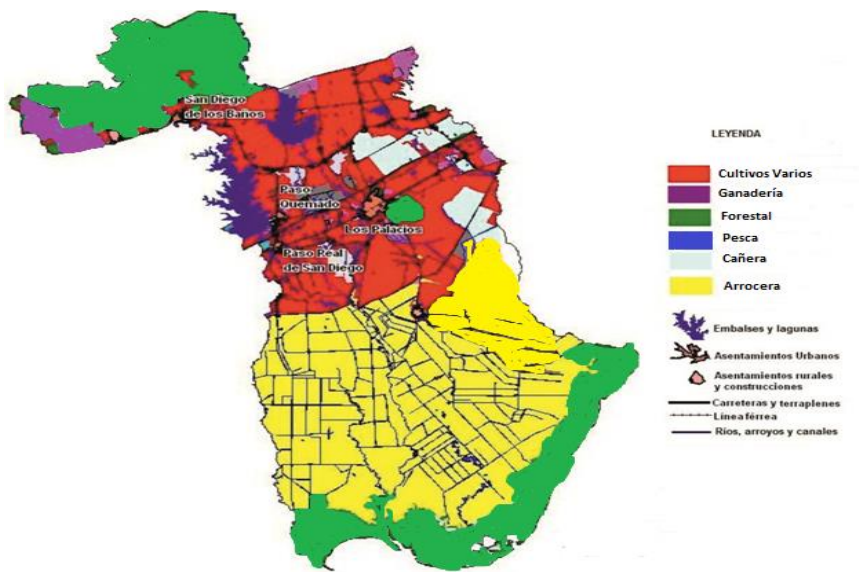
		de la cooperación entre el ámbito público y el privado"	
23.	Padillas, Aguirre y Pino, 2003	"el desarrollo local es entendido como una estrategia diseñada para mejorar el nivel de vida, económico y social de grupos específicos de una población para lograren un bienestar social"	Estrategia, Nivel de Vida, Población, Bienestar
24.	Albuquerque, 2003	"El desarrollo local es un enfoque territorial y de "abajo-arriba", pero debe buscar también intervenciones de los restantes niveles decisionales del Estado (provincia, región y nivel central) que faciliten el logro de los objetivos de la estrategia de desarrollo local. Se precisa, pues, de una eficiente coordinación de los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas y de un contexto integrado coherente de las diferentes políticas de desarrollo entre esos niveles. Las decisiones de "arriba-abajo" son también importantes para el enfoque del desarrollo local"	Estrategia, Administración Pública, Políticas de Desarrollo,
25.	Cudeiro, 2004	"considera que es un proceso que se genera en un ámbito territorial, donde interviene una sociedad local, pero que también se cuenta con un espacio humano de un ser con intereses y vivencias particulares en un ámbito de relación más inmediato, con creencias y valores que van a retroalimentar el colectivo desde sus propios aprendizajes"	Sociedad Local, Valores
26.	Gallicchio, 2004	"es necesario la organización de la producción y economías territoriales con una visión de mediano y largo plazo, que posibilite la construcción de sistemas productivos locales (SPL), basados en el conocimiento y la confianza mutua que se tengan los actores locales entre sí para aprovechar los beneficios del comercio y el intercambio para obtener economías de escala y reducir los costos"	Producción, Sistemas Productivos Locales, Actores Locales, Comercio, Economías de Escala, Costos
27.	Albuquerque, 2004	"el desarrollo económico local se muestra, pues, como un proceso en el cual los actores o instituciones locales se movilizan para apoyar las diferentes acciones, tratando de crear, reforzar y preservar actividades y empleos, utilizando los medios y recursos del territorio"	Actores Locales, Empleo, Recursos Endógenos
28.	León y Sorhegui, 2004	"Los procesos de cambio que posibilitan el desarrollo local pueden ser impulsados por agentes locales privados o estatales, puede tener como origen actores externos al territorio, y puede ser un proceso mixto, resultado de la combinación de los anteriores".	Agentes Locales, Privados, Estatales
29.	Limia, 2004	"Amplían las posibilidades de empleo en el sector socialista de la economía e incrementan la producción de bienes y servicios para la población, además degenerar recursos para promover diferentes proyectos sociales de carácter específicamente local. Persigue el desarrollo sustentable, armonizado con el entorno, y se dirige a incrementar la calidad de la vida integralmente. Se orientan a la promoción del incremento de la calidad de la vida sobre la base del desarrollo sustentable y de carácter emancipatorio y dignificador.	Producción, Proyectos, Sustentable, Calidad de Vida
30.	Naranjo, 2004	"El centro de atención del desarrollo local lo constituye el sector empresarial de las localidades y la creación de un entorno favorable al desarrollo de ventajas competitivas e innovación que fomenten territorios competitivos y con economías capaces de insertarse en el mercado internacional. Esto no significa que se desconozca el hecho	Empresarios, Ventajas Competitivas, Innovación, Localidades

