

Universidad de Pinar del Río
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo



Ave. José Martí, final . Ciudad Pinar del Río. Cuba Telef. (53) (82) 5813 Fax: (53) (82) 78125-5813

Título:

**METODOLOGÍA PARA LA INTEGRACIÓN DE ACTORES
ESTATALES Y NO ESTATALES AL PROCESO DE
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL MUNICIPIO
CONSOLACIÓN DEL SUR.**

Tesis en opción al título académico de Master en Dirección

AUTOR: Lic. Jorge Flores Loriga

TUTORES: Dr.C. Carlos Cesar Torres Paez
Dra.C. Angie Fernández Lorenzo.

Pinar del Río, 2017

AGRADECIMIENTOS

*A mis padres por su el esfuerzo puesto para que este
resultado saliera bien.*

*A mis tutores por la dedicación en la compleja
actividad de educar.*

*A amigos como Sandy que incondicionalmente me
ayudaron y aconsejaron en todo momento.*

*A todas las entidades donde se realizó la investigación
por sus trato agradable y atención prestada*

DEDICATORIA

A mis padres Maribel y Jorge por encaminarme en este mundo, enseñarme a ser un hombre de bien, y que todo en la vida necesita de sacrificios.

A mis tesoros más preciados Thiago Miguel, y Clarisa, por estar ahí y darme alegría cuando todo parece ir mal.

A mi tía Cary que desde lejos siempre está cerca, y pendiente de todos como un ángel guardián.

A mi tío Raúl que aunque no está con nosotros se recuerda todos los días con cariño y como a nadie.

PÁGINA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Secretario

Vocal

Dado en la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”,
Pinar del Río, a los ____ días del mes de _____ de 2017. “Año 59 de
la Revolución”

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Declaro que yo, Jorge Flores Loriga, soy autor de esta Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección y que autorizo a la Universidad de Pinar del Río, a hacer uso de esta investigación, con la finalidad que estime conveniente.

Firma: _____

Lic. Jorge Flores Loriga jorgef@upr.edu.cu

Jorge Flores Loriga autoriza la divulgación de la presente investigación bajo licencia Creative Commons de tipo Reconocimiento No Comercial Sin Obra Derivada, se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de sus autores, no haga uso comercial de las obras y no realice ninguna modificación de ellas. La licencia completa puede consultarse en: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>

Jorge Flores Loriga autoriza al Centro de Estudios de Gerencia Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR) adscrito a la Universidad de Pinar del Río a distribuir la presente tesis de maestría en formato digital bajo la licencia Creative Commons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de tesis disponible en la biblioteca digital: <http://bibliotecadigital.upr.edu.cu/greenstone/cgi-bin/library.cgi?site=localhost&a=p&p=about&c=tesis&l=es&w=utf-8>

Jorge Flores Loriga autoriza al Centro de Estudios de Gerencia Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR) adscrito a la Universidad de Pinar del Río a distribuir el presente trabajo de diploma en formato digital bajo la licencia Creative Commons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de tesis disponible en: <http://revistas.mes.edu.cu>

RESUMEN

En el contexto de la actualización del modelo económico cubano se manifiesta la voluntad política de priorizar el desarrollo desde los territorios, con el aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos en función de estimular las capacidades productivas con que cuentan los municipios, basado en la participación activa de todos los actores de la localidad. El logro de tales condiciones demanda métodos y procedimientos más integradores a escala municipal con distintos niveles de complejidad que no han sido suficientemente articuladas desde los procesos de gestión estratégica del desarrollo local.

Tales procesos demandan que desde la administración pública, se propicie una integración entre actores estatales y no estatales para lograr el desarrollo integral de los territorios.

La presente investigación tiene como objetivo elaborar una metodología que propicie la integración entre actores estatales y no estatales a la gestión estratégica del desarrollo a escala local. Para ello se fundamentan los principales elementos teórico – metodológicos sobre la integración de actores en la gestión estratégica del desarrollo local; se caracteriza *estado* actual del proceso de integración de actores estatales y no estatales en la gestión estratégica del desarrollo local en Consolación del Sur; se definen las premisas y elementos de la metodología y se validan los resultados en el municipio Consolación del Sur.

Palabras clave: Gestión estratégica, integración entre actores, redes de actores

ABSTRACT

In the context of the updating of the Cuban economic model, the political will is expressed to prioritize development from the territories, with the use of endogenous and exogenous resources in order to stimulate the productive capacities of the municipalities, based on active participation of all the actors in the locality. The achievement of such conditions demands more integrative methods and procedures at municipal level with different levels of complexity that have not been sufficiently articulated from the strategic management processes of local development.

Such processes demand that from the public administration, an integration between state and non-state actors be promoted in order to achieve the integral development of the territories.

The objective of this research is to develop a methodology that fosters the integration between state and non-state actors in the strategic management of development at a local scale. For this, the main theoretical - methodological elements on the integration of actors in the strategic management of local development are based; the current state of the integration process of state and non-state actors in the strategic management of local development in Consolación del Sur is characterized; the premises and elements of the methodology are defined and the results are validated in the Consolación del Sur municipality.

Keywords: Strategic management, integration between actors, networks of actors

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I: “Fundamentos teóricos – metodológicos sobre la integración de actores en la gestión estratégica del desarrollo local”	7
1.1- Concepciones generales sobre desarrollo local.....	7
1.2- La gestión estratégica del desarrollo local	13
1.2.1- Concepciones generales sobre gestión estratégica.....	13
1.2.2 El proceso de gestión estratégica para el desarrollo local	16
1.3- El proceso de integración de actores locales	20
1.3.1- Conceptualización y descripción de actores locales	20
1.3.2- La aproximación entre actores para el desarrollo local	22
1.3.3- La integración y las redes entre actores para el desarrollo local	24
1.4- Experiencias metodológicas sobre la integración entre actores locales.....	29
1.5- Conclusiones parciales del capítulo.....	32
Capítulo II: Diagnóstico del estado actual del proceso de integración de actores estatales y no estatales en la gestión estratégica del desarrollo local en Consolación del Sur	33
2.1- Metodología utilizada para realizar el diagnóstico	33
2.2- Resultados de las fuentes de información secundarias.....	37
2.2.1- Caracterización del municipio Consolación del Sur	37
2.3- Análisis de los resultados obtenidos a partir de fuentes de información primarias	42
2.3.1- Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a la representación de los actores estatales.....	42
2.3.2- Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a la representación de los actores no estatales.....	44
2.4- Resumen general del diagnóstico realizado. Potencialidades y Limitaciones....	46
2.5- Determinación de las limitaciones fundamentales	47
2.6- Conclusiones del capítulo	49
Capítulo III: Metodología para la integración de los actores estatales y no estatales al proceso de gestión estratégica del desarrollo local en el municipio Consolación del Sur	50
3.1- Diseño de la metodología para la integración de actores estatales y no estatales al proceso de gestión estratégica del desarrollo local	50
3.2- Validación parcial de la metodología en el municipio Consolación del Sur	67
3.2.1- Valoración del cumplimiento de las premisas	67
3.2.2- Resultado parcial de la aplicación de la metodología	68

3.3- Conclusiones del capitulo	77
CONCLUSIONES GENERALES	79
RECOMENDACIONES	80

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del contexto actual está determinado por cambios que son cada vez más profundos y acelerados, acompañado además del crecimiento de las necesidades de la población. Esta condición establece la necesidad de buscar alternativas que permitan impulsar el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

El desarrollo de tales escenarios condiciona tendencias que apuntan hacia el cambio de paradigmas en los modelos y teorías tradicionales del desarrollo consistente en procesos de transición de una planificación macro centralizada a un mayor reconocimiento del papel del territorio como factor de desarrollo.

En tales condiciones algunos modelos económicos se sustentan en la actualidad de la búsqueda de un desarrollo a partir de una planificación territorial activa y colectiva, que haga relucir las potencialidades endógenas e incorpore los recursos exógenos del territorio para encauzar el desarrollo desde las localidades como principal agente catalizador del cambio.

La máxima adaptación y puesta en marcha del proceso de planificación a escala local se asienta en la articulación de intereses nacionales, sectoriales y ramales, con base en la voluntad de los gobiernos locales de apuntalarla integración entre actores en la localidad. El proceso de planificación en economías en las que no son tan crudas las relaciones de mercado se desarrolla con un carácter más social, demandando la necesidad de integrar actores para poner en valor las capacidades productivas que tienen el sector estatal y el sector no estatal, estimulando la producción, el empleo y la calidad de vida en los municipios.

Ante este escenario el cambio estructural a llevar a cabo desde un enfoque local, manifiesta la voluntad política del país de priorizar el desarrollo local desde un grado de descentralización en la toma de decisiones hacia las administraciones públicas locales. Estos cambios y la creación de nuevas capacidades productivas en los municipios adquieren un matiz donde gobiernos y actores locales, estatales y no estatales, a través de creación de redes de actores se hacen responsables de fomentar su desarrollo.

En la actualidad del contexto económico del país, existe la voluntad política de dar mayor responsabilidad y autoridad a los gobiernos locales en el

aprovechamiento de sus recursos endógenos. El otorgamiento de estas nuevas facultades en el proceso de planificación y gestión estratégica territorial provoca el impulso de las iniciativas y estrategias de desarrollo de manera endógena, donde es la acción colectiva la manera eficiente de evaluar y seleccionar las mejores alternativas de desarrollo.

La motivación de la investigación se fundamenta en los aportes que se espera generar, expresados en una metodología que permita la integración entre actores estatales y no estatales al proceso de gestión estratégica del desarrollo local, en función del aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos del territorio además del empoderamiento de los gobiernos locales para la toma de decisiones.

En el caso del municipio Consolación del Sur, espacio donde se realiza la presente investigación, y que constituye el segundo municipio más grande de la provincia se puede citar que posee fortalezas, como es sudesarrollo agropecuario e industrial, el reforzamiento de la identidad local y del mejoramiento del estado ambiental del territorio y la fuerza de trabajo especializada que posee el mismo. Además el municipio cuenta con un Plan de Desarrollo Integral (PDI) hasta 2023, y un Plan General de Ordenamiento Territorial desde 2012 (PGOT), donde se presenta la estrategia orientada al máximo aprovechamiento de sus recursos endógenos y la utilización eficiente de los exógenos.

En fases preliminares de la investigación se evidenció que existen problemas en algunas de las ramas de la economía que operan a escala municipal, así como riesgos que presentan las actividades económicas e infraestructura productiva a partir de los desastres naturales y/o tecnológicos. Igualmente se constató durante la investigación que en el municipio de Consolación del Sur existen potencialidades y limitaciones en la gestión estratégica del desarrollo a escala municipal atenuada esencialmente por la falta de experiencia que propicia el desaprovechamiento de capacidades existentes en el municipio. Además se manifiesta que la alta centralización en la toma de decisiones afecta el máximo aprovechamiento de los recursos endógenos afectando así el desarrollo integral del municipio.

Por demás el proceso de gestión estratégica que es apoyado en la acción de los actores locales estatales y no estatales se ve afectado debido a la no

incorporación de estos últimos a los procesos operativos del municipio, ello entre otras causas por la resistencia a negociar que existe entre las partes, así como la baja mediación del gobierno local entre los mismos.

Aun cuando existe una importante tradición de pensamiento y práctica en lo referido al estudio del desarrollo local, el autor pudo comprobar mediante su revisión previa que persiste un déficit de investigaciones, suficientemente sistematizadas, orientadas a la concepción de herramientas que permitan integrar la totalidad de los actores locales en el proceso gestión estratégica del desarrollo local, para propiciar el alcance de programas y líneas estratégicas del municipio.

A partir de la situación problemática descrita el autor identificó como **problema científico** que *“en la gestión estratégica del desarrollo del municipio Consolación del Sur se evidencia una limitada integración entre actores estatales y no estatales, que incide en el desaprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos”*.

El **objeto de la investigación** se identificó como *“el proceso de gestión estratégica del desarrollo local”*.

El **campo de acción** es *“la integración entre actores estatales y no estatales en la gestión estratégica del desarrollo local”*.

Se definió que el **objetivo general** sería *“diseñar una metodología para la integración de actores estatales y no estatales en la gestión estratégica del desarrollo municipal que contribuya al aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos del municipio Consolación del Sur”*.

Los **objetivos específicos** que tributarán al alcance del objetivo general, son los siguientes:

- 1- Analizar los fundamentos teóricos – metodológicos sobre la integración de actores en la gestión estratégica del desarrollo local a escala municipal.
- 2- Diagnosticar el estado actual de la integración de actores estatales y no estatales en la gestión estratégica del desarrollo local del municipio Consolación del Sur.
- 3- Definir los componentes de la metodología para la integración de los actores locales al proceso de gestión estratégica del desarrollo local a escala municipal.

- 4- Validar la propuesta en el municipio Consolación del Sur de la provincia Pinar del Río.

La investigación se apoya en la siguiente **hipótesis**: *“la implementación de una metodología para la integración de actores estatales y no estatales en la gestión estratégica del desarrollo local en el municipio Consolación del Sur, contribuirá al aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos”*.

Durante el proceso de investigación científica se aplicaron los siguientes métodos teóricos y empíricos:

- **Métodos Teóricos:**

Se parte del método **dialéctico – materialista**, que es el método por excelencia de la economía política marxista. Esto permite destacar el carácter contradictorio, y a la vez desarrollador que tienen las relaciones de los componentes del objeto de investigación, dirigiendo la búsqueda a nuevas regularidades, funciones y estructuras en el proceso de gestión estratégica del desarrollo local.

Se emplea además el **método histórico**, para determinar la evolución y tendencias de la gestión del desarrollo local e integración de actores locales en el proceso de gestión estratégica del desarrollo local en Cuba, atendiendo a sus particularidades en el contexto de la construcción del socialismo en Cuba y sus diferencias en contextos de economías de mercado.

Los procedimientos empleados son el **análisis** y **síntesis** para la descomposición del funcionamiento de estos objetos en sus diversas partes y el establecimiento de las relaciones entre ellas, así como para estudiar los diferentes factores que influyen en la integración de los actores locales al proceso de gestión estratégica del desarrollo local y extraer las regularidades que afectan el proceso de toma de decisiones.

Sistémico: Proporciona la orientación general para el cumplimiento del objetivo general, a partir del análisis integral del proceso de gestión estratégica del desarrollo local, y su posterior descomposición en partes.

Se emplea el procedimiento de **abstracción** en busca de integrar la totalidad de los actores locales, permitiendo la gestión eficiente del desarrollo local, así como sus regularidades a partir de la observación científica de la realidad objetiva.

- **Métodos Empíricos:**

Se emplea el **método de observación** en el diagnóstico cualitativo de la situación a investigar, a partir del proceso de gestión estratégica a escala local. Los procedimientos y técnicas a aplicar son la **revisión de documentos**, **grupos de discusión** (*mesa redonda con interrogador*), y **encuestas**, en el últimos casos aplicando como instrumento el **cuestionario**.

Se emplea el **método de la medición** para atribuir valores cuantitativos al proceso de gestión estratégica del municipio, esencialmente en el diagnóstico cualitativo realizado de la situación a investigar, es decir, para obtener información primaria del estado actual del proceso de integración entre actores estatales y no estatales en la gestión del desarrollo local en el municipio objeto de estudio. Se basó sobre todo en la técnica del cuestionario a partir de las encuestas elaboradas.

- **Técnicas empleadas:**

Análisis documental: El análisis documental se utiliza para la valoración del material bibliográfico relacionado con el proceso de planificación estratégica del desarrollo local en el municipio; para el proceso de diagnóstico del objeto de investigación planteado; y documentar un marco teórico en base a las regularidades y tendencias observadas en el comportamiento del fenómeno. Se emplean documentos de carácter institucional y de la administración pública, investigaciones previas realizadas que tocan aristas diversas del fenómeno, informaciones estadísticas y otros instrumentos.

Encuestas: Se empleó para conocer las potencialidades y limitaciones que existen en el contexto local de la gestión estratégica del desarrollo local, desde diferentes puntos de vista como los actores estatales y los no estatales, permitiendo realizar comparaciones y análisis críticos.