		de que el desarrollo local presupone a su vez ser un proyecto integral que alcance todas las esferas del entorno de las localidades”.	
31.	Silva, 2005	“el desarrollo local y regional es un proceso eminentemente endógeno que procura aprovechar sus potencialidades propias –naturales, humanas, institucionales y organizacionales- para transformar los sistemas productivos locales con el propósito de mejorar la calidad de vida de la población”	Potencialidades Endógenas, Sistemas Productivos Locales, Calidad de Vida, Población
32.	Caño, 2006.	“un proceso de fortalecimiento de las estructuras y los poderes locales, a partir de la estimulación de la participación ciudadana y del logro de acciones integradas a nivel de los procesos de producción y reproducción de la vida cotidiana en la dimensión local.”	Poderes Locales, Participación, Ciudadanos, Producción
33.	Guzón, 2006	“si se quiere impulsar un desarrollo local, entendemos que la palanca esencial estará en desarrollar los recursos endógenos del territorio”	Recursos Endógenos
34.	Méndez y Lloret, 2006	“...estrategia territorial de puesta en valor de los recursos propios.”	Estrategia, Recursos Propios
35.	Urgellés, 2007	“proceso por el que se organiza el futuro de un territorio, como resultado de la planificación llevada a cabo por los diferentes agentes locales que intervienen en el proceso, con el fin de aprovechar los recursos humanos y materiales de un determinado territorio, manteniendo una negociación o diálogo con los agentes económicos, sociales y políticos del mismo”	Agentes Locales
36.	Boffil, 2007	“El desarrollo local es un proceso orientado de crecimiento económico y social, conducido por el gobierno para establecer políticas sociales de conocimiento que potencien las interrelaciones de las redes de actores locales, de manera que con sus decisiones incidan en el desarrollo de un territorio determinado contribuyendo a elevar el nivel de vida de la población y el aprovechamiento de las potencialidades locales al servicio de la sociedad”	Crecimiento Económico, Social, Gobierno, Políticas Sociales, Actores Locales, Nivel de Vida, Población, Potencialidades Locales
37.	Sarria y Becerra, 2008.	“complejo proceso por el que se organiza el futuro de un territorio y que implica la búsqueda del bienestar social y la mejora de calidad de vida de la Comunidad Local, ... para lograr el desarrollo de capacidades, de mejorar las condiciones ambientales, mediante el cual el gobierno y/o los grupos de una comunidad interactúan en la actividad económica, concluyendo que el desarrollo local es un modo de promover el desarrollo que toma en cuenta el papel de todos los factores necesarios, cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades.”	Bienestar Social, Calidad de Vida, Comunidad Local, Gobierno, Ambiental, Actividad Económica
38.	Vázquez Barquero, 2009	“El desarrollo local es un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local, en el que se pueden identificar tres dimensiones, la económica, sociocultural y la político-administrativa”	Crecimiento Eco., Cambio Estructural, Nivel de Vida, Población, Sociocultural, Político Administrativo
39.	Águila, Moya y Becerra, 2009	“La potenciación de lo existente (personas, recursos, empresas, gobiernos), la obtención de recursos externos al territorio (personas, recursos y empresas) y la gestión del excedente económico que se produce en el territorio (cómo se utilizan los recursos generados en él), son cuestiones a	Personas, Recursos, Empresas, Gobiernos, Crecimiento

		tener en cuenta por el desarrollo local en el cumplimiento de sus objetivos. Un objetivo fundamental del desarrollo local debe ser crecer desde un punto de vista endógeno”.	
40.	Urgellés, 2010	“La concepción del desarrollo local desde el prisma del proyecto revolucionario cubano sostiene que su dimensión única no es la economía, sino que esta contempla y debe dar respuesta a una amplia gama de complejos procesos multifactoriales que atraviesan diferentes planos de la vida de la comunidad como son los sociales, políticos, económicos, medioambientales, de salud, culturales, etc.”	Social, Económico, Político, Ambiental, Comunidad
41.	González e Infante, 2011	“un 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”	Cambio Socioeconómico, Gobiernos Locales, Recursos, Progreso, Hombre

Fuente: Resumen de conceptualizaciones sobre desarrollo Local (Torres, 2016)

Anexo # 2 Uso de suelos y tierras productivas.



Indic.	Superficie	Superficie Agrícola	
	Total	Total	Ociosa
Ha	76 451,62	44 348,1	4 162.96
%		58.01	5.45

Estructuras Estatales (12)				Sector Cooperativo (14)		Otros (FAR, MININT) (5)		
Emp.	UBPC	Avícola	Porcino	CCS	CPA	Gjas	Porcino	Avícola
2	6	3	2	12	2	3	1	1

Anexo # 2.1 Tipos de suelos existentes en el municipio.

En el municipio existen 9 tipos de suelos que abarcan un área total de 65 276,75 ha, el resto del área se encuentra ocupada por macizo rocoso (3 409,27 ha) y embalses (2 202,12 ha).

Tipo de suelo	Superficie
Gley Ferralíticos	27 092,57 ha.
Aluvial	9 309,83 ha
Ferralítico Amarillo Rojizo Lixiviado	7 710,99 ha
Pardo con Carbonato	5 793,83 ha
Esquelético	5 523,33 ha
Ferralítico Rojo Lixiviado	3 629,77 ha
Arenoso Cuarcítico	2 585,26 ha
Fersialítico Pardo Rojizo	1 818,12 ha
Ferralítico Amarillo Lixiviado	1 812,96 ha

- **Gley Ferralíticos:** Los suelos de mayor extensión en la zona agrícola del municipio Los Palacios son los Gley Ferralíticos, Los cuales ocupan una superficie de 27 092,57 ha.
- **Aluvial:** Los suelos Aluviales son lo que le siguen en extensión con un área de 9 309,83 ha, se encuentran localizado al sur del Municipio, se caracterizan por ocupar una topografía desde llana hasta casi llana.
- **Ferralítico Amarillo Rojizo Lixiviado:** Este suelo ocupa un área de 7 710,99 ha los principales factores limitantes son: La pendiente y la profundidad efectiva y se le puede encontrar en la zona central y norte del Municipio.
- **Pardo con Carbonato:** Este suelo ocupa un área de 5 793,83 ha los principales factores limitantes son: las pendientes predominantes y la profundidad efectiva.
- **Esquelético:** Ocupa un área de 5 523,33 ha, se encuentra principalmente al norte del Municipio, en la zona más alomada y las limitantes fundamentales para su uso agrícola son: la profundidad efectiva, y pendiente predominante. Debido a estos factores se le considera agro productivamente en la categoría IV y se recomienda usarlo en plantaciones forestales.
- **Ferralítico Rojo Lixiviado:** Este suelo ocupa un área de 3 629,77 ha los principales factores limitantes son: La pendiente y la profundidad efectiva y se le puede encontrar en la zona central y norte del Municipio.

- **Arenoso Cuarcítico:** Posee un área de 2 585,26 ha y las limitantes fundamentales para su uso agrícola son: La muy baja fertilidad natural y en el caso del sub tipo gleysoso, el drenaje.
- **Fersialítico Pardo Rojizo:** Este suelo ocupa un área de 1 818,12 ha los principales factores limitantes son: pendientes predominantes y la profundidad efectiva.
- **Ferralítico Amarillo Lixiviado:** Este suelo ocupa un área de 1 812,96 ha los principales factores limitantes son: La pendiente y la profundidad efectiva y se le puede encontrar en la zona central y norte del municipio

ANEXO 3 Entrevista Grupal a miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local de Los Palacios.

Universidad de Pinar del Río

“Hermanos Saíz Montes de Oca”

Departamento de Economía Global

Maestría en Administración de Empresas Agropecuarias

Centro de Estudios de Gerencia Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR).

1. ¿Qué entienden ustedes por políticas públicas y por políticas territoriales?
2. ¿Cuáles son los principales problemas que presenta el sector agrario en el municipio?
3. • ¿Cuáles son los obstáculos que a su juicio se presentan en el proceso de ejecución de políticas territoriales en el sector agrario?
4. • ¿Qué acciones se debieran implementar para alcanzar mejores niveles de gestión pública del desarrollo local desde el sector agrario?

Anexo # 4 Cuestionario aplicado a funcionarios del Consejo de la Administración Municipal de Los Palacios.

Universidad de Pinar del Río
"Hermanos Saíz Montes de Oca"
Departamento de Economía Global
Maestría en Administración de Empresas Agropecuarias.
Centro de Estudios de Gerencia Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR).

Estimado compañero (a):

El siguiente cuestionario ha sido elaborado con fines investigativos y persigue el objetivo de identificar las principales limitaciones en el proceso de gestión del desarrollo agropecuario del municipio Los Palacios, así como proponer acciones en función de perfeccionar este proceso que es esencial para el aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos del municipio. Su valoración sobre este aspecto nos resulta de gran interés, por lo que le agradeceríamos nos completara la siguiente encuesta. Le garantizamos el carácter anónimo de la misma.

Muchas Gracias.

I. Rango de edades.

___ Menos de 30 ___ De 31 a 40 ___ De 41 a 50 ___ De 51 a 60 ___ Más de 60

II. Género

___ Femenino ___ Masculino

III. Nivel Escolar vencido

___ Primaria ___ Secundaria ___ Media Superior ___ Universitario

IV. ¿Qué entiende usted por políticas territoriales?

V. ¿Conoce si existen en el municipio políticas territoriales en el sector agropecuario?

___ Si ___ No

De responder sí, por favor mencione 3 de las principales acciones que se implementan en su municipio en función del desarrollo agropecuario:

1.

2.

3.

VI. A continuación aparecen una serie de fortalezas de las políticas territoriales de desarrollo local. Señale con una X en qué medida están presentes estas fortalezas en el proceso actual de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario del municipio Los Palacios. Se utiliza una escala de 0 a 10, según que se adjunta.

Fortalezas	Favorable		Importancia	
	Min	Max	Min	Max
Fortalecimiento de los procesos de ajuste productivo.				
Mejoramiento de la productividad y competitividad.				
Gestión del empleo.				
Gestión del conocimiento y las innovaciones.				
Aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos del municipio.				
Dinamización de los procesos de descentralización.				
Proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados del municipio.				
Iniciativas de información y promoción de la localidad.				
Desarrollo de capacidades de los recursos humanos.				
Favorecer la transición de una visión y gestión sectorial a una gestión más integrada y multidimensional				
Movilizar recursos, conocimientos, compromisos y alianzas para el ordenamiento y la competitividad en el sector.				
Orientar de la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico, de manera concertada con las universidades y centros de investigación para incrementar el valor agregado de la producción local.				
Incentivar el beneficio para el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores de la localidad.				

VII.A continuación aparecen una serie de limitaciones de las políticas territoriales de desarrollo local. Señale con una X en qué medida las mismas obstaculizan el proceso de gestión del desarrollo local en el sector agrario de su municipio. Se utiliza una escala de 0 a 10, según que se adjunta.

Limitaciones	Presencia		Consecuencia	
	Min	Max	Min	Max
Desconocimiento de las políticas territoriales a las cuales tributan las estrategias de desarrollo local.				
Mejoramiento de la productividad y competitividad.				
Reducida autonomía para la acción local.				
Insuficiencia de recursos humanos adecuados para la gestión				

local.				
Insuficiente coordinación entre los agentes locales.				
Desconocimiento de la importancia de las vinculaciones de los sistemas productivos locales con los nacionales e internacionales.				
Deficiente capacidad empresarial y de introducción de las innovaciones en la gestión del desarrollo local.				
Inexistencia de un marco legal adecuado.				
Inexistencia de iniciativas de información y promoción de la localidad.				
No existen instrumentos para evaluar la eficacia de las políticas públicas.				
Inercia de protagonismos institucionales y personales.				
Conflicto entre la necesidad de resultados inmediatos y la apuesta por los resultados a mediano y largo plazo.				
Insuficiente implicación de empresas y de fuentes de financiamiento.				
Uso intensivo de los recursos naturales.				
Inadecuada orientación para la captación de fuentes de financiamiento provenientes tanto del Gobierno como de la Cooperación Internacional.				