Triangulación: Se utilizó para el establecimiento de las principales potencialidades y limitaciones del proceso de constatación de la situación problemática de la investigación desde el punto de vista cualitativo, a través de la contrastación de las fuentes de información empleadas.

Matriz de Vester: se utiliza para jerarquizar los problemas o restricciones que se determinaron de todas las fuentes de información desarrolladas, listándose finalmente un grupo de potencialidades y restricciones en el municipio para el

proceso de integración entre actores en la gestión estratégica del desarrollo local.

MACTOR: se emplea la técnica para valorar las relaciones de fuerza entre los actores identificados y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a las líneas estratégicas del municipio, facilitando la proposición de la puesta en marcha de la política de alianzas a través de redes.

Se emplearon procedimientos **estadísticos**, tanto paramétricos como no paramétricos, para el procesamiento de los resultados a obtener de las encuestas aplicadas.

El informe de la tesis se compone de tres capítulos:

La investigación se compone de tres capítulos, el primero que lleva por nombre *“Fundamentos teóricos – metodológicos sobre la integración de actores en la gestión estratégica del desarrollo local”*, que responde al cumplimiento del objetivo específico número uno.

El segundo de los capítulos titulado *“Diagnóstico del estado actual del proceso de integración de actores estatales y no estatales en la gestión estratégica del desarrollo local en Consolación del Sur”*, da cumplimiento al segundo objetivo específico, y aborda el diagnóstico realizado para constatar el problema identificado.

El tercero de los capítulos *“Metodología para la integración de los actores estatales y no estatales al proceso de gestión estratégica del desarrollo local en el municipio de Consolación del Sur”*, que da cumplimiento a los objetivos específicos tres y cuatro, que pretende diseñar y validar la metodología que contribuirá a la integración de los actores al proceso de gestión estratégica del desarrollo en el municipio Consolación del Sur.

Por último se presentan las conclusiones generales y recomendaciones a las que se llega con la investigación, así como la bibliografía empleada y los anexos necesarios para una mejor comprensión de la investigación.

Capítulo I: “Fundamentos teóricos – metodológicos sobre la integración de actores en la gestión estratégica del desarrollo local”

En el presente capítulo se realiza un análisis de las bases teóricas y metodológicas de la gestión del desarrollo local a partir de las relaciones que se establecen entre sus distintas dimensiones y la diversidad de los actores que participan, reconociéndose los nexos entre los procesos de gestión estratégica del desarrollo local y de articulación entre actores. Se analizan algunas experiencias, procedimientos y metodologías articuladas para el logro de las relaciones entre actores, con el fin de dar cumplimiento al objetivo propuesto.

1.1- Concepciones generales sobre desarrollo local

Ante las disímiles vías por las que se puede acceder al desarrollo, y dadas las crisis en los paradigmas que explican el comportamiento de las dinámicas económicas en la evolución de los países, surgen los modelos de desarrollo local como una alternativa para gestionar el desarrollo desde los territorios aprovechando los recursos de las localidades, y mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.

Entre los principales autores que definen el desarrollo local se encuentra Vázquez-Barquero (1988,a) que definió el mismo como un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local, además en el mismo se pueden identificar 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.

En el momento y las condiciones en las cuales afloraba el desarrollo local como alternativa al desarrollo, el autor no hace referencia a la dimensión ambiental que debe tener el desarrollo local, la cual se considera fundamental para garantizar el desarrollo integral y sostenible desde las localidades.

Otras concepciones introducen en su definición el tema de los recursos endógenos, al plantear que el desarrollo local es 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 (Pérez, 1999).

Otras valoraciones consideran al desarrollo local como la creación de capacidades o fortalecimiento de estructuras y poderes locales, con cierto grado de descentralización (Caño, 2006).

Se hace visible una concordancia entre los planteamientos expuestos en cuanto a las consideraciones generales del desarrollo local, al establecerlo como un proceso, es decir, acciones que se desarrollan simultáneamente en los ámbitos económicos, socio cultural, político- administrativo y ambiental, para lograr un mejoramiento en las condiciones de las localidades.

El logro del desarrollo local demanda que los actores locales trabajen de manera coordinada para lograr los objetivos del territorio. Pero además mantiene que deben existir entes administrativos que garanticen la creación de políticas adecuadas para encauzar el proceso, de la misma manera que es necesario que los mismos dirijan y controlen la totalidad del proceso.

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 de la cooperación entre el ámbito estatal y no estatal (Valenzuela, 2003).

El proceso de desarrollo local se manifiesta a través de los actores locales como una energía capaz de canalizar, de forma convergente, fuerzas dispersas, donde una de las condiciones necesarias para que esto ocurra es la introducción de fuerzas exógenas que ayuden a potenciar dicha energía interna (Boisier, 1999).

En este sentido se coincide con Cotorruelo (2001), Lazo (2002), Gallicchio (2004) y González (2011a), quienes señalan la importancia de considerar los recursos exógenos en las dinámicas de desarrollo endógeno, a fin de potenciar el alcance de los objetivos.

Con la acción del desarrollo local se fortalecen la totalidad de los actores implicados en el mismo proceso, y no solo se deben aprovechar los recursos endógenos de un espacio geográfico, sino que se debe acercar además

aquellos recursos exógenos que se presentan a nivel de estructuras administrativas que sobrepasan el ámbito municipal. La combinación efectiva entre los recursos endógenos y exógenos; y entre los sectores estatales y no estatales propiciaría un desarrollo integral y eficiente en las localidades.

No obstante, Vázquez (2009) considera que la asistencia externa excesiva reduce la capacidad creativa de los actores locales y de la población, y por lo tanto, limita los resultados de las iniciativas, que se verían afectados si se imponen, localmente o desde el exterior, acciones o se condicionan los objetivos de la estrategia.

Por ende los principales agentes del cambio en un proceso de desarrollo local son los actores de la localidad. El propio proceso se hará posible si hay políticas en los niveles de administración tanto al interior como al exterior del municipio, que garanticen la cooperación entre actores locales, la capacitación de los recursos humanos y el fomento a las iniciativas locales definidas al interior o exterior del municipio; elementos que garantizaran la creación de empleo y el fortalecimiento de los sistemas productivos locales.

Por tanto el desarrollo local se fomenta desde un ámbito participativo en el que se necesita de una acción proactiva de la administración pública en las distintas escalas de toma de decisiones, dirigida a implicar a los a los procesos del territorio.

El desarrollo local se considera una vía para alcanzar la competitividad de un determinado territorio y la mejora en la calidad de vida de las personas. Pero este desarrollo no es totalmente independiente, sino que debe mantenerse interconectado con el entorno a través de dimensiones que forman parte de la lógica del desarrollo de las localidades. Tales dimensiones se abordan desde todos los niveles administrativos, y su correcto abordaje garantiza el desarrollo integral en ámbitos locales (Gálvez, 2000).

En el abordaje de las dimensiones del desarrollo local a lo largo de su evolución como proceso, han sido Varios los criterios marcados por ejemplo según Vázquez-Barquero (1988, b) las dimensiones son:

- a) **Económica**, en la cual, los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados.

- b) **Formación de recursos humanos**, en la que los actores educativos y de capacitación conciertan con los emprendedores locales la adecuación de la oferta de conocimientos a los requerimientos de innovación de los sistemas productivos locales.
- c) **Socio-cultural e institucional**, en la que los valores e instituciones locales permiten impulsar o respaldar el propio proceso de desarrollo.
- d) **Político-administrativa**, en la cual la gestión local y regional facilitan la concertación público-privada a nivel territorial y la creación de "entornos innovadores" favorables al desarrollo productivo y empresarial.
- e) **Ambiental**, que incluye la atención a las características específicas del medio natural local, a fin de asegurar un desarrollo sustentable ambientalmente.

En relación con el tema se plantea que existen cuatro dimensiones fundamentales, una económica referida a la generación, acumulación y distribución de la riqueza, una social y cultural que aborda la necesidad y el compromiso de las instituciones y la comunidad con el proceso del desarrollo local, una ambiental vinculada con los recursos naturales y el desarrollo sostenible, una política relacionada a la gobernabilidad del territorio y a la definición de un proyecto colectivo específico, autónomo y sustentado en los propios actores locales (Gallicchio, 2002).

Un proceso de desarrollo local debe abordar todas las dimensiones antes descritas de manera cabal, marcando la relación entre las mismas, ya que desde una se puede estimular las otras o contrarrestar los aportes de estas al proceso. De esta manera se plantea que la dimensión política administrativa descrita por los autores debe garantizar las condiciones a escala local donde se potencie integración entre la totalidad de los actores locales, llegando a ello desde los elementos que rigen la estrategia de las localidades. Además las administraciones locales garantizaran la concepción de herramientas didácticas que propician el acercamiento de actores de distinta naturaleza.

Se considera además que, por su importancia, debían separarse las dimensiones socio-cultural e institucional, dado que las funciones de las instituciones y la población con el proceso de desarrollo local son distintas. Las instituciones por una parte tienen un papel más económico, de creación de riqueza y garantizar empleo entre otros, mientras que los actores que

controlan la dimensión socio cultural pretenden mantener la identidad cultural y los valores de la comunidad, no obstante se complementan uno con otro.

La propia existencia de las dimensiones del desarrollo local esclarece la necesidad de fomentar políticas públicas, que permitan tomar decisiones, realizar acciones desde las localidades que propicien la articulación de dichas dimensiones y permitan, resolver problemas públicos, además de lograr los objetivos propuestos en el corto, mediano y largo plazo.

El mejoramiento de la calidad de vida de los territorios no es lineal y tampoco es unidireccional, pero una de las vías para su alcance es el fomento de Iniciativas Municipales de Desarrollo Local (IMDL) las que contribuyen, de manera importante, a la búsqueda de una vía que conduzca a la salida de la crisis. Su fortaleza reside en que buena parte de los instrumentos utilizados estimulan la obtención de rendimientos crecientes de las inversiones, lo que contribuye a aumentar la productividad (Vázquez Barquero, 2007).

Las iniciativas locales de desarrollo constituyen una respuesta de parte del sistema productivo y empresarial de algunos territorios, llevadas a cabo -por lo general- de forma concertada con diferentes actores locales, estatales y no estatales, ante las superiores exigencias del actual proceso de reestructuración productiva, el cual se desenvuelve en el contexto de lo que se ha denominado, fase de transición (Pérez, 1986).

Las iniciativas de desarrollo local surgen como una forma flexible de propiciar el cambio estructural desde las localidades, reforzando la visión del desarrollo local de abajo – arriba (Torres, 2011a).

De tal manera que su consecución será a partir de los principales problemas de la localidad, y destacando la participación de la totalidad de los actores del territorio. Por tanto, y siendo consecuente con las dimensiones del desarrollo local se puede distinguir según el objetivo principal de las mismas a la creación de empleo, al desarrollo de nuevas empresas, el fortalecimiento de la cultura local y las instituciones existentes en el territorio.

Para el desarrollo de las IMDL se hace imperativo un cierto grado de descentralización hacia los actores locales, los que potencian los recursos endógenos y garantizan la formulación de propuestas sustantivas en relación a las aspiraciones más sentidas de la calidad de vida. Por ello es necesario que

la visión de los propios actores locales sea no solo el de la supervivencia a corto plazo.

El desarrollo local debe tener visión de mediano y largo plazo, que establezca el punto de llegada y el horizonte que determina y da sentido a las acciones del corto plazo y que permita avanzar de manera gradual (Gallicchio, 2005).

El conjunto de actores locales y las administraciones públicas territoriales, deben incorporar la visión de largo plazo y la consideración de los diferentes niveles de las políticas de desarrollo en la gestión estratégica del desarrollo local (Alburquerque, 2004).

Los elementos básicos para apoyar el desarrollo local pueden ser la movilización y participación de actores locales, la actitud proactiva del gobierno local, el fomento de equipos de liderazgo locales, la cooperación público – privada de actores locales, la elaboración de una estrategia territorial de desarrollo, el fomento empresarial y la formación de recursos humanos, así como en la institucionalización del desarrollo local (Torres, 2011b).

Una de las piedras angulares de un proceso de desarrollo local es el fortalecimiento de la identidad y la cultura local, además uno de sus principales productos es el fortalecimiento de las instituciones existentes en un territorio y depende, para su éxito, de la concertación de los distintos sectores y de la cooperación entre el ámbito público y el privado (Valenzuela, 2003).

El liderazgo del proceso de desarrollo local no se debe estancar solo desde las administraciones locales, que si debe ser el actor que controle, ejecute y distribuya recursos, sino que la cierta descentralización que demanda el proceso debe empoderar al resto de los actores de la economía local a que ganen protagonismo para lograr mayor motivación. Desde la articulación entre intereses públicos y privados serán consolidados mecanismos e instrumentos para encaminar las acciones estratégicas y operativas que garantizaran el éxito de la gestión estratégica del desarrollo local. Además la identidad, pertenencia y compromiso que tengan los actores sociales con la localidad, determina la motivación y creatividad que soporta el desarrollo local.

En opinión de Ruano (2013) en este proceso de articulación de intereses públicos y privados, la coordinación es fundamental, basados en proceso de negociación, comunicación y confianza mutua.

Las estrategias de desarrollo local desde su concepción deben asumir que propiciar un hábitat de coordinación entre los actores locales, resulta una función sustantiva de las autoridades de gobierno e instituciones estatales tanto nacionales como territoriales.

A los fines de la presente investigación, se entenderá la localidad como equivalente al municipio, al ser este la parte más pequeña con estructura y funciones administrativas en la división político – administrativa. Lo mismo teniendo en cuenta que la vocación de un territorio desborda el concepto de división político-administrativa.

De tal forma y en lo adelante para el desarrollo de la investigación se describe el desarrollo local como un proceso de acción colectiva directa e integrada de la totalidad de los actores del territorio, que abarca todas las dimensiones de desarrollo, que impulsa un cambio organizado para lograr el crecimiento económico, el fortalecimiento de las instituciones y sectores implicados, a partir del aprovechamiento de recursos endógenos y exógenos del territorio, con la guía de las administraciones públicas locales.

1.2- La gestión estratégica del desarrollo local

1.2.1- Concepciones generales sobre gestión estratégica

La gestión estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitirán a las regiones alcanzar sus objetivos. Es el proceso de especificar los objetivos, desarrollando políticas y planes para alcanzar esos objetivos, y asignando recursos para implementar esas políticas y planes. La gestión estratégica, por tanto, combina las actividades de varias áreas funcionales para lograr objetivos organizacionales; es el nivel más alto de actividad gerencial (Arroyo, 1998).

La gestión estratégica depende en gran medida de las capacidades, habilidades y aptitudes que presentan los tomadores de decisión, pues acota elementos complejos y acciones elaboradas y teorizadas para su efectividad, y debe basarse siempre en un amplio diagnóstico organizacional (Prieto, 2012).

La gestión estratégica comprende la generación de planificación, organización, ejecución y control de acciones que permitan conducir un determinado territorio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo. En la gestión estratégica se toma en cuenta a todos los miembros involucrados, a fin de conocer sus inquietudes, sus aportes al proceso productivo y

establecer los objetivos específicos con el propósito de lograr, a través del poder que se le concede a la gente, la consecución de los objetivos (Tello, 2006).

Específicamente para el sector público Arellano (2013) enfatiza en que el proceso de logro de los objetivos tiene una alta dependencia de la acción e interacción de individuos y grupos.

La gestión estratégica no solo debe asegurar la supervivencia de los territorios a corto plazo, ya que los objetivos elaborados van encaminados en varias esferas de actuación, como gestión, como política y como estrategia. La consolidación de los mismos asegura, además de la supervivencia, una estabilidad en el propio proceso de gestión estratégica ya que se organiza cuáles recursos se destinan a un determinado sector y cuándo se destinan para lograr el máximo de eficiencia.