IX) ¿Cómo evalúa el desempeño del Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL) en ejecución de políticas territoriales en el ámbito del desarrollo local en el sector agrario?

- Éxito total: _____.
- Destacada: _____.
- En Ascenso: _____.
- Estancada: _____.
- En descenso: _____.

X) A continuación aparece una escala. Por favor, ubique de forma general marcando con una X el número en que se encuentra el **éxito en la gestión**, de **las políticas territoriales** de desarrollo local en el sector agrario.

Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
1	2	3	4	5

XI) Diga según su criterio los principales problemas que afectan el desarrollo productivo del sector agrario de su municipio, atendiendo a las siguientes clasificaciones:

a).- Por problemas de Organización:

b) Problemas Subjetivos:

c) Por problemas tecnológicos

Le reiteramos nuestro agradecimiento.

Anexo 5. Cálculo de tamaño de muestra total. Muestreo Aleatorio Simple

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 p(1-p) - \frac{1}{N}}$$

Fuente: Calero (1978: 55)

Legenda:
n: tamaño de muestra total
N: Tamaño de la población = 47
d: error máximo permisible
Para d = 0.05

$$\left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 = \left(\frac{-1.96}{0.05} \right)^2 = 1536.64$$

p: probabilidad de éxito (se toma 0.5 que garantiza el tamaño de muestra mayor)
α: nivel de significación: 5%

Anexo # 6 Análisis Estadístico del cuestionario.

I. Cuestiones Genéricas.

Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	5	23,8	23,8	23,8
	Masculino	16	76,2	76,2	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Nivel Escolar vencido

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media Superior	8	38,1	38,1	38,1
	Universitario	13	61,9	61,9	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	de 31 a 40	4	19,0	19,0	19,0
	de 41 a 50	13	61,9	61,9	81,0
	de 51 a 60	4	19,0	19,0	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

¿Conoce si existen en el municipio políticas territoriales en el sector agropecuario?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	14	66,7	66,7	66,7
	No	7	33,3	33,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

II. Valoración del estado actual de la ejecución de políticas territoriales en el sector agrario.

Fortalezas presentes en el proceso de gestión de políticas territoriales en el sector agropecuario.

Fortalecimiento de los procesos de ajuste productivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	3	14,3	14,3	14,3
	Medio	16	76,2	76,2	90,5
	Alto	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Mejoramiento de la productividad y competitividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	3	14,3	14,3	14,3
	Medio	18	85,7	85,7	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Gestión del Empleo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	7	33,3	33,3	33,3
	Alto	14	66,7	66,7	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Gestión del conocimiento y las innovaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	1	4,8	4,8	4,8
	Medio	17	81,0	81,0	85,7
	Alto	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos del municipio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	17	81,0	81,0	81,0
	Medio	4	19,0	19,0	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Dinamización de los procesos de descentralización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	18	85,7	85,7	85,7
	Medio	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados del municipio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	15	71,4	71,4	71,4
	Medio	6	28,6	28,6	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Iniciativas de información y promoción de la localidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	5	23,8	23,8	23,8
	Medio	16	76,2	76,2	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Desarrollo de capacidades de los recursos humanos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	3	14,3	14,3	14,3
	Medio	14	66,7	66,7	81,0
	Alto	4	19,0	19,0	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Favorecer la transición de una visión y gestión sectorial a una gestión más integrada y multidimensional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	2	9,5	9,5	9,5
	Medio	16	76,2	76,2	85,7
	Alto	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Movilizar recursos, conocimientos, compromisos y alianzas para el ordenamiento y la competitividad en el sector.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	3	14,3	14,3	14,3
	Medio	17	81,0	81,0	95,2
	Alto	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Orientar de la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico, de manera concertada con las universidades y centros de investigación para incrementar el valor agregado de la producción local.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	6	28,6	28,6	28,6
	Medio	15	71,4	71,4	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Incentivar el beneficio para el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores de la localidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	10	47,6	47,6	47,6
	Alto	11	52,4	52,4	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Valoración sobre las limitaciones que obstaculizan el proceso de gestión de políticas territoriales en el sector agropecuario.

Desconocimiento de las políticas territoriales a las cuales tributan las estrategias de desarrollo local.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	9	42,9	42,9	42,9
	Muy alto	12	57,1	57,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Mejoramiento de la productividad y competitividad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alto	14	66,7	66,7	66,7
	Muy alto	7	33,3	33,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Reducida autonomía para la acción local.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	3	14,3	14,3	14,3
	Medio	13	61,9	61,9	76,2
	Alto	4	19,0	19,0	95,2
	Muy alto	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Insuficiencia de recursos humanos adecuados para la gestión local.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	11	52,4	52,4	52,4
	Alto	10	47,6	47,6	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Insuficiente coordinación entre los agentes locales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	1	4,8	4,8	4,8
	Alto	10	47,6	47,6	52,4
	Muy alto	10	47,6	47,6	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Desconocimiento de la importancia de las vinculaciones de los sistemas productivos locales con los nacionales e internacionales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	3	14,3	14,3	14,3
	Alto	12	57,1	57,1	71,4
	Muy alto	6	28,6	28,6	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Deficiente capacidad empresarial y de introducción de las innovaciones en la gestión del desarrollo local.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	2	9,5	9,5	9,5
	Alto	17	81,0	81,0	90,5
	Muy alto	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Inexistencia de un marco legal adecuado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	1	4,8	4,8	4,8
	Medio	15	71,4	71,4	76,2
	Alto	5	23,8	23,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Inexistencia de iniciativas de información y promoción de la localidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	2	9,5	9,5	9,5
	Alto	11	52,4	52,4	61,9
	Muy alto	8	38,1	38,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Inercia de protagonismos institucionales y personales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	14	66,7	66,7	66,7
	Alto	7	33,3	33,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Conflicto entre la necesidad de resultados inmediatos y la apuesta por los resultados a mediano y largo plazo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	16	76,2	76,2	76,2
	Alto	5	23,8	23,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Insuficiente implicación de empresas y de fuentes de financiamiento.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	14	66,7	66,7	66,7
	Alto	7	33,3	33,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Uso intensivo de los recursos naturales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	14	66,7	66,7	66,7
	Alto	7	33,3	33,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

**Inadecuada orientación para la captación de fuentes de financiamiento
provenientes tanto del Gobierno como de la Cooperación Internacional.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	11	52,4	52,4	52,4
	Alto	9	42,9	42,9	95,2
	Muy alto	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

**III. Evaluación sobre el desempeño del GMDL en la ejecución de políticas territoriales
para el desarrollo local.**

**¿Cómo evalúa el desempeño del Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL) en
ejecución de políticas territoriales en el ámbito del desarrollo local en el sector
agrario?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Destacada	2	9,5	9,5	9,5
	En ascenso	18	85,7	85,7	95,2
	Estancada	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

**En que número en que se encuentra el éxito en la gestión, de las políticas
territoriales de desarrollo local en el sector agrario**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	7	33,3	33,3	33,3
	Medio	14	66,7	66,7	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Anexo 7.1 Fuentes secundarias de Información consultada.

- Bofill, S. 2008. Desarrollo Local y Administración Pública. Reflexiones sobre el contexto cubano. En:<http://www.monografias.com/trabajos62/desarrollo-local-administracion-publica/desarrollo-localadministracion-publica.shtml>
- ANPP. 2010. Constitución de la República de Cuba. Actualizada. Revisada y concordada por la Dirección de Legislación del Ministerio de Justicia. Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba, edición extraordinaria. La Habana.
- PCC. 2011. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Editora Política, Cuba.
- Acta Final del Primer Congreso Panamericano de Municipios 1938
- La Ley Orgánica de los Municipios, la Ley de Contabilidad de los Municipios y la Ley de Impuestos Municipales de 1908, la Ley Fundamental de 1959 y la Ley 91 de los Consejos Populares.
- Constitución de la República de Cuba, 1975.
- Reglamento de las Administraciones Locales del Poder Popular.
- Reglamento de las Asambleas Municipales del Poder Popular

Anexo 7.2 Análisis estadístico de las Fortalezas para la variable “Favorable”

Valuaciones de los expertos

Fortalezas	Experto 1		Experto 2		Experto 3		Experto 4		Experto 5		Experto 6		Experto 7		Experto 8		Experto 9		Experto 10		Experto 11		Experto 12		Experto 13		Experto 14		Experto 15		V. Medios	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
1	6	8	6	7	6	8	6	9	6	7	6	7	6	9	6	9	6	8	5	8	6	8	6	9	6	8	7	9	6	8	6.00	8.13
2	7	8	7	9	6	8	7	9	6	9	7	8	6	8	7	9	7	8	6	8	7	8	7	9	7	9	6	7	7	8	6.67	8.33
3	7	9	7	9	6	9	7	9	6	9	7	9	6	8	7	9	6	8	7	9	7	9	6	9	6	9	6	8	7	9	6.53	8.80
4	6	8	7	8	6	9	7	8	6	8	6	9	6	8	7	8	6	9	5	7	6	9	6	9	6	8	7	8	6	8	6.20	8.27
5	3	5	4	5	5	7	4	7	5	7	3	7	5	8	4	7	5	7	7	9	7	9	7	9	6	9	7	9	7	9	5.27	7.60
6	4	6	4	7	4	7	4	8	4	7	4	7	4	7	4	7	4	7	5	8	5	7	4	8	5	7	5	8	5	8	4.33	7.27
7	6	8	6	9	7	9	6	9	7	9	6	8	7	9	6	8	6	9	6	7	7	9	6	8	7	9	6	8	7	9	6.40	8.53
8	7	9	6	9	7	8	6	7	7	9	7	9	7	9	6	7	7	9	6	9	7	8	7	9	8	9	6	7	6	8	6.67	8.40
9	7	9	6	8	6	8	6	8	6	8	7	8	6	7	6	8	7	9	6	9	6	9	6	9	6	9	7	9	5	8	6.20	8.40
10	6	8	7	8	6	8	7	9	6	8	6	9	6	8	7	9	7	9	6	8	6	8	6	8	6	8	8	9	7	9	6.47	8.27
11	7	9	7	9	5	8	7	9	5	9	7	8	5	7	7	9	5	8	7	9	7	9	7	9	7	9	6	8	7	9	6.40	8.33
12	8	10	6	9	7	9	6	8	7	9	8	9	7	9	6	9	7	9	6	9	7	9	7	9	7	9	7	9	6	9	6.80	8.87
13	8	10	7	9	7	9	7	9	7	9	8	9	7	9	7	9	7	9	6	9	7	9	7	9	8	9	7	9	6	8	7.07	8.73

Estadísticos de contraste

N	13
W de Kendall ^a	,784
Chi-cuadrado	295,388
gl	29
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Anexo 7.3 Análisis estadístico de las Fortalezas para la variable “Importancia”