Para ello se requieren herramientas que permiten ver cómo van funcionando las cosas y a medida que se percibe qué ocurre, se va ajustando permanentemente la gestión. Posteriormente se requiere de acciones y decisiones. Para ello se necesita información para la acción, pues se trata de no permitir que las cosas pasen por delante sin hacer nada, sino que el territorio y cada uno de los actores vinculados tengan respuestas a cada una de las cosas que ocurran y los elementos necesarios para tomar decisiones adecuadas (Godet, 2001).

El giro que debe dar la gestión estratégica, se enfoca hacia la manera de accionar ante el futuro, ya esta sería de manera proactiva, provocando cambios apoyados en acciones cotidianas en el territorio para propiciar el máximo aprovechamiento de los recursos endógenos.

La gestión estratégica para el desarrollo local debe ser guiada por el Estado y las administraciones públicas al interior del municipio, ya que este constituye la célula más pequeña de organización administrativa con funciones estatales, a la vez al ser un proceso de participación colectiva es necesaria cierta descentralización y asignación de tareas a la totalidad de los actores involucrados. Para este proceso son determinantes las capacidades, conocimientos, habilidades y las actitudes de los administradores públicos para articular una estructura territorial con base en la articulación entre los actores

estatales y no estatales, que permita consolidar, distribuir y alcanzar los objetivos.

La similitud entre los criterios anteriores sitúa a la gestión estratégica como un proceso. La gestión no sería acciones aisladas que se desarrollan una vez, sino una secuencia de las mismas que debe desarrollarse con mucha eficiencia, para provocar los cambios y conducir a la localidad a un futuro deseado.

Su desarrollo oscila alrededor de una correcta concepción de planes basados en objetivos comunes, elaborados de acuerdo a intereses regionales, locales y de todos los sectores de la economía, que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos de la localidad.

Desde estas líneas y con el objetivo de orientar el desarrollo de la investigación, es preciso describir algunos elementos que marcan una estrategia.

Una estrategia es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Es la teoría que la alta dirección tiene para lograr un futuro deseado sobre la base de éxitos pasados (Burgelman, 2002).

Por tales motivos se afirma que una estrategia se lleva a cabo para resolver un determinado problema ya sea individual o público, se considera como un proceso realizado por los actores locales, regulado y asesorado por las administraciones públicas, que asegura la toma de decisiones oportuna en cada momento.

Atendiendo a Gonzales (2011, b), se considera que la estrategia presenta varias fases:

Diagnóstico estratégico

- ✓ **Misión:** definición del campo de actividad de la organización, identificación de las capacidades esenciales que la organización desarrolla o puede desarrollar en el futuro.
- ✓ **Visión:** constituye el reto o propósito estratégico.
- ✓ **Valores:** los valores responden a la pregunta de ¿cómo va a lograr la organización la visión y misión?
- ✓ **Modelo de Negocios** (programa de aplicación).

- ✓ **Evaluación:** el proceso de evaluación es el momento en que se plantea la decisión de elegir una de las opciones identificadas para la adopción y puesta en marcha.
- ✓ **Selección (misión y objetivos):** la etapa de selección supone el proceso de adopción de decisiones estratégicas, donde se combinan planteamientos tanto racionales como emocionales
- ✓ **Implementación (acciones):** En la etapa de implantación se consideran las actividades y decisiones necesarias para hacer efectiva o poner en marcha la estrategia, para conseguir la misión y los objetivos estratégicos planteados previamente
- ✓ **Control (asignación de recursos)** el control un proceso permanente de medición de cualquier actividad o prestación, sobre los objetivos y puntos fijados, con la finalidad de corregir las posibles desviaciones que se produzcan respecto a los criterios o puntos de referencia establecido.

La elaboración de una correcta estrategia se convierte en un reto a día de hoy en el desarrollo tanto a nivel territorial como a nivel local. La existencia de disímiles formas productivas y de diferentes actores que las controlan hace que la definición de la estrategia sea un paso delicado y de elaboración conjunta. Por ello desde las administraciones pública locales es necesario adecuar mecanismos que permitan el acercamiento de la totalidad de los actores locales, al proceso de gestión estratégica del desarrollo local.

1.2.2 El proceso de gestión estratégica para el desarrollo local

El proceso de gestión estratégica del desarrollo local constituye a día de hoy el eje articulador de todas las políticas económicas, sociales y de bien público de un Estado (Tello, 2005).

Desde la gestión estratégica se puede llegar a consensos y decidir de común acuerdo la visión integral del territorio y, de allí, definir las formas de ocupación, uso, aprovechamiento, gobierno, organización de la producción, planificación, administración y control autónomo en beneficio de las generaciones actuales y futuras (Morán, 2006).

De tal manera este proceso de gestión estratégica se enriquece a partir de las acciones de la planificación participativa, la cual “hace incapié en situar a los ciudadanos en el centro de las decisiones” (Carvajal, 2005), con énfasis en los

conceptos de calidad de vida, bienestar y felicidad y con un marco de aplicación especial en el ámbito territorial (Robirosa, 2014).

En este sentido como se puede constatar en el trabajo de Pérez y Montenegro (2015), a pesar de que se establezca en el marco legal la estructura institucional territorial la participación ciudadana para la toma de decisiones, su implementación en la práctica es lenta y en muchos casos tarda en lograr la transformación deseada.

El comienzo del proceso de planificación y el trabajo realizado de común acuerdo entre los sectores estatales, no estatales y la participación directa de la administración pública local, permitirá lograr la articulación de políticas económicas, sociales y ambientales, que constituyen esenciales para la gestión estratégica de desarrollo integral del municipio. El control del propio proceso y los flujos de información constantes serán de vital importancia para realizar a la vez una retroalimentación que será coordinada por los entes de la localidad (Cliche, 2014).

En opinión de Elizalde (2005,) el proceso de gestión estratégica territorial debe garantizar el desarrollo de “acciones para mejorar las condiciones económicas y sociales en el ámbito local”.

El propio proceso de gestión estratégica (Palacios, 2003), ha sido sometido al análisis, ya que el mismo por su relevancia, amplitud e importancia para el logro de los objetivos, abarca una serie de dimensiones que constituyen claves en la articulación de acciones que abarquen la totalidad del desarrollo; las dimensiones esenciales son:

- ✓ **La dimensión económica-ambiental:** Referida al ejercicio de la territorialidad, que supone la apropiación y control colectivo, el sentar la soberanía en el territorio, las formas de organización y estrategias económicas, formas propias de trabajo comunal basados en valores, el ordenamiento del territorio, el uso y aprovechamiento de los ecosistemas y los recursos naturales de manera sostenible; la definición de normas de protección de los recursos naturales, todo sustentado en base al conocimiento acumulado y transmitido como herencia social.
- ✓ **La dimensión socio-política y cultural:** Tiene que ver con la gobernanza, es decir, con los acuerdos y la toma de decisiones sobre la convivencia a nivel interno y en su relacionamiento externo, con el

fortalecimiento de sus propias estructuras de gobierno, con la construcción de políticas territoriales con visión cultural construidas con base en el diálogo y consenso entre los actores de la localidad.

En el análisis del proceso de gestión el autor integra las dimensiones en grupos dependiendo de los ámbitos de acción de cada una, pero en los procesos de gestión se considera que es necesario incorporar una dimensión tecnológica, la cual en las condiciones actuales de la sociedad del conocimiento y la información constituye una fortaleza para todo proceso. Además la misma puede constituir un instrumento para resolver problemas de comunicación entre actores y aumentar las capacidades de los recursos humanos.

Según Delgadillo (2008), son varios los retos que aborda el proceso de gestión estratégica, atendiendo a que los cambios desarrollados en las últimas décadas se evidencian en la mayoría de los territorios y son cada vez más acelerados, los mismos se exponen a continuación:

- ✓ **Primero:** Desarrollar una comprensión integral del contexto y la dinámica a la cual están sujetas las comunidades y sus organizaciones para construir sus propias estrategias.

Dado que las condiciones en cada una de las localidades, la propia dinámica y las relaciones entre los actores son diferentes, es necesaria la realización de un diagnóstico que aclare el camino a seguir para alcanzar el futuro deseado en las localidades.

- ✓ **Segundo:** Construir de manera colectiva alianzas entre actores como base para lograr alcanzar la visión integral del territorio, y fundamental para la articulación del gobierno local con el entorno dinámico del territorio.

La cooperación entre la totalidad de los actores a través de redes, es impulsada por los gobiernos locales que mediarán para la acción colectiva, propiciando el logro de los objetivos mediante políticas comunes.

- ✓ **Tercero:** Fortalecer una cultura organizacional en la dirigencia basada en principios democráticos y en valores culturales del territorio.
- ✓ **Cuarto:** Consolidar la visión global de los actores locales a la gestión territorial, primando lo colectivo sobre lo individual, donde existe la reciprocidad, la solidaridad, el consenso, la equidad y la convivencia

armónica entre la administración pública y el sector no estatal, garantizando la sostenibilidad de la gestión territorial.

El proceso de gestión estratégica a escala local orientado desde la utilización de los recursos endógenos y aprovechando algunos recursos externos a la localidad, se realiza a partir de la creación de las condiciones que propicien que los sectores más fuertes de la sociedad arrastren al resto de los sectores menos favorecidos hacia el desarrollo progresivo.

La gestión estratégica implicará una política de acción externa con el objetivo de impulsar el desarrollo económico y su competitividad para la atracción de inversiones y asociaciones de actores. Este papel exterior tiene que ser controlado y gestionado por el gobierno local, el cual creará un ambiente de movilización y participación de los agentes y la ciudadanía. El gobierno local debe de gerenciar la dinamización y participación social que va a suponer la nueva forma de hacer la ciudad mediante la gestión de relaciones, (Rodríguez, 2010).

Las acciones encaminadas a involucrar a actores externos, como el caso de organizaciones no gubernamentales formarán parte del proceso de gestión estratégica, los mismos se presentan como una fuente de financiamiento que al consolidar redes de actores en su entorno, siempre coordinadas por el estado de acuerdo a políticas de nivel de país, se verá un efecto derrame hacia la totalidad de los sectores de economía tanto a nivel local como nacional.

La gestión estratégica es determinante en la búsqueda del desarrollo de las localidades, con actores integrados en redes y utilizando para ello instrumentos de la planificación estratégica que propicien la puesta en valor de sus recursos endógenos, e incorporando componentes externos al propio territorio, pero con visión estratégica desde lo local (Torres 2015).

Las estructuras locales descritas en el proceso de gestión estratégica no constituyen un proceso de realización individual, sino que tienen base en la integración entre actores estatales y no estatales, permitiendo involucrar capacidades intelectuales, conocimientos, información de mercados y capacidades productivas con el desarrollo integral de la localidad.

1.3- El proceso de integración de actores locales

1.3.1- Conceptualización y descripción de actores locales

Son varios los autores que han valorado la definición de actor en el contexto económico; tal caso es el de Rofman (2006) que consideraba que son agrupamientos, individualidades, grupos o instancias sociales con un alto grado de identidad colectiva o individual y formalización institucional.

Otras consideraciones marcan a los mismos como individuos, grupos o instituciones cuyo sistema de acción coincide con los límites de la sociedad local (Arocena, 1995).

A los fines de la presente investigación, se entenderá entonces como actores locales a la definición presentada por Lazo (2002 b), que los enmarca como *“las empresas y otras organizaciones empresariales radicadas en la localidad, las instituciones u organizaciones no lucrativas, las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), las organizaciones sociales del territorio y otras organizaciones externas dedicadas a la cooperación internacional para el desarrollo”*; además se considera importante incorporar a los órganos del Estado o Gobierno y la comunidad, por su aporte al proceso de gestión estratégica.

En Cuba los actores del desarrollo local estarán representados y organizados por el Gobierno Local y su Consejo de la Administración Municipal, que constituye el principal agente y máximo responsable de coordinar el proceso de gestión estratégica, acorde con los objetivos nacionales y territoriales.

No solo estos actores se deben considerar al elaborar una estrategia de desarrollo integral, dado que la localidad pertenece a un territorio determinado que trasciende la división político administrativa, es necesario analizar otros actores que marcan pautas dados los niveles de influencia que presentan sobre los actores locales.

Según Alburquerque (2005) se señala que además de los mencionados por Lazo (2002 c) otros actores destacados y necesarios a analizar en el proceso del desarrollo local son:

1. Las administraciones provinciales y regionales: sirven de apoyo a las municipalidades en tanto que las dotan de capacidades de desarrollo efectivas, si se tiene en cuenta que los programas de desarrollo económico local poseen restricciones financieras y de competencias y

que las municipalidades no poseen iguales posibilidades y recursos para ejecutar el proceso.

2. La Administración Central de Estado: al regir las políticas generales y por tanto una estrategia global de desarrollo que contemple la integración de los diferentes planes de desarrollo territoriales y locales. Dota además de infraestructuras básicas adecuadas a los perfiles productivos territoriales y las estrategias de desarrollo local de los territorios. Evita actuaciones sectoriales con impactos negativos en los proyectos de desarrollo local. Promueve líneas de financiamiento apropiadas para las Pymes, microempresas y cooperativas locales.
3. El empresario innovador: pues el desarrollo económico local solo puede hacerse realidad si es protagonizado por los actores encargados de las actividades productivas, es decir, los empresarios.

La variedad de actores locales y otros que no pertenecen al ámbito local, marcan las complejas relaciones para la aproximación entre los mismos. En tal caso el proceso de coordinación entre ellos así como los diálogos y la puesta en marcha de proyectos comunes se hace más complejo como abordan Bravo y Marín (2014). Dado lo anterior, se marca la importancia de brindar a las administraciones públicas locales herramientas que permitan acercar más los mismos al proceso de gestión estratégica.

Una vez identificados los actores que deben participar en el proceso de gestión del desarrollo local, y teniendo en cuenta el campo de acción de la investigación se hace imperativo la delimitación de cuáles constituirán actores estatales y cuáles serán no estatales. La clasificación se realizara atendiendo a las formas de propiedad sobre los medios de producción como quedo definido en la “Conceptualización del modelo económico y Social cubano de Desarrollo Socialista del 2017”.

La misma reconoce la existencia de cinco tipos: a) propiedad socialista de todo el pueblo; b) la propiedad cooperativa; c) la propiedad mixta; d) la propiedad privada; e) la propiedad de organizaciones políticas, de masas, sociales y otras formas asociativas. La descripción de cada una se realiza en el **Anexo No1**, y de acuerdo con en el grupo al que pertenezca cada uno de los actores citados anteriormente se podrá decidir si constituye estatal o no estatal.

Una vez realizada la clasificación, los actores se movilizan impulsados por tres tipos de lógica: una lógica individual, una lógica comunitaria y una lógica pública, a partir de sus objetivos. En consecuencia, de ello para alcanzar una “buena sociedad”, una sociedad desarrollada, no debe predominar una lógica sobre otra; la lógica individual, en su variante empresarial, por ejemplo, sobre la lógica de lo público encarnada por el estado y diversas formas de acción pública no estatal, y sobre la lógica comunitaria, o viceversa; sino que debe existir un intercambio fluido entre ellas, asegurando los equilibrios necesarios entre la dimensión individual, comunitaria y pública; y en la que, por lo tanto, las decisiones fundamentales no se ajustan meramente al programa de unos intereses preestablecidos sino que se elaboran colectivamente (Alonso, 2004).

1.3.2- La aproximación entre actores para el desarrollo local

Son varias las formas de acercar los actores en las localidades, dicho proceso no siempre se realiza de la misma manera ni con la misma complejidad, por ejemplo la asociación, la cooperación y la integración son ejemplos distintos de interacción entre actores de distinta naturaleza que van en forma ascendente en cuanto a la dificultad del proceso. Cada una de estas formas difiere en cuanto a los actores que intervienen, los objetivos que se buscan y la función que cumplen.