Fortalezas	Experto 1		Experto 2		Experto 3		Experto 4		Experto 5		Experto 6		Experto 7		Experto 8		Experto 9		Experto 10		Experto 11		Experto 12		Experto 13		Experto 14		Experto 15		V. Medios	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
1	7	10	7	9	7	10	7	9	7	10	9	10	7	9	8	10	7	9	8	9	7	9	8	10	7	10	7	9	7	9	7.33	9.47
2	7	10	7	9	9	10	7	10	7	10	9	10	7	10	7	9	7	9	7	9	7	9	7	9	7	9	8	10	7	10	7.33	9.53
3	7	10	7	10	7	10	7	9	7	10	7	9	7	9	7	9	9	10	7	9	7	9	8	10	9	10	7	9	7	9	7.33	9.47
4	7	10	7	10	7	10	9	10	7	10	7	9	8	10	7	10	9	10	9	10	8	9	9	10	7	10	8	9	8	10	7.80	9.80
5	9	10	9	10	7	10	9	10	8	10	9	10	9	10	9	10	9	10	9	10	9	10	9	10	8	10	9	10	7	10	8.60	10.00
6	7	10	7	10	7	10	7	9	7	10	7	10	9	10	9	10	9	10	9	10	7	9	7	9	7	9	7	10	9	10	7.67	9.73
7	7	9	7	10	7	10	7	10	7	9	8	9	9	10	7	10	9	10	7	9	7	10	7	9	7	9	9	10	7	9	7.47	9.53
8	8	9	7	9	7	9	7	10	7	9	9	10	7	9	7	9	7	9	7	9	7	9	7	9	9	10	9	10	9	10	7.60	9.33
9	8	10	7	10	9	10	9	10	9	10	7	10	8	10	9	10	8	10	9	10	9	10	9	10	9	10	7	9	9	10	8.40	9.93
10	8	9	7	10	9	10	9	10	9	10	9	10	7	10	9	10	9	10	7	8	9	10	8	10	7	9	8	9	7	9	8.13	9.60
11	8	10	7	10	7	9	8	10	9	10	7	10	7	10	7	9	7	9	8	10	7	9	7	9	7	9	7	10	7	9	7.33	9.53
12	8	10	6	10	9	10	8	10	7	9	9	10	9	10	9	10	7	9	7	10	7	9	7	9	7	10	7	9	9	10	7.73	9.67
13	8	10	7	10	9	10	8	10	7	9	9	10	9	10	7	9	7	9	7	9	7	9	7	9	9	9	7	9	9	10	7.80	9.47

Estadísticos de contraste

N	13
W de Kendall ^a	,734
Chi-cuadrado	276,690
gl	29
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Anexo 7.4 Análisis estadístico de las Limitaciones para la variable “Presencia”

L	Experto 1		Experto 2		Experto 3		Experto 4		Experto 5		Experto 6		Experto 7		Experto 8		Experto 9		Experto 10		Experto 11		Experto 12		Experto 13		Experto 14		Experto 15		V. Medios	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
1	8	9	7	9	6	9	6	8	7	9	6	8	6	9	6	9	6	7	6	7	6	8	8	10	7	9	7	9	7	9	6,6	8,6
2	8	9	8	9	6	9	6	8	6	8	7	9	6	9	7	9	6	7	6	8	6	8	6	9	6	9	6	9	6	9	6,4	8,6
3	6	9	7	8	7	9	7	9	6	9	7	9	7	9	7	9	7	8	6	8	7	9	6	9	6	10	6	9	6	9	6,53	8,87
4	6	8	7	8	6	9	7	9	6	9	7	9	6	9	7	9	6	8	7	9	6	9	6	10	6	8	6	9	6	9	6,33	8,8
5	6	8	7	9	6	9	7	10	7	9	6	9	6	9	6	8	6	8	7	9	6	8	7	9	7	8	7	8	7	9	6,53	8,67
6	6	9	6	8	8	9	7	9	6	9	6	9	6	9	6	8	6	7	6	9	6	8	7	9	6	8	6	9	6	8	6,27	8,53
7	6	9	6	8	6	9	7	8	6	8	7	9	6	9	7	8	6	8	7	9	6	9	6	9	6	9	6	9	6	9	6,27	8,67
8	6	9	8	9	6	9	6	9	8	8	7	9	6	8	7	9		9	6	8	6	8	6	8	8	9	8	9	8	9	6,86	8,67
9	9	10	7	8	8	10	6	9	6	8	6	9	7	9	6	9	6	9	6	8	7	9	7	8	6	9	7	9	6	89	6,67	8,93
10	8	9	6	8	7	9	6	8	6	9	8	10	7	9	6	9	6	9	6	8	7	9	7	9	6	9	8	9	6	9	6,67	8,87
11	6	9	6	8	6	9	8	9	6	7	7	9	7	10	6	8	6	9	7	9	7	10	7	9	6	9	7	9	6	9	6,53	8,87
12	8	10	6	8	6	8	7	9	7	9	6	9	7	9	7	8	7	10	6	8	7	8	7	9	7	9	7	9	7	9	6,8	8,8
13	8	9	7	8	8	9	7	8	7	9	6	9	8	9	7	8	7	9	6	9	8	9	8	9	7	9	7	9	7	8	7,2	8,73
14	8	9	7	9	7	9	6	9	6	9	7	9	8	9	6	7	6	8	8	9	8	10	8	9	6	9	6	9	6	9	6,87	8,87

Estadísticos de
contraste

N	13
W de Kendall ^a	,789
Chi-cuadrado	297,506
gl	29
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de
concordancia de
Kendall

Anexo 7.5 Análisis estadístico de las Limitaciones para la variable “Consecuencia”