La cooperación entre actores locales se vislumbra como una forma de interacción más compleja que la asociación, pero menos intrincada que la integración. Por lo que una serie evolutiva del propio proceso se mostraría de la siguiente forma (**Fig 1**)

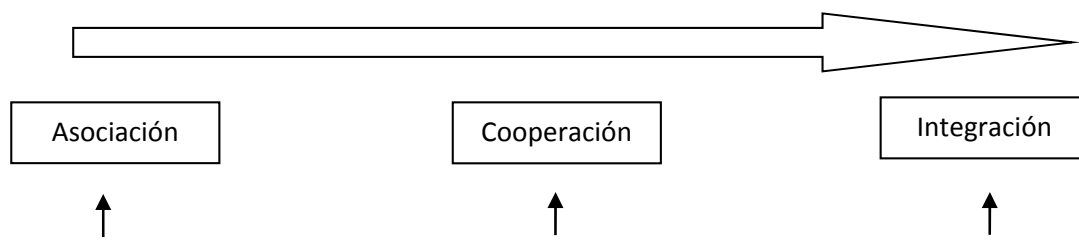


Fig 1: Evolución de las relaciones entre actores.

Fuente: Keohane (1984)

La asociación es un proceso mediante el cual dos o más gobiernos, empresas, o instituciones actúan conjuntamente sobre bases comunes, por lo general a nivel económico y con fines de preferencia políticos, frente a otros actores individuales o colectivos (Tokatlian, 1994).

La asociación se manifiesta como una forma inferior de cooperación que involucra a actores de diferente naturaleza en torno a procesos de carácter colectivo, los cuales parten del convencimiento de que “*solos no salimos adelante*”; de naturaleza social y cultural, que permite activar y canalizar fuerzas dispersas y latentes hacia el logro de un fin común (Bustamante, 2008). El proceso asociación se convierte en un mecanismo de desarrollo sostenible, cuando se involucren en el proceso a los agentes económicos locales, como el Estado, los gremios empresariales, las cámaras de comercio e industria, las universidades, entre otros. Estas entidades además de cooperar para generar un ambiente que propicie la conformación de formas asociativas, pueden brindar servicios específicos tales como: promoción de la estrategia de asociación, financiamiento, asesoramiento, capacitación y generación de ámbitos de mediación para la resolución de conflictos (Fernández y Narváez 2012).

La asociación es el primero de los escalones en cuanto al acercamiento entre actores locales, por lo que los niveles de dificultad para su realización no son tan complejos como el resto mencionado. Aun de este ángulo y considerando el que proceso de desarrollo local no solo se basa en la dimensión político-institucional, no se debe ver este proceso de asociación solo a nivel de los gobiernos locales.

La fase posterior del proceso de asociación se le considera cooperación y la misma, es concebida como un acuerdo entre dos o más actores independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con el objetivo de incrementar sus ventajas competitivas (Escorsa y Valls, 2001).

La cooperación es definida en sentido amplio y en sentido estricto. Se entiende por cooperación es un sistema de interacción entre distintos actores u organizaciones cuyo objetivo es lograr unos niveles de conformidad recíproca mediante un proceso de negociación al cual se le denomina "coordinación de políticas" (Keohane, 1984).

A consecuencia de la constante evolución de las interacciones de los actores en la cooperación marca su importancia para el desarrollo local, pues eleva la competitividad de las localidades permitiendo identificar nuevos productos, eslabonamientos productivos, segmentos de mercado. Además favorece el

ámbito organizacional, la capacidad de negociación, todo esto en correspondencia de las particularidades de cada territorio para lograr un desarrollo integral del mismo.

La propia evolución en las relaciones de los actores locales plantea la necesidad de saltar a otra fase en el desarrollo de las mismas, en este caso a una que debe integrar los elementos por los que ha transitado ya la relación, pero que a la vez exprese que todos los elementos están en un fase superior, tal estado se denomina como integración, la cual se aborda a continuación con mayor profundidad.

Teniendo en cuenta la importancia de la evolución en las relaciones de los actores, el resto del análisis de las mismas se realiza en el **Anexo No2**.

1.3.3- La integración y las redes entre actores para el desarrollo local

La integración es un proceso más abarcador que la asociación y la cooperación, al igual que en las anteriores tienen participación actores estatales y no estatales que persiguen objetivos comunes ya sean políticos, sociales o económicos con el fin de buscar mayor competitividad, mercados comunes donde operar y mejorar la calidad de vida de las poblaciones (Franco y Robles, 1995).

La integración como concepto ha ido evolucionando (Olano, 2014), y en el ámbito territorial se considera un imperativo, en la necesidad de planificar el desarrollo local (Gutiérrez y Sánchez, 2009).

El proceso de integración se manifiesta en diferentes contextos según sea la magnitud de los actores implicados. Asimismo es claro que se puede realizar con carácter global en cada una de las dimensiones que abarca el desarrollo, y además están implicados de manera proactiva diferentes actores.

Una de las diferencias radica en que su desarrollo implica el cumplimiento de las obligaciones asumidas una vez integrados los actores y el reconocimiento de la sociedad a los acuerdos establecidos, y a las organizaciones creadas en el proceso.

Los procesos de integración se manifiestan como una estrategia que se puede implementar a escala local, dentro de este existen varios tipos: comercial y financiero, administrativo y productivo (Linares y Salamanca, 2003). Sus formas se muestran a continuación:

- ✓ Comercial y financiero: Pactos entre actores, Acuerdos de cartel, Sociedad holding.
- ✓ Administrativo: Cooperativas, Fusión de empresas, Sociedades de cartera, Parques tecnológicos, Incubadoras universitarias, Parques industriales.
- ✓ Productivo: Integración horizontal, Integración vertical, Cadenas productivas, Redes.

La integración entre actores locales en todas sus manifestaciones genera encadenamientos positivos al interior de la economía, permiten reducir considerablemente los problemas de comunicación entre los actores locales, resolver los conflictos, acentúa la confianza, el compromiso; facilitando así las funciones de las administraciones locales, la calidad en las políticas públicas y de los servicios a la población.

Una vez ajustadas las conductas entre los actores que participan en el proceso, a las preferencias actuales o futuras de otros actores desde la combinación de políticas a escala local; y además no existan conflictos de intereses entre actores se puede considerar como un proceso de integración. De manera que la integración ocurre cuando las políticas de un actor automáticamente se acomodan a los objetivos de los otros, propiciando además el desarrollo integral de la localidad.

Algunos de los ítems a tener en cuenta para lograr la integración exitosa entre los actores locales son: el análisis del contexto local, la convocatoria a los actores, la puesta en marcha del proyecto seleccionado, el control de la evolución y de los resultados (Cotthem, 1997).

Además de los elementos antes mencionados están los flujos de información desde abajo a hacia arriba y desde arriba hacia abajo, que propician una comunicación eficiente en el proceso y la posibilidad de realizar acciones sobre los problemas detectados en el desarrollo del proceso.

La efectividad en el proceso de integración depende además de que las acciones estratégicas no se den en el nivel de subordinación alguna, sino que es necesario que se manifiesten en forma de red, las cuales acortan distancias entre la totalidad de los actores locales, al mantener a todos en el mismo nivel jerárquico en cuanto a la toma de decisiones.

A juicio del autor una de las herramientas que se emplea para lograr la integración de actores tanto a escala local como territorial, se considera como las redes de actores. Tales redes propician un clima de confianza entre los participantes de la misma.

Las redes de actores locales al interior del proceso de integración consisten en compartir recursos y uno de sus objetivos es hacer que todos los programas, datos y equipos estén disponibles para cualquiera de la red que así lo solicite, sin importar la localización física del recurso y del usuario, (Linares y Salamanca, 2003 b).

Otra de las perspectivas para las redes entre actores es que las mismas constituyen una forma genérica de organización mediante la cual las empresas se asocian para mejorar su posición en el mercado sin competir entre sí (Boisier, 2005).

La consolidación de redes organiza los actores locales propiciando el acceso a los recursos disponibles, permitiendo encauzar el desarrollo local, donde cada actor es asistido y ayudado por el resto de los participantes de la red.

La construcción de mecanismos que faciliten la formación de redes entre actores locales es una estrategia que impulsa el crecimiento económico y el bienestar social, permite identificar nuevos productos y procesos productivos, así como nuevos segmentos de mercado o nuevas oportunidades de negocios. De tal manera que el establecimiento de acuerdos y redes de actores constituye una estrategia para las pequeñas y medianas empresas, que las provee de mejores relaciones, uniendo recursos y esfuerzos que le permiten mejorar la prestación del servicio, así como su promoción y comercialización, situación que solas no podrían lograr para mantenerse en un mercado cada vez más competitivo (Rosales, 2002 y Albuquerque, 2004).

Las redes de actores al acercar los actores locales favorecen a los no estatales, de manera que permite estar más cerca, sin niveles de subordinación a los recursos financieros, tecnológicos y a mejorar los niveles de gestión del propio negocio.

Haciendo referencia a la clasificación de Rhodes (1997), se puede encontrar diferentes tipos de redes de actores al analizar sus acciones sobre una política concreta o incluso un asunto público:

- Red política (territorial)

- Red profesional
- Red intergubernamental
- Red de productores
- Red por asunto/problema.

En la consolidación de redes Wasserman y Faust (1999) han señalado que los principios centrales que subyacen a la perspectiva de redes son:

- ✓ Primero: que los actores y sus acciones son consideradas interdependientes.
- ✓ Segundo: que las interacciones entre los actores sirven para transferir recursos materiales e inmateriales.
- ✓ Tercero: los modelos estudian la estructura relacional de los agentes, contemplándola como un marco condicionante, proveedor de oportunidades, pero también de restricciones.
- ✓ Cuarto: que los modelos de redes se ocupan principalmente de conceptos sociales, políticos, económicos y estructurales, que definen patrones permanentes de relaciones entre los actores.

En la consolidación de redes los actores locales están interconectados horizontalmente al no existir niveles de jerarquización. Entre los implicados se transfiere aquellos recursos necesarios para realizar los objetivos de la misma y los individuales de cada actor. A su vez cada uno de los actores involucrados presenta restricciones marcadas por las funciones que tiene en la red y se pueden concebir para cada una de las dimensiones que aborda el desarrollo local.

De acuerdo a la gestión de las redes de actores se distinguen dos tipos: *la relacional*, que se refiere a los procesos de interacción entre actores y donde el gestor considera que las características de la red y sus relaciones están determinadas y no pueden ser modificadas; y *la estructuración de la red*, donde el gestor tratará de producir cambios dentro de la red mediante cuatro elementos claves: los actores, los recursos, las reglas y las percepciones (Koppenjan y Klijn, 2004).

El proceso de gestión de la red si bien no debe ser de subordinación entre actores, sí debe existir un actor que coordine la misma al orientar las acciones a ejecutar que desde las localidades deben ser las administraciones públicas. Además la gestión de la red depende de la estructura de la misma, pues las

relaciones entre los actores que la componen son dinámicas, y los cambios se suceden a ritmos acelerados dadas las condiciones en los mercados, las instituciones y las políticas a nivel de país. Los intercambios entre actores al interior de la red de acuerdo a bienes, servicios y conocimientos, se realizarán sobre las bases de la confianza elemento central para lograr la integración entre los actores locales.

Dado que las relaciones entre actores son procesos complicados en cuanto a funcionamiento, es necesario valorar si la propia red está bien conectada y decidir sobre la marcha los cambios de funciones y acciones estratégicas. Sobre las herramientas para medir la conexión entre actores en una red señalaban Wasserman y Faust (1999 b), se realizaba a través de indicadores, que se presentan a continuación:

a) la densidad de las relaciones.

- La densidad se determina a partir de determinar la cantidad máxima de conexiones que pueden presentar los actores involucrados, y compararlas con el número real de conexiones existentes. A mayor densidad, mayor cohesión en la red y mejor intercambio de información.

b) la centralización de la red.

- La centralización se evalúa midiendo el nivel de centralización de cada actor en relación al más centralizado. La centralización de una red puede aportar integración. De este modo, cuanto más conectado este un actor su centralidad será mayor.

En consecuencia con lo expuesto, las redes de actores podrían cumplir un papel facilitador en la integración de actores, ya que permite mejorar las interacciones entre los implicados, por lo que debe quedar asentada tanto en los actores estatales como no estatales, sobre todo si estos actores presentan intereses y objetivos comunes en función de alcanzar resultados satisfactorios para el desarrollo integral de la localidad.

A criterio del autor otra de las herramientas de valorada importancia para el logro de la integración entre actores, se considera la concertación social, la cual permite “un mayor protagonismo de los actores locales en la formulación y la ejecución de las políticas de desarrollo” (Craviotti, 2006), a través de espacios de concertación y participación ciudadana, cuyo impacto en opinión de Hintze (2016), dependen de cuatro factores fundamentales: los propios

espacios, su participación y valoración, sus resultados y la articulación de la gestión municipal con los acuerdos del espacio de concertación.

Por ello la validación de la herramienta se manifiesta a través de mesas concertación entre actores, que propicia un espacio para conectar actores estatales y no estatales, identificar problemas comunes, y fomentar equipos de trabajo. Además pretenden fortalecer los procesos del desarrollo a escala municipal y de sectores emergentes a través de la comunicación y la identificación de proyectos de interés común, (Barbosa, 2007).

La herramienta de las mesas de concertación se aplica a contextos locales, donde los actores de distinta naturaleza se ponen de acuerdo para el alcance de objetivos comunes, a través de conversaciones en espacios de debate organizadas por los roles de las administraciones locales y asesoradas por las organizaciones no lucrativas.

El uso de esta herramienta podría ser complementario y continuo al proceso de formación de redes de actores, ya que permitiría encauzar los posibles integrantes que de las redes creadas, hacia el alcance de las líneas estratégicas del municipio.

Al analizar los elementos teóricos sobre la evolución de las relaciones entre los actores locales, es necesario analizar además las experiencias que se manifiestan entre la integración entre actores locales.

1.4- Experiencias metodológicas sobre la integración entre actores locales

La vinculación de actores estatales y no estatales ubicados en un mismo espacio geográfico, marca una ventaja de articulación productiva para el desarrollo de los municipios, en virtud de que se aprovechan recursos, potencialidades y capacidades locales. A su vez el proceso de planificación estratégica al contener y apoyarse en elementos de movilización de actores locales para el logro de los objetivos del municipio, constituye una parte importante en el análisis de las experiencias de los procesos de integración entre actores locales, ya que el objetivo principal es el aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos del municipio para garantizar el desarrollo integral del mismo.

A continuación, se analizarán algunas de las experiencias del proceso de planificación estratégica que se enfocan en la movilización de actores locales, y

casos de ejemplos más específicos sobre el proceso de cooperación entre actores estatales y no estatales (Tabla No. 1).

Tabla No. 1 Análisis de metodologías para la integración de actores locales

Metodología	Autores	Fundamentación	Consideración fundamental
Metodología del Programa DELNET de la OIT	Programa DELNET del Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).	Presenta dos tipos de pasos: <i>Analíticos y Propositivos.</i> Los pasos de tipo analíticos aseguran la movilización de los actores locales, y el esclarecimiento de las condiciones donde se desarrolla el proceso. Los pasos propositivos van encaminados a la definición de los elementos que compondrán la estrategia a seguir.	La movilización y convocatoria de los actores locales Elaboración de los elementos de la estrategia a seguir
Metodología para la Planificación Estratégica en Función del Desarrollo Económico Local	Lic. Ernan Sarmiento Vento, 2011	Exhibe dos tipos de pasos <i>Analíticos y Propositivos.</i> Los pasos analíticos incorporan tareas similares desde la movilización de actores de distinta naturaleza, hasta el análisis de la estructura y funciones del GMDL, además de la identificación de los principales problemas del proceso con herramientas de análisis cuantitativo Los pasos de tipos propositivos procuran	Es necesario separar la convocatoria de la movilización de actores Incorporación de actores no estatales al GMDL Descripción de condiciones a través de diagnóstico Análisis de las funciones de cada

		encarrilar esfuerzos comunes para lograr alcanzar los elementos que definen la estrategia elaborada de manera integrada	actor de acuerdo con las líneas estratégicas y proyectos comunes para el logro de las mismas
Metodología para concertación de actores locales en el sector turístico, del estado Falcón en Venezuela, 2012	DraC. Gladys Fernández, DraC Mercy Narváez	<p>Propone el proceso a través de 5 Fases.</p> <p>En la primera se realiza el levantamiento de la totalidad de actores a integrar de acuerdo a los objetivos del proceso, se realizan reuniones con los actores identificados asegurando su movilización hacia el proceso asociativo</p> <p>En la segunda se continúan con la reuniones estrechando relaciones entre actores</p> <p>En la tercera se pretende construir un grupo de asociación entre actores de distinta naturaleza</p> <p>En la cuarta fase se realiza el diagnóstico de las condiciones para el desarrollo posterior de los elementos que componen la estrategia</p> <p>La quinta fase pretende implementar las acciones comunes a desarrollar para lograr la asociación entre actores</p>	<p>Establecimiento de conversaciones estratégicas con actores estatales y no estatales</p> <p>Creación de grupos asociativos entre actores para realizar esfuerzos comunes</p> <p>Descripción de condiciones a través de diagnóstico</p> <p>Elaboración de estrategia teniendo en cuenta los elementos del diagnóstico realizado</p>

Fuente: Elaboración propia

Una vez analizado las experiencias metodológicas, se hace imperante la consolidación de una metodología que integre algunos de estos elementos, adecuándolos a las condiciones de las localidades a través de elementos imprescindibles como la identificación y convocatoria de actores de distinta naturaleza, el establecimiento de conversaciones entre ellos y la creación de espacios de debate; análisis de las relaciones entre ellos; creación de redes de actores y vinculación con la estrategia conformada; así como la implementación de acciones para su efectividad.