L	Experto 1		Experto 2		Experto 3		Experto 4		Experto 5		Experto 6		Experto 7		Experto 8		Experto 9		Experto 10		Experto 11		Experto 12		Experto 13		Experto 14		Experto 15		V. Medios	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
1	9	10	9	10	8	9	9	10	9	10	9	10	9	10	8	9	8	9	7	8	8	9	7	8	9	10	8	9	8	9	8,33	9,33
2	7	10	8	9	9	10	8	9	7	9	8	9	7	8	8	9	7	9	8	9	7	9	8	9	7	9	7	9	7	8	7,53	9
3	9	10	9	10	8	9	9	10	9	10	9	10	9	10	9	10	9	10	8	9	7	8	8	9	9	10	9	10	7	8	8,53	9,53
4	9	10	8	9	8	9	8	9	9	10	8	10	9	10	8	9	7	8	8	9	9	10	8	9	9	10	7	8	7	8	8,13	9,2
5	8	9	8	10	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9,07
6	7	9	8	9	9	10	8	9	7	9	8	9	7	8	8	9	7	8	8	9	7	9	8	9	7	9	7	8	7	9	7,53	8,87
7	9	10	9	10	9	10	9	10	9	10	9	10	9	10	7	8	9	10	9	10	8	9	9	10	9	10	9	10	7	8	8,67	9,67
8	8	9	8	9	9	10	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8,07	9,07
9	9	10	9	10	9	10	9	10	9	10	9	10	9	10	9	10	7	8	7	9	9	10	7	9	9	10	7	8	7	8	8,33	9,47
10	7	8	8	9	8	9	8	9	7	9	8	9	7	8	8	9	7	8	8	9	7	8	8	9	7	9	7	8	7	8	7,47	8,6
11	7	9	7	9	7	9	7	9	7	9	7	9	7	8	7	9	7	8	7	8	7	8	7	8	7	9	7	8	7	9	7	8,6
12	7	8	7	9	7	9	7	9	7	9	7	9	7	8	7	8	7	8	7	9	7	8	7	9	7	9	7	8	7	8	7	8,53
13	9	10	9	10	8	9	9	10	9	10	9	10	9	10	9	10	8	9	9	10	9	10	9	10	9	10	8	9	8	9	8,73	9,53
14	7	9	7	9	7	9	7	9	7	9	7	9	7	9	7	8	7	8	7	8	7	9	7	8	7	9	7	8	7	8	7	8,6

Estadísticos de contraste

N	14
W de Kendall ^a	,705
Chi-cuadrado	286,134
gl	29
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Anexo 8 Resumen Proyección de Principales Inversiones por Sectores

	UM	2014	2023	Total
Subordinación Nacional	MP	15086,1	8915,8	338551,7
EAIG	MP	12899,9	5926,0	98148,2
Eliminación Marabú	MP	135,0	227,3	2976,4
CREE	MP			142,1
Ganadería Total	MP		836,0	24770,8
Cubaquivir	MP	662,4	1145,8	197422,5
CREE	MP			165,6
Eliminación Marabú	MP		457,4	4120,7
Tabaco	MP	266,4		4956,5
Agricultura Urbana	MP	1122,4	323,3	5848,9
Eliminación Marabú Total	MP	135,0	684,7	7097,1
Subordinación Local	MP	1298,8	671,7	9586,0
Alimentos	MP			145,0
Vialidad	MP			600,0
Transporte	MP		20,0	80,0
Ferrocarriles	MP			100,0
Comunales	MP		50,0	592,0
Educación	MP	66,0		1180,0
Salud	MP	55,4	600,0	5282,3
Comercio	MP	1177,4	1,7	1606,7
Total Territorial	MP	16384,9	9587,5	348137,7

Anexo 9 Producción actual y Perspectiva de arroz

PRODUCTO	2014				2023			
	Volumen de ventas (t)	Ingresos MMT	Ingresos MCUP	Ingresos MCUC	Volumen de ventas (t)	Ingresos MMT	Ingresos MCUP	Ingresos MCUC
Arroz consumo								
ventas al MINCIN (10, 20, 30% calidad)	4 092,8	3 734,4	3 734,4	0,0	14 957,5	13 647,7	13 647,7	0,0
ventas a Turismo (4, 10, 20, 30% calidad)	493,1	213,3	0,0	213,3	1 802,1	779,4	0,0	779,4
ventas a MAE (20, 30% calidad)	246,6	787,9	787,9	0,0	901,1	2 879,6	2 879,6	0,0
ventas a Insumos Productor (Insumo CAI)	98,6	132,5	132,5	0,0	360,4	484,4	484,4	0,0
Ingresos en arroz consumo	4 931,1	4 868,2	4 654,9	213,3	18 021,1	17 791,1	17 011,7	779,4
Subproductos								
Polvo de arroz	0	0,0	0,0	0,0	1 618,1	194,2	194,2	0,0
Cabecilla	0,0	0,0	0,0	0,0	159,8	15,2	15,2	0,0
Cascarilla	0	0,0	0,0	0,0	10 507,9	64,7	64,7	0,0
Ingresos en subproductos	0,0	0,0	0,0	0,0	12 285,8	274,1	274,1	0,0
Total Ingresos por ventas		4 868,2	4 654,9	213,3		18 065,2	17 285,7	779,4
Financiamiento por ventas al MINCIN	4 092,8	26 960,3	26 960,3	0,0	14 957,5	98 528,4	98 528,4	0,0
Financiamiento por ventas al turismo	493,1	5,8	5,8	0,0	1 802,1	21,2	21,2	0,0
Ingresos por aportes		26 966,0	26 966,0	0,0		98 549,6	98 549,6	0,0