1.5- Conclusiones parciales del capítulo

Sobre la base del estudio valorativo y crítico de diferentes autores que se refieren a los conceptos de gestión estratégica del desarrollo local, se logró sintetizar el papel rector del gobierno municipal en la articulación de intereses sectoriales, ramales y territoriales.

El proceso de gestión estratégica del desarrollo local, tiene como centro la articulación entre actores locales, compuestos desde los estatales hasta lo no estatales, que a través de la consolidación de redes se integran para facilitar el alcance de políticas, programas y proyectos que propician la eficacia de las líneas estratégicas del municipio.

La vinculación entre actores en función del aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos de los municipios sobre bases sostenibles, demanda de la aplicación de herramientas que canalicen las acciones colectivas bajo perspectivas de red de actores.

Capítulo II: Diagnóstico del estado actual del proceso de integración de actores estatales y no estatales en la gestión estratégica del desarrollo local en Consolación del Sur

En el desarrollo del capítulo se muestran los resultados del diagnóstico realizado del proceso de integración de actores en la gestión estratégica del desarrollo local en Consolación del Sur. El mismo se realiza a partir de un análisis de las fuentes de información primarias y secundarias adecuadas a la investigación.

2.1- Metodología utilizada para realizar el diagnóstico

La metodología empleada consta de cuatro etapas fundamentales, en primer lugar se determinan las necesidades de información; se definen las fuentes de información a utilizar para la obtención de la información requerida; se diseñan las técnicas para su captación; y una vez captado los datos se analizan y se procesa la información. (**Anexo No3**).

I. Determinación de las necesidades de información

Se identifican en función de conocer cuáles son las principales regularidades del proceso de integración entre actores, que determinan la gestión estratégica del desarrollo a escala local, para lo cual resulta importante conocer:

- ✓ Condiciones generales del municipio objeto de estudio.
- ✓ Elementos principales del proceso de gestión estratégica en el municipio.
- ✓ Participación real de cada actor en el proceso de gestión estratégica.
- ✓ Niveles de comunicación entre actores locales.
- ✓ Niveles de articulación entre la totalidad de los actores.

II. Definición de las fuentes de información

- Fuentes de información secundarias:

Para el análisis de las fuentes de información secundarias, se empleó la técnica de análisis documental. Se examinan los principales documentos relacionados con el proceso de gestión estratégica a escala local, para determinar los niveles de participación e integración de actores en dicho proceso, así como las condiciones en que se desempeña dicha integración.

Los documentos analizados, así como la información a obtener de cada documento se relacionan a continuación:

- Plan General de Ordenamiento Territorial 2012.
 - ✓ Actividad económica productiva.
 - ✓ Distribución de la población.
 - ✓ Infraestructura técnica y de servicios.
 - ✓ Recursos endógenos del municipio.
 - ✓ Entorno institucional del municipio.
- Plan de Desarrollo Integral Municipal hasta 2023.
 - ✓ Líneas estrategias para el desarrollo integral.
 - ✓ Principales políticas a seguir por el municipio.
 - ✓ Programas de desarrollo para el cumplimiento de las políticas.
- Relatorías de reuniones del Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL).
 - ✓ Participación de actores no estatales en las reuniones del GMDL.

Considerando que la información acopiada por las fuentes secundarias no es suficiente para tener un conocimiento exacto sobre el proceso de integración entre actores a escala local, se apela entonces a usar también fuentes primarias aplicando los métodos de observación y medición a través de la técnica de la encuesta y el análisis estadístico.

- Fuentes de información primarias:

Para el análisis de las fuentes de información primarias se utilizó la técnica de la encuesta, en este caso dos cuestionarios. El primero dirigido a actores estatales para determinar los niveles de integración entre actores en el proceso de gestión estratégica, puntos de vista y articulación con actores no estatales. El segundo dirigido a actores no estatales para determinar su percepción acerca de los niveles de integración con actores estatales y con los objetivos del municipio, los aportes de los mismos al proceso de gestión estratégica, así como los niveles de comunicación entre todos los actores.

La diferenciación entre los cuestionarios se realiza con el objetivo de contrastar los resultados obtenidos de los actores estatales con los no estatales, y determinar los elementos relevantes positivos y negativos en la integración de actores de Consolación del Sur.

III. Diseño de los formatos para la captación de la información

Para el análisis documental se evaluó de forma ordenada y particular cada uno de los principales documentos que orientan el proceso de planificación territorial, y que son necesarios para la realización del diagnóstico.

Para la elaboración y aplicación de las encuestas se encauzaron las siguientes tareas:

- ✓ Determinación de los objetivos de las encuestas.
- ✓ Elaboración de los cuestionarios.
- ✓ Establecimiento de criterios para la selección de actores estatales.
- ✓ Determinación de actores no estatales a encuestar.
- ✓ Establecimiento de criterios para la selección de actores no estatales.
- ✓ Aplicación de la encuesta.
- ✓ Evaluación de la información recogida.

VI. Captación de datos, análisis y procesamiento de la información

Para la aplicación de la primera encuesta dirigida a actores estatales (**Anexo No 4**) se valoró la necesidad de que los encuestados debían cumplir una serie de criterios, los mismos se relacionan a continuación:

- ✓ Experiencia de al menos 5 años en materia de dirección.
- ✓ Tener capacidad de decisión en representación de su entidad.
- ✓ Disposición, compromiso y honestidad.
- ✓ Habilidades comunicativas y de liderazgo participativo.
- ✓ Estar vinculados a los procesos de gestión pública del desarrollo local que se potencian desde la escala municipal.
- ✓ Que representen a diferentes niveles de subordinación (nacional, sectorial, provincial y municipal).
- ✓ Habilidades y potencialidades que brinda la especialidad profesional en función de la gestión estratégica del desarrollo local.

A partir de estos criterios de selección se analiza la composición del Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL), y se concluye que sus integrantes cumplen con los mismos. Además en el mismo están representados la totalidad de los actores estatales que operan en el municipio (**Anexo No 5**), y al ser además una muestra pequeña se decide aplicar la encuesta al 100% de los integrantes del GMDL.

Durante el diagnóstico a actores no estatales, por su representatividad y estar directamente relacionados con el tema de estudio, se eligen los trabajadores por cuenta propia (TCP) y cooperativas no agropecuarias (CNA) como los actores no estatales a analizar, ya que el resto de los actores no estatales que participan en el municipio podrán ser tomados en cuenta en un estudios posteriores.

Para la elaboración y aplicación de la encuesta a los actores no estatales (**Anexo No 6**) se identifican individualmente los actores no estatales que tienen representación a escala local.

La selección de los actores no estatales de los trabajadores por cuenta propia a encuestar, se apoyó en algunos criterios resultantes de varias sesiones de trabajo realizadas con los integrantes del GMDL, tales criterios pretenden reducir el tamaño de la población atendiendo a los objetivos de la investigación, los mismos se relacionan a continuación:

- ✓ Ser titular de actividad de trabajo por cuenta propia, ya que los trabajadores contratados no tienen poder de decisión.
- ✓ Que la actividad realizada se solape con las líneas estratégicas del municipio, descritas en el PDI ya sea directa o indirectamente.
- ✓ Que la cantidad de trabajadores de la actividad seleccionada represente alrededor del 10% de los titulares del sector no estatal, para que la muestra y resultados obtenidos sean significativos.

Como resultado de las sesiones de trabajo quedó definido por parte de los integrantes del GMDL, que los dos primeros criterios serían requisitos imperativos para definir la población, y el tercero sería para integrar al análisis aquellas actividades con más representación de trabajadores por cuenta propia en la localidad.

El análisis realizado como se muestra en el **Anexo No 7**, destaca que una vez aplicado los criterios de selección a TCP la población será de 541. Una vez definida la población mencionada empleando el software SAMPLE (**Anexo No 8**), se pudo determinar que la muestra a encuestar con una confiabilidad del 95% y un margen de error máximo del 10%, sería un total de 82 TCP.

En el caso de las cooperativas agropecuarias se retoman los resultados obtenidos de los análisis de las fuentes de información primarias de Marín (2016), la que analiza a profundidad las relaciones que se manifiestan entre el

sector estatal y el cooperativo agropecuario, en el ámbito del proceso de gestión del desarrollo local. Dichos resultados se obtienen a través de cuestionarios y entrevistas a los miembros del Consejo de la Administración.

Una vez obtenidos los resultados de las fuentes de información citadas, se aplica la técnica de la triangulación de la información para la determinación de los elementos más relevantes traducidos estos en potencialidades y limitaciones.

Se aplicará la Matriz de Vester para jerarquizar las restricciones, definiendo así cuál es el problema crítico que presenta el proceso de integración entre actores locales y cuáles las causas que lo originan.

2.2- Resultados de las fuentes de información secundarias

2.2.1- Caracterización del municipio Consolación del Sur

El municipio de Consolación del Sur se localiza sobre la llanura sur de la porción centro oriental de la provincia, limitando al norte con los municipios de Viñales, La Palma y Los Palacios, al sur con el Golfo de Batabanó, al este con el municipio Los Palacios y al oeste con el municipio Pinar del Río (**Anexo No 9**). Posee una extensión territorial de 1 111,90 km² y una población según el Censo de 2012 de 88 055 habitantes, para una densidad poblacional de 79.2 hab/km², que lo sitúa como el segundo municipio más grande de la provincia.

El grado de urbanización es del 65.7% ubicándose en los asentamientos de Consolación del Sur, Alonso de Rojas, Entronque de Herradura, Herradura, Pilotos y Puerta de Golpe. La cabecera municipal asienta el 32.3% de la población del territorio. El 51.0% de la población total del municipio son hombres y el 49.0% restante lo conforman las mujeres. (Fuente: Plan de desarrollo integral Consolación del Sur hasta 2020).

La economía del municipio se sustenta sobre la base agropecuaria con producciones de tabaco, viandas, hortalizas y otros granos; se manifiesta además la producción de frutales donde se destaca la producción de guayaba, y en los últimos años la producción de cítricos se ha visto afectada por plagas y reforestaciones.

Para la realización de los principales productos el municipio cuenta con dos grandes empresas, una Integral y de Tabaco y una Pecuaria Genética Camilo Cienfuegos, que resalta entre las mejores del país. Existen varias unidades provinciales como tres Unidades Empresariales de Base (UEB) arroceras, una

unidad silvícola, una unidad porcina, UEB avícolas, una unidad de acopio con cuatro Mercados Agropecuarios Estatales (MAE) y 14 puntos de ventas distribuidos en todo el municipio, una Granja urbana con 38 puntos de ventas, 57 cooperativas agropecuarias (12 cooperativas de producción agropecuaria, 38 cooperativas de crédito y servicios y 7 unidades básicas de producción cooperativa) con 26 puntos de ventas, todas del Ministerio de la Agricultura.

En el sector industrial se destaca la presencia de dos fábricas para torcer tabaco con capacidad de producción de 5.5 millones de unidades al año, así como una fábrica de pienso y un secadero de arroz.

La actividad agroindustrial se realiza a través del CAI arrocero Los Palacios, que posee tierras e infraestructura productiva en el territorio, localizado fundamentalmente en la zona Sur, la infraestructura industrial posee una tecnología eficiente y se encuentra a plena capacidad de producción. El modelo de desarrollo industrial está asentado en el aprovechamiento de los recursos naturales y la fuerza de trabajo especializada que posee el municipio, además de una estimulación de la población para producir bienes materiales y de servicios que contribuyan a una mejor calidad de vida, basada en un aumento sustancial de empleos industriales no estatales.

La producción de artículos de vestir se encuentra diversificada ampliando sus producciones para beneficio de la población, a la vez que incrementó la fuerza de trabajo femenina en el territorio, mostrando incrementos hacia los actores no estatales del municipio.

La industria alimentaria se ha diversificado basando su producción en la agricultura como proveedor de materia prima, a partir del incremento de la producción tanto del sector estatal como no estatal, incrementando además sus bases en la agricultura urbana.

En el territorio están presentes, aunque en menor medida el sector del trabajo por cuenta propia, que dadas las condiciones de la economía actual constituyen una alternativa para fomentar nuevas fuentes de empleo y el desarrollo local desde otra óptica en el municipio.

En el municipio hasta la fecha existen 2530 TCP, que representa el 2,90% de la población económicamente activa, los propios tienen una edad promedio de 44 años. Del total de ellos 1951 son titulares, representando un 77,11%; quedando

solo 579 como trabajadores contratados para un 22.88%. Los trabajadores titulares se distribuyen en 120 variadas actividades.

Además de ello en la agricultura se marcan como significativos los aportes de los productores independientes favorecidos por el decreto ley 259 y 300, a la producción y sostenibilidad de la oferta de alimentos destinados al bienestar social, de manera que de las 18 541.07 ha de tierras ociosas declaradas por las empresas del territorio, se han entregado hasta el momento 17797.4 ha, quedando disponible 743.67 ha para seguir con el proceso de entrega, que constituyen un potencial para seguir estimulando esta alternativa y que la misma contribuya al desarrollo territorial, (Fuente: Plan de desarrollo integral Consolación del Sur hasta 2020).

Aunque hasta la fecha no se ha consolidado ninguna cooperativa de gestión no agropecuaria, están en proceso de gestación algunas que constituyen un germen de cambio importante en el desarrollo de la economía local. Existen proyectos que cuentan con financiamiento externo de varias Organizaciones No Gubernamentales (ONG), esencialmente por parte de la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF). Tales financian algunas de las iniciativas municipales de desarrollo local (IMDL), como un proyecto de producción de granos en la Empresa Integral y de Tabaco de Consolación del Sur. Las mismas a la vez que constituyen una fuente de capital para contrarrestar la descapitalización del sector agrario en el municipio, además de ser una fuente de generación de empleo y mejora la calidad de vida de la población.

El desarrollo del turismo se basa en los recursos naturales de valor natural relacionados con el ecosistema de montaña y el costero, así como los contruidos de valor patrimonial y el patrimonio cultural inmaterial local (Cultura del tabaco, el arroz y la ganadería), se desarrollan productos turísticos de corta estancia, complementando el turismo de recorrido que desarrolla la provincia en forma de opcionales turísticas. Actividades del descanso se desarrollan a través de itinerarios culturales y recreativos locales vinculados a los embalses de aguas superficiales, ríos y relacionados con la cultura y tradición ganadera, donde la agricultura en general además de producir bienes materiales comienza a producir servicios turísticos y recreativos.

El municipio presenta en su Plan de Desarrollo Integral (PDI) la estrategia orientada al máximo aprovechamiento de sus recursos endógenos y la utilización eficiente de los exógenos. Recoge además un levantamiento de las principales problemáticas del municipio por cada una de las ramas de la economía, así como los riesgos que presentan las actividades económicas e infraestructura productiva a partir de los desastres naturales y/o tecnológicos.

Estos análisis permiten la consolidación de un grupo de políticas territoriales que se separan por cada uno de los sectores presentes en el municipio.

De manera general las políticas abarcan todas las esferas del desarrollo local, por lo que garantizan un desarrollo integral en el municipio. Fijan además los marcos de actuación de los distintos actores locales en función de articular coherentemente intereses nacionales, sectoriales y territoriales orientados al aprovechamiento de los recursos endógenos, los detalles de las mismas se evidencian en el **Anexo No 10**.

A partir de las políticas elaboradas para conducir en el mediano y largo plazo al municipio se derivan un total de 8 líneas estratégicas, las que son elaboradas teniendo en cuenta la política económica y social del país descrita en los lineamientos del congreso del partido, las capacidades productivas del municipio y las indicaciones directivas de los ministerios y ramas de la economía.

Las primeras de las líneas estratégicas tratan sobre el incremento de la producción de los principales productos del municipio, al existir posibilidades reales para su recuperación y mayor aporte al desarrollo del municipio y el territorio.

Por otro lado, queda marcada la necesidad del incremento de las acciones dedicadas a la conservación y mejoramiento de suelos en las zonas afectadas por la erosión, salinidad y acidez, en aquellas tierras destinadas a las producciones fundamentales, las mismas se darán a través de los programas marcados en los lineamientos del país.

En el aspecto social se marca objetivos de incrementar la calidad de vida de la población a partir del fortalecimiento de los servicios públicos, ya sea de educación, salud o acceso a tecnologías.

Otras líneas precisan la consolidación de minindustrias en asentamientos urbanos, que garanticen el incremento de las producciones de materiales de la

construcción, algunas de procesamiento de los alimentos. Garantizando así el mejor acceso de la población a los mismos productos y la reducción de costes asociados a los procesos. Se acometen acciones para el mejoramiento de la infraestructura vial en los asentamientos urbanos y al desarrollo agropecuario.

Las líneas estrategias consolidan la necesidad de aprovechar las potencialidades del municipio para la utilización de las distintas fuentes renovables de energía, este cambio paulatino comenzando por los sectores donde se obtenga un mayor efecto económico.

En adición se trabaja por fomentar la ejecución de proyectos de IMDL, haciendo énfasis en aquellos proyectos vinculados a la producción de alimentos, sector turístico y sector de los servicios.

Una vez definidas las líneas estratégicas en las que se trabajará en el período proyectado, las que constituyen los principales objetivos a alcanzar, se concretan los proyectos a realizar para dar cumplimiento a las mismas y por consiguiente a lograr las políticas territoriales descritas.

Para el cumplimiento de las líneas estratégicas, se plantea la ejecución de 35 programas (**Anexo No 11**) separados por cada sector al interior del municipio.

En el análisis de las relatorías de las reuniones del GMDL, se evidenció que el mismo asesora al Consejo de la Administración Municipal en el proceso de gestión de las políticas territoriales, rindiendo cuenta periódicamente ante la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP), órgano que debe estar facultado para aprobar las políticas territoriales, así como sus posibles modificaciones. Además los miembros del GMDL proponen programas y proyectos a financiar con los fondos generados por las IMDL. Asesoran y garantizan la implementación y control de aquellos proyectos seleccionados a financiarse de forma priorizada, en la medida de que exista disponibilidad de financiamiento.

Al mismo tiempo el GMDL media entre las entidades del territorio y los organismos nacionales que tienen determinadas responsabilidades en el aseguramiento necesario para la implementación de alguno de los programas y proyectos en ejecución, así como para que se aseguren en el plan y presupuesto del país los recursos identificados. La evolución del GMDL en el municipio marca que en el listado inicial de sus miembros no existía representación del sector cooperativo, de los trabajadores por cuenta propia, ni

de la comunidad. Después y dadas las condiciones en el proceso de gestión se vio la necesidad de incorporar al proceso varios representantes de los consejos populares, presidentes de cooperativas y trabajadores por cuenta propia, pero aun en la relatorías se evidencia una débil participación de estos actores no estatales en los procesos de gestión.

2.3- Análisis de los resultados obtenidos a partir de fuentes de información primarias

2.3.1- Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a la representación de los actores estatales

Como se describió en el epígrafe 2.1 referente a la metodología definida para el diagnóstico, se procedió a aplicar el instrumento elaborado a los miembros del GMDL. De la totalidad de los miembros del GMDL encuestados el 53,1% se encuentra en el rango de edades de 51 a 60 años, mientras que el 25% está entre 41 y 50 años, y el 12% tienen más de 60 años. Por tanto más del 90% de los integrantes del GMDL son personas mayores responsables y comprometidas con los procesos a nivel del municipio.

Del nivel de escolaridad de los encuestados se aprecia que más del 90,6% de los mismos tienen terminados sus estudios universitarios, y el resto presenta estudios de nivel medio superior. De los integrantes del GMDL el 37,5% tiene entre 16 y 20 años de experiencia vinculados al proceso de gestión del desarrollo local, el 34,4% tiene entre 11 y 15 años, el 21,9% tiene más de 20 años en las funciones, ello propicia que el 93% de los encuestados tienen una alta experiencia en el proceso de gestión del desarrollo local.

El 71,9% de los actores locales encuestados considera que el éxito alcanzado por el CAM en materia de integración de actores locales es medio, mientras que el 12,5% considera que es bajo, atendiendo ello a que no se ha logrado integrar la totalidad de los actores a los procesos del municipio. Solo el 9,4% considera que es alto atendiendo solo a la integración entre actores estatales.

La representación de los actores estatales describe en más del 87% que la participación del gobierno municipal en la gestión del desarrollo local está entre alta y muy alta, marcando la alta centralización del proceso de gestión en el municipio; al mismo tiempo más del 93,8% considera que la participación de los actores estatales es alta, resultado demostrado en los análisis de las fuentes de información secundarias analizadas; el 55,7% considera que la participación

del sector no estatal oscila entre baja y muy baja, solo atendiendo las TCP, resultado evidenciado de igual manera en el PGOT y PDI, porque el 34,4% expresa que la participación es media, teniendo en cuenta solo a las formas de gestión cooperativas.

Con respecto a la participación de las Organizaciones No Lucrativas (ONL) en el proceso de gestión del desarrollo local el 78,1% considera que está entre bajo y medio, mientras que solo el 21,9% de los actores estatales considera que es alto. Mientras el 100% de los encuestados expresa que la participación de la comunidad en el proceso de gestión está entre bajo y medio, marcando así las deficiencias en el sistema de convocatoria de estos actores y la centralización del proceso.

Por los elementos expuestos se considera por parte del 68,8% de los integrantes de los actores estatales, que el éxito alcanzado por la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP) en materia de integración de actores locales para el desarrollo del municipio está entre bajo y medio, por la ineficaz integración entre actores estatales y no estatales, y a la integración entre los actores estatales solamente se considera por parte del 31,2% que el éxito es alto.

Con respecto al nivel de divulgación hacia la comunidad y a los TCP, del proceso de gestión del desarrollo local, el 87,5% considera que está entre bajo y muy bajo, y solo un 12,5% que es medio.

Analizando los niveles de descentralización existentes en la actualidad en Cuba para que los Gobiernos Municipales (GM) puedan integrar a los actores locales en la gestión del desarrollo del municipio, el 90,6% de los encuestados consideraron que son insuficientes, por lo que se evidencia un marco regulatorio que centraliza el poder de la toma de decisiones que no permite a los gobiernos municipales alcanzar su máximo potencial a través de la integración.

Respecto a los niveles de integración entre el GM y los actores estatales el 100% valora que está entre alto y muy alto, verificándose que la estrategia del municipio está apoyada en la acción del sector estatal; la relación entre el GM y el sector no estatal esencialmente los TCP, el 81,2% resalta que está entre bajo y muy bajo, solo el 18,8% considera que las relaciones de integración son medias por los niveles de comunicación más fluidos entre el resto de los

actores no estatales; con respecto a la integración entre el GM y las ONL el 53,1% considera que es medio mientras que el 21,9% que es alto, dado por las acciones de capacitación y asesorías que realizan las mismas a los actores estatales.

La integración entre el sector estatal y no estatal se considera por más del 93% que se encuentra entre bajo y muy bajo, manifestando la resistencia a negociar entre las partes y la situación de competencia entre sectores. La integración entre el sector estatal y las ONL se considera por parte del 68,8% de los encuestados que se encuentra en una alta posición, ya que las ONL participan en la consolidación de las estrategias de algunas de las empresas del sector estatal.

El 71,9% concuerda que la integración entre las ONL y los actores no estatales actualmente es bajo, mientras que solo el 12,5% expresa que es medio, ello producto a que las mismas asesoran y sensibilizan solo a una parte de los actores no estatales como son las cooperativas agropecuarias, y a los TCP al ser un sector emergente las relaciones están en un estado más incipiente. Las relaciones de integración entre los actores no estatales y la comunidad, el 71,8% consideran que están entre medio y alto, dado que la principal fuente de ingresos y empleo de los actores no estatales proviene de la comunidad.

2.3.2- Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a la representación de los actores no estatales

Una vez determinados los actores no estatales a encuestar se aplica el instrumento y los resultados se muestran a continuación.

El 85,4% de los cuentapropista encuestados trabajan en el sector no estatal entre 1 y 10 años, a su vez el 92,7% considera que su participación en la producción de bienes y servicios está entre bajo y medio, este resultado está marcado de acuerdo a la actividad que realizan, y la cantidad de TCP que participan en la misma. Con respecto al conocimiento de los objetivos del municipio solo el 45,1% de los encuestados los conoce por su experiencia de trabajo en el sector estatal, consolidando la baja notificación de los objetivos hacia el sector no estatal.

Del total de TCP que manifestaron conocer los objetivos del municipio, el 91% declara que sus objetivos tributan en baja medida al cumplimiento de los objetivos del municipio. Dados estos niveles de conocimiento el 74,4% de los

encuestados declara que no tiene conocimiento del proceso de gestión que realizan las administraciones públicas locales para alcanzar el desarrollo del municipio, de los que conocen acerca del proceso el 71,4% considera que su participación en el mismo es muy baja, resultado que se avizoraba desde el desconocimiento de los objetivos del municipio.

Del total de encuestados el 58,5% considera como alto y muy alto la importancia de la integración entre actores locales para el desarrollo, el resto 41,5% solo considera que es media la importancia de la integración demostrando que existe resistencia a trabajar en conjunto.

Las integraciones entre el Gobierno Municipal y los actores no estatales, el 87,8% de los encuestados declara que esta entre bajo y muy bajo, consolidándose los resultados obtenidos a partir de los encuestados del GMDL; respecto a la integración entre actores estatales y no estatales se muestran resultados similares a los obtenidos a partir de los criterios de los integrantes del GMDL encuestados, ya que el 100% de los encuestados considera que la misma esta entre baja y muy baja; además el 100% manifiesta que las relaciones de integración con las ONL está entre baja y muy baja, limitación que acentúa las relaciones entre todos los actores al considerarse las ONL como actores mediadores de intereses.

Con respecto a las relaciones entre la comunidad y los actores no estatales, estos consideran que es alta en un 76,8% de los encuestados y el 11% que es muy alta; elemento positivo lo constituye que el 91,5% de los encuestados considera que el gobierno municipal y los actores estatales deben hacer más acciones para lograr la integración con ellos.

Al mismo tiempo describieron algunas acciones a realizar para lograr la integración que se manifiestan a continuación:

- ✓ Mayor acceso a financiamiento
- ✓ Flexibilización de tipo de impositivos
- ✓ Acceso a tecnologías e inmobiliario
- ✓ Mejores flujos de información respecto a objetivos y proyectos
- ✓ Delimitación de responsabilidades
- ✓ Flexibilización de marco regulatorio en la creación de nuevos negocios
- ✓ Acceso a materias primas para el proceso productivo o de servicios

2.4- Resumen general del diagnóstico realizado. Potencialidades y Limitaciones

A partir de la utilización de la técnica de triangulación el autor identificó un conjunto de regularidades atendiendo a potencialidades y limitaciones del proceso de gestión estratégica del desarrollo local en el municipio.

Potencialidades identificadas en la triangulación de la información

- ✓ De los 1111,90 km² de extensión del territorio la mayor parte es de suelo agrícola el 75,4%.
- ✓ El municipio tiene elaborada sus estrategias de desarrollo integral (PGOT y PDI) hasta el año 2023.
- ✓ Existen programas de desarrollo que abarcan la totalidad de los sectores, que aseguran la sostenibilidad de la actividad económica, productiva y social en el municipio.
- ✓ Se cuenta en el municipio con un aula de capacitación en la Delegación Municipal de la Agricultura, perteneciente a la ACTAF, así como en las Empresas: Genética Camilo Cienfuegos e Integral y de Tabaco, también disponen de 1 aula donde se desarrollan todos los programas vinculados al tema.
- ✓ El municipio cuenta con un GMDL que tiene representado la mayoría de los sectores, con personal de alta calificación y experiencia en el proceso de gestión del desarrollo local.
- ✓ Existen canales de comunicación para divulgar los resultados alcanzados en el proceso de gestión estratégica hacia el sector estatal.
- ✓ Existe una alta participación y compromiso de los actores estatales con el proceso de gestión estratégica del desarrollo local.
- ✓ Existe una integración adecuada entre los actores estatales y los entes administrativos del municipio.
- ✓ En el municipio existe una alta integración entre los actores del sector estatal y las ONL.
- ✓ El sector no estatal tiene la percepción de la importancia de integrarse con los actores estatales para el desarrollo integral del municipio.

Limitaciones identificadas en la triangulación de la información

- ✓ Los principales documentos que orientan la gestión estratégica no abordan los aportes de los cuentapropistas, ni cooperativas no agropecuarias al desarrollo del municipio.
- ✓ Mal estado de la infraestructura destinada al desarrollo de los sectores productivos del municipio.
- ✓ Acelerado envejecimiento poblacional, baja tasa de natalidad y saldos migratorios negativos.
- ✓ El éxito alcanzado por los órganos de dirección del municipio en materia de integración entre actores estatales y no estatales es bajo.
- ✓ Baja divulgación de la estrategia del municipio hacia los actores no estatales.
- ✓ Alta centralización a niveles provinciales y territoriales para que los Gobiernos Municipales (GM) puedan integrar a los actores locales en la gestión del desarrollo del municipio.
- ✓ Bajos niveles de integración entre los actores estatales y no estatales en el municipio.
- ✓ Resistencia habitual a negociar entre actores estatales y no estatales.
- ✓ Existe una baja integración entre actores no estatales y las ONL en la localidad.
- ✓ La administración pública mantiene una actitud pasiva con respecto al fomento de la integración con el sector no estatal.
- ✓ Bajos niveles de comunicación entre las administraciones locales y sector estatal con el sector no estatal.
- ✓ Las cooperativas agropecuarias tributan al desarrollo local a través de las empresas estatales.
- ✓ Limitada autonomía de las cooperativas agropecuarias.
- ✓ Falta de experiencias en la consolidación de redes de actores en el proceso de gestión estratégica del desarrollo local.

2.5- Determinación de las limitaciones fundamentales

Para jerarquizar las limitaciones del proceso de integración entre actores en la gestión estratégica del municipio Consolación del Sur se aplicó la matriz de Vester. (**Anexo No 12**)

Una vez realizada la matriz y trazados los ejes perpendiculares que permiten la representación de los cuatro cuadrantes y ubicado sobre ellos cada una de las limitaciones (**Anexo No 13**), se puede concluir que:

En el cuadrante I, crítico, se ubican las limitaciones:

- 1:** Los principales documentos que orientan la gestión estratégica no abordan los aportes de los cuentapropistas, ni cooperativas agropecuarias al desarrollo del municipio.
- 4:** El éxito alcanzado por los órganos de dirección del municipio en materia de integración entre actores estatales y no estatales es bajo.
- 7:** Bajos niveles de integración entre los actores estatales y no estatales en el municipio.
- 10:** La administración pública mantiene una actitud pasiva con respecto al fomento de integración con el sector no estatal.
- 11:** Bajos niveles de comunicación entre las administraciones locales y sector estatal con el sector no estatal
- 14:** Falta de experiencias en la consolidación de redes de actores en el proceso de gestión estratégica del desarrollo local.