Anexo 10 Proyección de producción de Cultivos Varios 2014-2023

CULTIVOS	Proyección de las Producciones por años			
	Real 2014		Plan 2023	
	Área (ha)	Prod (t)	Área (ha)	Prod (t)
Viandas	1 256,4	6 901,2	1 145,2	11 000,6
Boniato	512,0	3 076,2	439,6	4 495,1
Plátano	38,6	157,1	49,3	290,9
Fruta	705,8	3 667,9	656,3	6 214,6
Hortalizas Total	279,3	3 259,9	383,8	9 559,4
Tomate	133,6	1 576,3	147,0	3 544,7
Pimiento	145,7	1 683,6	236,8	6 014,7
Calabaza	145,7	1 683,6	234,8	5 963,9
Pepino	1 475,8	14 879,9	1 481,3	17 024,0
Melón	538,6	6 758,0	538,6	7 317,9
Col	26,8	288,1	59,4	809,1
Granos Total	33,5	35,9	33,5	47,9
Maíz	25,5	178,3	25,5	198,7
Frijol	484,1	3 714,6	472,0	4 127,3
Sorgo	69,4	542,0	60,1	696,9
Total				

Anexo 11 Proyección Programa Ganadero. Movimiento de rebaños.

RESUMEN DE LOS MOVIMIENTOS DEL REBAÑO POR AÑOS (Cbzas) MUNICIPIO LOS PALACIOS											
CATEGORÍAS	AÑOS										
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Terneras	1 546	1 129	1 290	1 532	1 658	1 772	1 831	1 923	2 026	2 198	2 351
Añojas	1 040	736	553	633	751	812	868	898	943	993	1 077
Novillas	3 037	3 699	3 160	2 528	2 478	2 460	2 434	2 375	2 442	2 523	2 672
Vacas	5 222	5 475	6 116	6 961	7 194	7 164	7 162	7 005	6 977	7 127	7 114
Total hembras	10 845	11 039	11 119	11 653	12 081	12 208	12 295	12 200	12 387	12 841	13 214
Terneros	1 587	1 105	1 290	1 532	1 658	1 772	1 831	1 923	2 026	2 198	2 351
Añojos	943	1 245	1 032	1 613	1 731	2 282	2 338	2 368	2 511	2 610	2 863
Toretas	1 356	874	929	1 116	1 545	1 756	1 982	1 950	2 028	2 132	2 302
Toro ceba	843	1 977	2 405	2 588	2 976	3 524	3 919	4 348	4 369	4 459	4 798
Sementales	219	194	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Bueyes	1 804	2 190	2 537	2 742	2 916	3 064	3 190	3 220	3 220	3 220	3 220
Total machos	6 752	7 584	8 392	9 790	11 026	12 598	13 460	14 008	14 353	14 819	15 734
Total general	17 597	18 623	19 511	21 443	23 107	24 806	25 755	26 208	26 740	27 660	28 948
Variación		1 026	888	1 932	1 664	1 699	949	453	532	920	1 288

Anexo 12 Proyección Producción de carne.

PRODUCCIÓN DE CARNE EN PIE (t) MUNICIPIO LOS PALACIOS										
CATEGORÍAS	AÑOS									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A sacrificio (Cbzas)	2 886	3 233	3 534	3 819	4 416	5 100	5 969	6 463	6 822	7 133
Peso promedio (kg)	340	338	338	338	338	337	336	336	337	337
Producción total (t)	980,2	1 092,6	1 194,9	1 292,2	1 490,5	1 719,5	2 006,3	2 173,2	2 298,5	2 403,5

Anexo 13 Proyección Producción de Leche

PRODUCCIÓN DE LECHE (MI) MUNICIPIO LOS PALACIOS											
	PRODUCCIÓN DE LECHE (MI)										
	U/M	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total de vacas	Cbzas	5 204	5 936	6 329	6 400	6 400	6 400	6 400	6 400	6 400	6 400
Vacas lecheras	Cbzas	2 602	2 849	2 911	3 072	3 136	3 200	3 200	3 200	3 200	3 200
Partos lecheros	Uno	2 082	2 308	2 387	2 519	2 603	2 656	2 688	2 688	2 720	2 720
Vacas en ordeño	Uno	1 978	2 193	2 268	2 393	2 473	2 523	2 554	2 554	2 584	2 584
Días de lactancia	Días	210	215	218	222	224	226	228	230	233	236
Vacas ordeño año	Uno	1 135	1 291	1 355	1 456	1 518	1 562	1 595	1 609	1 650	1 671
Vacas ordeño año	Uno	999	761	809	885	931	967	996	1 014	1053	1 080
Litros por vaca	l	3,5	3,5	3,6	3,8	4	4,3	4,6	5	5,2	5,5
Prod/lactancia / vaca	l	733,4	752,5	784,8	843,6	896	971,8	1 048,8	1 150	1 211,6	1 298
Prod/ vaca ordeño/año	l	1 277,5	1 277,5	1 314	1 387	1 460	1 569,5	1 679	1 825	1 898	2 007,5
Producción total / año(ml)	MI	1 780,3	1 649,9	1 779,9	2 018,8	2 215,6	2 452	2 678,2	2 936,6	3 130,8	3 354
Contratada (ml)	MI	1 476,9	1 364,5	1 493,8	1 728,6	1 915,5	2 142	2 353,2	2 596,6	2 780,8	3 004
A industria (ml)	MI	1 104,6	1 304,2	1 433,5	1 668,3	1 855,2	2 081,7	2 292,9	2 536,3	2 720,5	2 943,7
Comercio (ml)	MI	60,3	60,3	60,3	60,3	60,3	60,3	60,3	60,3	60,3	60,3
No contratada (ml)	MI	303,4	285,4	286,1	290,2	300,1	310	325	340	350	350
Venta a trabajadores	MI	32,3	34,1	35	36,2	38,2	40,1	40,1	40,1	40,1	40,1
Auto consumo	MI	253,1	251,3	251,1	254	261,9	269,9	284,9	299,9	309,9	309,9