Estos son limitaciones de gran causalidad y a su vez son causados por la mayoría de los demás, requieren gran cuidado en su análisis y manejo, ya que de su intervención dependen en gran medida los resultados finales.

En el cuadrante II, pasivo, se encuentran las limitaciones:

- 6:** Alta centralización a niveles provinciales y territoriales para que los Gobiernos Municipales (GM) puedan integrar a los actores locales en la gestión del desarrollo del municipio
- 12:** Las cooperativas agropecuarias tributan al desarrollo local a través de las empresas estatales.

Estas son limitaciones sin gran influencia causal sobre las demás pero son causadas por la mayoría. Se utilizan como indicadores de cambio y de eficiencia en la intervención de limitaciones activas.

En el cuadrante III, indiferente, se ubican las limitaciones:

- 2:** Mal estado de la infraestructura destinada al desarrollo de los sectores productivos del municipio.
- 3:** Acelerado envejecimiento poblacional, baja tasa de natalidad y saldos migratorios negativos.

9: Existe una baja integración entre actores no estatales y las ONL en la localidad.

13: Limitada autonomía de las cooperativas agropecuarias.

Dichas limitaciones son de baja influencia causal, además, no son causadas por la mayoría del resto, se considera de baja prioridad dentro del sistema analizado.

En el cuadrante IV, activo, se localizan las limitaciones:

5: Baja divulgación de la estrategia del municipio hacia los actores no estatales.

8: Resistencia habitual a negociar entre actores estatales y no estatales.

Consideradas de alta influencia sobre la mayoría de las restantes, pero que no son causados por otras, son la causa primaria de problema central y por ende requieren atención y manejo crucial.

De acuerdo a los resultados obtenidos el problema fundamental que afecta el proceso de integración entre actores locales de distinta naturaleza en el municipio Consolacion del Sur, es que el municipio carece de experiencias en la consolidación de redes de actores en el proceso de gestión estratégica del desarrollo local. Al mismo tiempo este es causado porque la administración pública mantiene una actitud pasiva en dicho proceso, existen además bajos niveles de comunicación e integración entre actores estatales y las administraciones públicas con algunos actores no estatales, causado además por la resistencia entre actores estatales y no estatales a negociar y trabajar integrados.

2.6- Conclusiones del capítulo

- ✓ La realización del diagnóstico al proceso de integración de actores en la gestión estratégica del desarrollo local, permitió confirmar que no se integra en la estrategia del municipio la totalidad de los actores.
- ✓ El municipio cuenta con el levantamiento detallado de sus recursos endógenos, e identifica las principales líneas estratégicas de desarrollo facilitando la creación de redes de actores en los procesos de gestión estratégica.
- ✓ La consolidación de una metodología, con centro en la movilización y participación de actores de distinta naturaleza, garantizará la eficiencia del proceso de gestión estratégica a escala local.

Capítulo III: Metodología para la integración de los actores estatales y no estatales al proceso de gestión estratégica del desarrollo local en el municipio Consolación del Sur

En el presente capítulo se muestra la metodología con la totalidad de sus componentes, premisas necesarias para su implementación y técnicas a emplear, que contribuirá a la integración de los actores estatales y no estatales al proceso de gestión estratégica del desarrollo a escala municipal, este aborda además la implementación parcial de la misma en el municipio de Consolación del Sur.

Los resultados obtenidos durante el diagnóstico realizado en el capítulo dos de la investigación demuestran la necesidad de proponer esta metodología, los mismos a la vez exponen la independencia que existe dentro del proceso de gestión estratégica en cuanto al nivel de integración entre los actores estatales y no estatales, que no responde a lo que se espera que resulte después de la aplicación de la presente metodología.

3.1-Diseño de la metodología para la integración de actores estatales y no estatales al proceso de gestión estratégica del desarrollo local

El fin principal del diseño de esta metodología es que sea empleada como un instrumento para articular de manera eficiente las capacidades productivas que presentan los actores no estatales con las de los actores estatales, influyendo en el perfeccionamiento continuo que debe tener el proceso de gestión estratégica que se realiza en Consolación del Sur.

La presentación de la metodología se inicia desde la descripción de los componentes estructurales que exhibe esta, los mismos responden a:

- I. Premisas para la implementación de la metodología.
- II. Objetivo general de la metodología.
- III. Objeto de la metodología.
- IV. Responsable de la implantación y control de la metodología.
- V. Fases de la Metodología, con los siguientes elementos:
 - ✓ Objetivo particular. Cada una de las fases persigue un propósito específico que tributa al objetivo general de la metodología
 - ✓ Pasos. Se diseñan en cada fase y se conciben como líneas generales de actuación, así como el responsable de su conducción

- ✓ Tareas. Se encauzan de manera ordenada para propiciar el máximo alcance de las líneas generales
- ✓ Principales responsables del logro de las tareas

Dada la estructura propuesta, se presenta la descripción de la metodología.

I. Premisas para la implementación de la metodología

La determinación de las premisas que sirven de base para la aplicación de la metodología se realizó con el grupo de trabajo creado, en combinación con representantes del Consejo de la Administración Municipal y se invitaron otros especialistas de diferentes organizaciones, el resultado de las sesiones de trabajo fue el siguiente:

- ✓ **Voluntad del Gobierno para asumir la metodología:** aceptación por parte de la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP) de aplicar la metodología. Como parte de la aceptación debe ser declarado en los documentos rectores de la planificación estratégica la disposición, condiciones, recursos y compromisos necesarios para el apoyo de este proceso en el municipio, así como las funciones, programas, y proyectos que abordará el proceso de integración entre actores.
- ✓ **Existencia de un GMDL:** la consolidación del grupo debe garantizar primero la representatividad de la totalidad de los actores estatales del municipio, manifestando compromiso a trabajar con los actores no estatales; segundo debe garantizar la representación de actores no estatales que posean disposición para integrarse al proceso de gestión estratégica del desarrollo local; y tercero la creación de espacios de intercambio de información entre actores, para el alcance de los objetivos del municipio.
- ✓ **Desarrollo de un proceso previo de sensibilización,** el mismo debe estar asociado las principales limitaciones identificadas en el municipio a partir del diagnóstico realizado.
- ✓ **Proceso de capacitación previa,** debe estar asociado a la apropiación del conocimiento de las técnicas de prospectiva estratégica por parte del personal que desarrollará la metodología.

II. Objetivo General de la Metodología

Contribuir al perfeccionamiento del proceso de gestión estratégica del desarrollo del municipio Consolación del Sur, a partir de la integración

adecuada entre actores estatales y no estatales, de manera que se aprovechen mejor sus recursos endógenos y exógenos.

III. Objeto de la Metodología

La integración entre actores estatales y no estatales al proceso de gestión estratégica del desarrollo local.

IV. Responsable de la implantación y control de la metodología

De un adecuado proceso de gestión estratégica se deriva el desarrollo integral del municipio, por tanto, los responsables serán las administraciones públicas locales.

V. Fases de la Metodología

FASE I. Identificación de actores y establecimiento de compromisos

Paso 1- Identificación y Convocatoria de actores locales

Tarea 1: Identificación y Convocatoria de actores estatales

Tarea 2: Identificación y Convocatoria de actores no estatales

Paso2- Establecimiento de conversaciones estratégicas

FASE II. Análisis de las relaciones entre actores

Paso 3 - Análisis de Factores determinantes de la integración

Tarea 3: Identificación de factores que determinan la integración

Tarea 4: Selección de factores determinantes para la integración

Paso 4- Determinación de la posición relativa de los actores

Tarea 5: Análisis de las relaciones entre actores

Tarea 6: Análisis de las relaciones de actores con las líneas estratégicas

FASE III. Diseño de la red de actores.

Paso 5- Creación de la red entre actores

Tarea 7: Definición de la misión y visión de la red

Paso 6- Formalización de la red

Tarea 8: Discusión de la red de actores con el CAM

Tarea 9: Aprobación de la red por la AMPP

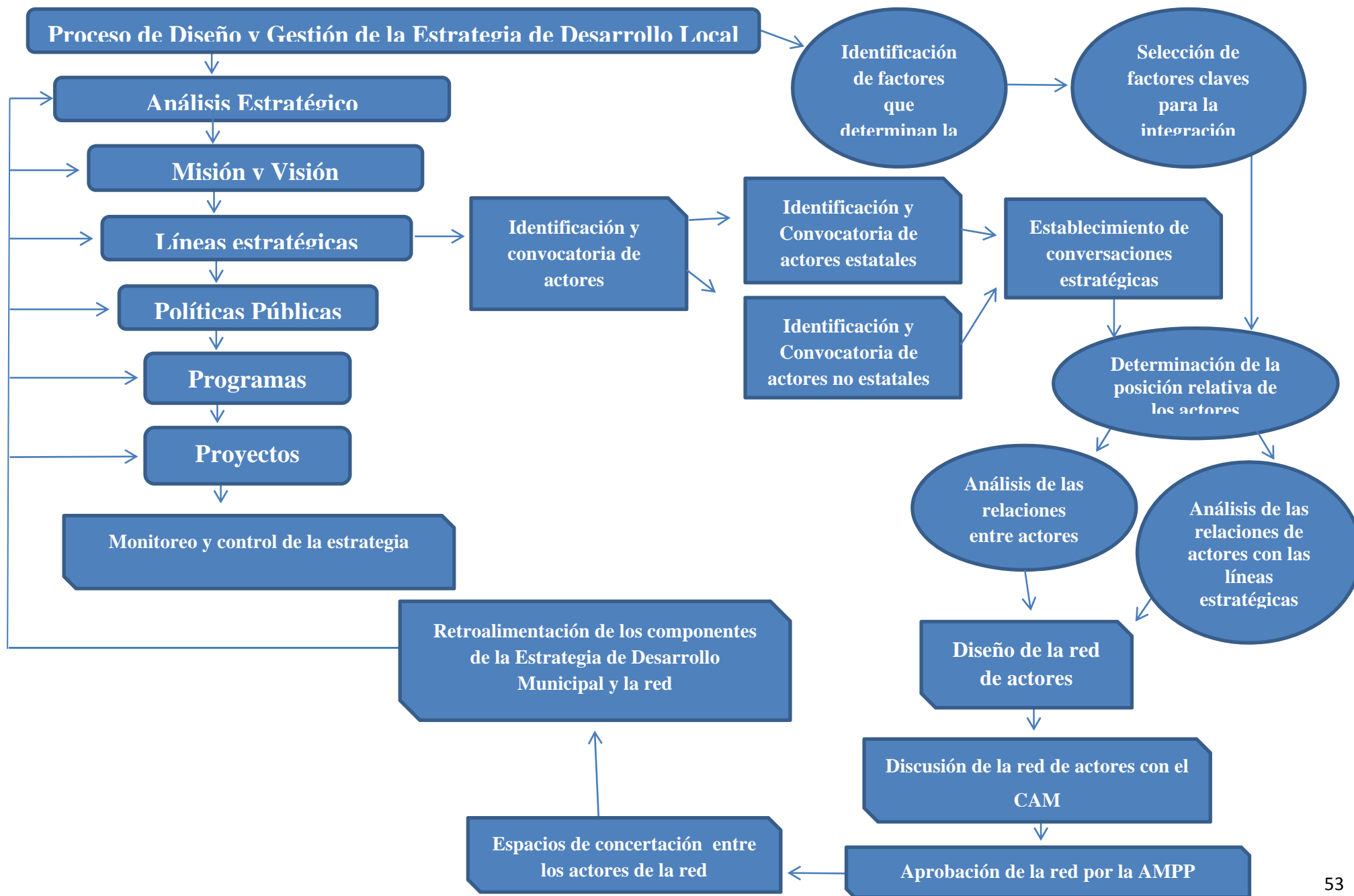
Paso 7- Consolidación de espacios de análisis entre los actores de la red

Tarea 10: Retroalimentación de los componentes de la Estrategia de Desarrollo Municipal y la red de actores.

Paso 8- Monitoreo y control de la estrategia.

Gráfico 3.1 Esquema metodológico

Fuente: Elaboración propia



Descripción de los elementos de la metodología

FASE I. Identificación de actores y establecimiento de compromisos

Objetivo específico: Identificar la situación y capacidad de integración que presentan los actores locales estatales y no estatales, hacia el proceso de gestión estratégica del desarrollo del municipio

Paso 1- Identificación y Convocatoria de actores locales

Objetivo específico: Movilizar a todos los actores locales asociados al proceso de gestión estratégica del municipio, confirmando su participación en el proceso

Tarea 1: Identificación y Convocatoria de actores estatales

La ejecución de esta tarea consiste en la identificación e implicación de los actores estatales que participan en el proceso de gestión estratégica del desarrollo a escala local. El punto de partida y principal actor de todo el proceso será el Gobierno local (AMPP), el mismo se considera el principal promotor y coordinador entre los intereses de la diversidad los actores que están presentes en el territorio, canalizando así el desarrollo integral del municipio a través de su influencia sobre la totalidad de los mismos ya sean estatales o no estatales.

El resto de los actores vinculados a la tarea lo componen la totalidad de las empresas estatales que operan en el municipio, que por demás tienen diseñada su estrategia de desarrollo que responde a las necesidades del municipio, las ramas a las que pertenecen y el país de manera general. La integración de estos actores de manera funcional se evidencia en la acción del Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL), por ende serán los miembros del mismo los que apoyarán el proceso de integración. Esta tarea a su vez deberá ser ejecutada con la participación del Consejo de la Administración Municipal (CAM), los miembros actuales del GMDL y Presidentes de Consejos Populares en representación de la comunidad local.

Por su marcada influencia en los procesos de gestión estratégica se convocarán además al desarrollo de la tarea las organizaciones no lucrativas, las mismas serán mediadoras y facilitadoras al estar presentes durante todo el proceso de consolidación de las estrategias.

Las técnicas a emplear en esta tarea serán principalmente la revisión documental, empleada para analizar los documentos que recogen las

proyecciones y la estrategia de las empresas locales. Además se debe emplear el trabajo en grupo para la sensibilización de la necesidad del proceso de integración entre actores.

Los responsables de la implementación de la tarea serán los miembros de la AMPP, CAM, GMDL y la Universidad a través del Centro Universitario Municipal (CUM), algunos de los que participaran durante todo el proceso de integración.

Tarea 2: Identificación y Convocatoria de actores no estatales

La tarea en cuestión comienza con la identificación de actores no estatales a participar en el proceso de integración. Por tanto se comenzará el análisis de las principales líneas estratégicas, políticas, programas y proyectos que están plasmados en el Plan de Desarrollo Integral que estampa la estrategia del municipio hasta el año 2023, y que es producto de la combinación de estrategias de cada actor estatal, asesorado por el GMDL, las autoridades del municipio y las organizaciones no lucrativas. El mismo análisis se realizará con dos objetivos fundamentales, primero para determinar en cuales de los componentes de la estrategia definida se puede propiciar mejor la integración entre actores estatales y no estatales debido a sus condiciones, o marco regulatorio; y segundo para fijar cuáles de las actividades realizadas por actores no estatales se solapan mejor con los elementos estructurales del PDI. Al término del análisis se procede a realizar un levantamiento en la representación de la Oficina Nacional de la Administración Tributaria del municipio para determinar aquellos actores no estatales que realizan estas actividades identificadas e implementar el resto del proceso de integración. Dadas las condiciones del municipio descritas en epígrafes anteriores los actores no estatales mejor posicionados para la integración son las cooperativas agropecuarias, se incorporarán al análisis aquellos trabajadores por cuenta propia que realizan actividades vinculadas directamente con el proceso de gestión estratégica del municipio, y a pesar de no existir cooperativas no agropecuarias aún a día de hoy en el municipio, se deben incorporar al análisis porque su consolidación se considera un hecho portador de futuro.

Las técnicas a emplear en esta tarea serán principalmente la revisión documental, empleada para analizar los documentos rectores que marcan la

estrategia del municipio, como son el PGOT y el PDI. Se emplea el trabajo en grupo para determinar aquellas actividades y actores no estatales que se integraran al proceso.

Los responsables de la implementación de la tarea serán los miembros del GMDL y el CUM.

Paso 2: Establecimiento de conversaciones estratégicas.

Objetivo específico: Establecer las bases para el acercamiento y el trabajo en equipo, apoyado en acciones colectivas entre los actores estatales y los no estatales.

El paso comienza por la coordinación de sesiones de trabajo con la participación de los actores estatales identificados, cuyo centro debe estar perfilado a exponer la necesidad de orientar el proceso de gestión estratégica hacia la integración entre la totalidad de los actores para alcanzar objetivos concretos. Se esgrime que las empresas estatales deben adoptar una cultura de cooperación y creación de alianzas con los actores no estatales y apoyados por la acción estatal para el logro de algunas de las líneas estratégicas. Se explica que el proceso de integración demanda que se modifiquen algunas funciones a nivel de actores estatales que serán de la siguiente manera:

- ✓ Suministrar la información solicitada para el desarrollo del proceso de integración.
- ✓ Facilitar el enlace y la coordinación con actores no estatales.
- ✓ Cooperar con actores no estatales con la ejecución de acciones comunes.

Este proceso se acompaña con la convocatoria de reuniones con los actores no estatales identificados en el levantamiento de la tarea anterior, en las mismas se difunden los beneficios del proceso de integración, como elemento estratégico para la cooperación empresarial. Se explica en qué consiste las alianzas y se les expone el objetivo que se pretende alcanzar con el proceso de integración. Se socializa las ventajas que presenta el proceso de integración, como quedo descrito en el capítulo teórico, de manera que se sientan identificados con el mismo.

Terminado esta familiarización con varios elementos del proceso se indaga acerca de la disposición de participar en el mismo, resaltando sus funciones y responsabilidades que se presentarán a continuación:

- ✓ Comprometerse con el proceso de integración, para alcanzar ventajas competitivas para el mismo.
- ✓ Disposición al diálogo con los organismos del sector público, para canalizar las oportunidades de desarrollo, vinculadas con el proyecto de integración.

Al término de las sesiones de trabajo individual con actores estatales y no estatales se realizan sesiones de trabajo con la totalidad de los actores que participarán en el proceso de integración. En la misma se pretende propiciar el diálogo y familiarización entre ellos, resaltando expectativas y ratificando compromisos hacia sus funciones. Se efectúa además la propuesta y presentación de los elementos de la estrategia que se pretende abordar manera colectiva.

Las organizaciones no lucrativas estarán participando además en la totalidad de las sesiones, de manera que serán mediadoras, asumirán tareas como la sensibilización a actores estatales y no estatales del trabajo de forma integrada, así como la manera de realizar políticas, proyectos, y acciones comunes hacia el alcance de las líneas estratégicas, brindaran apoyo en servicios especializados, evaluarán además en conjunto con el GMDL todo el proceso.

Las técnicas a emplear en esta tarea serán el trabajo en grupo, para todas las sesiones de trabajo planificadas.

Los responsables de la aplicación de esta tarea se definen como primero el GMDL, los integrantes del CAM, y las CUM del municipio.

FASE II. Análisis de las relaciones entre actores

Objetivo específico: Analizar las condiciones en las que se desarrollan las relaciones entre actores en el proceso de gestión a escala municipal y las relaciones entre los mismos.

Paso 3 - Análisis de Factores determinantes de la integración

Objetivo específico: Seleccionar los factores más importantes que garanticen el éxito de la integración entre actores estatales y no estatales.

Tarea 3: Identificación de factores que determinan la integración

Para la identificación de los factores que determinan la integración entre actores estatales y no estatales en el municipio de Consolación del Sur se debe crear un grupo de expertos conformado esencialmente por los miembros del

GMDL de Consolación, atendiendo a los años de experiencia que presentan en el mismo (más de 10) y las funciones que ocupan en sus respectivos empleos (director, subdirector o especialista principal); además se integrarán al grupo de expertos profesores del CUM y de la sede central de la Universidad de Pinar del Río que investiguen los temas afines al proceso de gestión estratégica del desarrollo local. Una vez creado el grupo de expertos se pretende realizar talleres para confeccionar el conjunto de factores que caracterizan el proceso de integración entre actores de distinta naturaleza de tal manera que sean separados como internos y externos, en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.

Además se debe ir puliendo este listado de factores mediante conversaciones libres con actores no estatales que se estima son significativos para el propio proceso de integración.

A partir de la consolidación de los factores es aconsejable el análisis y la localización de relaciones entre estos factores, garantizando así la reflexión estratégica y la articulación de acciones sobre los factores más importantes. Se recomienda también establecer una definición precisa para cada una de los factores, analizar sus evoluciones pasadas, caracterizar su situación actual y descubrir las tendencias o rupturas futuras.

Para el desarrollo de la tarea se pueden consolidar métodos como la espina de pescado y el de Pareto con el objetivo de reducir el listado, las técnicas a emplear para el desarrollo de la tarea son las reuniones grupales, la tormenta de ideas y el trabajo en equipos.

Los responsables de la aplicación de esta tarea se definen primero los integrantes del GMDL, especialistas de la AMPP, del CUM y de la sede central.

Tarea 4: Selección de factores determinantes para la integración

Con la confección del listado de factores, la selección de los más importantes se realiza a través del Análisis Estructural el cual ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz, que relaciona todos sus elementos constitutivos a través de los niveles de influencia y dependencia de cada factor. Esta herramienta permite jerarquizar los factores identificados quedando los que se consideran como claves para la integración con la ayuda de cuadros y gráficos. La herramienta basa sus resultados en una reflexión colectiva y tiene tres fases 1- Listado de factores elaborado en la tarea anterior;

2- La descripción de relaciones entre los factores y 3- La identificación de factores clave.

La descripción de las relaciones entre factores se realiza confeccionando matriz MICMAC de análisis estructural, esta es una tabla de doble entrada donde se colocan los factores por filas y columna. El completamiento del interior de la matriz se realiza por la conciliación de los expertos seleccionados, que de acuerdo a sus experiencias determinan el grado de influencia que ejerce factor sobre los demás dando valores que van desde 0 a 4, donde 0 significa que no hay influencia, 1 leve influencia, 2 influencia media, 3 fuerte influencia y 4 se entiende como una influencia potencial, los análisis se realizan desde el factor de la fila sobre el de la columna.

La identificación de los factores denominados como claves se manifiesta en los propios resultados del programa MICMAC, que basado en la multiplicación matricial refleja un plano de Influencias – Dependencias indirectas, que incorpora las relaciones ocultas entre factores, este a su vez está constituido por cinco sectores.

Sector 1: Factores muy influyentes y poco dependientes, nombrados factores motrices.

Sector 2: Factores a la vez muy influyentes y muy dependientes, nombrados factores de enlace inestables por naturaleza y son las que pueden desestabilizar el sistema con facilidad.

Sector 3: Factores poco influyentes y muy dependientes. Son los factores resultantes.

Sector 4: Factores poco influyentes y poco dependientes.

Sector 5: Factores medianamente influyentes y/o dependientes. Nada se puede decir a priori de estos factores del “pelotón”.

Por tanto quedaran como factores claves aquellos factores que estén en los sectores uno y dos, por tanto será aquellos factores a tener en cuenta realizar una integración efectiva y sostenible en el tiempo que involucre a actores estatales y no estatales.

Las técnicas a emplear para el desarrollo de la tarea son las reuniones grupales, la tormenta de ideas para el completamiento de la matriz, y se empleará la herramienta del análisis del análisis estructural (MICMAC), el que a través de multiplicación matricial nos brinda los resultados antes descritos.

Los responsables del cumplimiento de la tarea son los integrantes del GMDL, los especialistas del CUM y la sede central de la Universidad de Pinar del Río, los que fungirán como expertos.

Paso 4- Determinación de la posición relativa de los actores

Objetivo específico: Determinar la posición que presenta cada uno de los actores seleccionados en el proceso de gestión estratégica, con base en las relaciones entre ellos y con las líneas estratégicas del municipio.

Tarea 5: Análisis de las relaciones entre actores

La selección de los actores se realizó en las tareas uno y dos a partir del análisis documental realizado. Lo primero a consolidar es el cuadro de actores, que se realiza a partir de la colocación de la totalidad de los actores identificados en una tabla. Al consolidar el cuadro de actores se construye una matriz que ilustrará las relaciones entre ellos, a partir de la descripción de los niveles de influencia y dependencia de un actor sobre el resto.

Los niveles de influencia y dependencia de cada uno de los actores serán concedidos por el conjunto de expertos creado en el paso anterior. Los expertos seleccionados otorgarán valores desde 0 hasta 4, siendo que el valor 0 significará que el actor no ejerce ninguna influencia sobre el otro actor analizado; el valor 1 que ejerce influencia hasta modificar sus procesos operativos; el valor 2 que puede llegar a modificar sus proyectos; el valor 3 que puede modificar su misión; y el valor 4 podría modificar hasta la existencia del propio actor analizado.

A partir del completamiento de las puntuaciones se puede jerarquizar las influencias y dependencias entre actores de manera que poder propiciar el análisis de las relaciones de fuerza, además de las relaciones ocultas ya que un actor puede actuar sobre otro por mediación de un tercero. Estas relaciones se utilizarán para definir los roles dentro de la red de integración, ya que si bien no deben existir relaciones de subordinación si debe existir actores que activen el funcionamiento de la red.

Las técnicas a emplear para el desarrollo de la tarea son las reuniones grupales, la tormenta de ideas para el completamiento de la matriz, y se empleará la herramienta del análisis del juego de los actores (MACTOR), el que a través de multiplicación matricial nos brinda los resultados antes descritos.

Los responsables del cumplimiento de la tarea son los integrantes del GMDL, los especialistas del CUM y la sede central de la Universidad de Pinar del Río, los que fungirán como expertos durante todo el ejercicio.

Tarea 6: Análisis de las relaciones de actores con las líneas estratégicas

La definición de las relaciones entre actores propicia una estructura sólida de acuerdo al posicionamiento y posibles funciones de los actores, la propia acción de los actores al interior de la red y en función de las líneas estratégicas en este caso del municipio, permite revelar un cierto número de proyectos, programas y políticas sobre los que los actores tienen objetivos convergentes o divergentes.

Por tales motivos el análisis de las posiciones de los actores hacia las líneas estratégicas permite la consolidación de la red de actores.

En el comienzo de la tarea se comienza por listar aquellas líneas estratégicas, que se analizaron como parte del análisis de las fuentes de información secundarias del capítulo dos de la investigación. Acto seguido se describe la relación de cada actor de la tarea anterior con las líneas estratégicas del municipio. De la misma manera en esta etapa se ejecuta una representación matricial entre actores y objetivos, cuya relación se describe a través de sus elementos constitutivos por el mismo grupo de expertos antes citado.

La matriz representará la actitud actual de cada actor en relación a cada línea estratégica indicando su acuerdo (+1), su desacuerdo (-1) o bien su neutralidad (0). El completamiento de la matriz y posterior procesamiento enumera los juegos de alianzas o de conflictos posibles entre actores; el análisis se realiza desde la posición de cada par de actores con respecto a las líneas estratégicas, permitiendo aclarar sus convergencias o divergencias a las propias, elemento central en la consolidación de redes de actores.

Posterior se debe visualizar los grupos de actores que presentan convergencias de intereses, evaluar su grado de libertad aparente, identificar los actores más amenazados potencialmente para determinar los actores que deben integrar a la red.

Al término del análisis de las convergencias, se integraran las relaciones de fuerza de cada actor con su posicionamiento en relación las líneas estratégicas del municipio. Este análisis permitirá jerarquizar el peso de los actores en la

implicación con las líneas estratégicas marcadas, resultados que marcará el desarrollo y funciones de los actores en la red.

Las técnicas que se emplearan en el cumplimiento de la tarea son las reuniones grupales, la tormenta de ideas para el completamiento de la matriz de posiciones, y se empleará como en la tarea anterior la herramienta del análisis del juego de los actores (MACTOR), el que a través de multiplicación matricial nos brinda los resultados entre actores y líneas estratégicas.

Los responsables del cumplimiento de la tarea son los integrantes del GMDL, los especialistas del CUM y la sede central de la Universidad de Pinar del Río.

FASE III. Diseño de la red de actores

Objetivo específico: Definir los participantes y elementos básicos de funcionamiento de la red, a través de la definición de la misión y visión, apoyado en las relaciones entre actores y posicionamiento de los mismos con los elementos de la estrategia.

Paso 5- Creación de la red entre actores

Objetivo específico: Consolidar la red entre los actores seleccionados, con base en las relaciones entre ellos y con las líneas estratégicas del municipio.

La creación de la red se desarrolla a partir de los resultados de las tareas anteriores y partir del análisis de la herramienta aplicada. La relación entre actores, y de estos con las líneas estratégicas, propicia una serie de resultados a través de multiplicación matricial expuesta por el método que los expertos seleccionados deben relacionar. Los mismos se describen primero como el plano de influencia-dependencia de actores, que permite posicionar los actores dentro de la red partir de las propias influencias y dependencias. Además están los vectores de fuerza calculados por la herramienta que describe tanto la fuerza actual como la futura que presentan cada uno de los actores, de vital importancia para describir las interconexiones a realizar dentro de la red, y asignar tareas a los mismos de acuerdo a su fuerza.

Otro de los resultados se describe en el plano de convergencias entre actores que agrupa a un cierto número de actores de acuerdo con el posicionamiento con las líneas estratégicas, de forma que se quede plasmado la creación de alianzas entre los más cercanos y conflictos entre los más alejados. Los planos de correspondencia entre actores y objetivos se analizarán para revelar cuales de los actores está más cercano de cada una de las líneas estratégicas, así

como las posibilidades de evolución de relaciones entre actores más alejados, los cambios de funciones con el fin de integrar los más alejados a la red, ya que la totalidad de los actores a participar en el análisis son nacionales.

La finalidad de la tarea es realizar recomendaciones para crear redes entre actores de manera que cada red propicie el alcance de los objetivos estratégicos, respondiendo primero a las relaciones entre ellos, la fuerza de los mismos, y respecto a las convergencias de algunos.

Tarea 7: Definición de la misión y visión de la red de actores

Para definir la misión de la red de actores lo primero a realizar es el análisis por separado de cada una las misiones de los actores estatales involucrados, así como los principales objetivos de los actores del sector no estatal que estarán participando en la red. Desde esta concepción se esclarece el objetivo fundamental de la creación de la red de actores, de manera que cada uno vea representado su interés en el mismo. Este punto de partida para la consolidación de la misión, la que debe expresar claramente cuáles serán las esferas en que se moverá la red durante el período para el que se realizará la planeación. Debe dejar clara cuál será la función servida, a quién va a servir y cómo lo hará, con que tecnologías y recursos.

La definición de la visión será una representación de la red de actores en la actualidad de cómo se quisiera que fuera en un futuro a largo plazo. Se formula en tiempo presente para que de esta forma, a partir de la proactividad que caracteriza el proceso, sirva de guía y fomento el desarrollo local del municipio hacia un estado deseado de articulación entre la totalidad de los actores del municipio.

Las técnicas a emplear para el desarrollo de la misión de la red serán el análisis documental, trabajo en equipos, la discusión grupal, la tormenta de ideas.

Los responsables de la declaración de estos elementos serán los integrantes de la red de actores, asesorados por el CUM y la sede central de la Universidad de Pinar del Río.

Paso 6- Formalización de la red

Objetivo específico: Presentar la estructura de la red propuesta a los entes que determinan la estrategia del municipio.

Tarea 8: Discusión de la red de actores con el CAM

Una vez determinada la estructura de la red a través del proceso de planificación, el objetivo es crear espacios en los que participen los miembros del CAM, para presentar los resultados de los pasos anteriores. La exposición de la estructura de la red entre actores se hará de manera que se comience la explicación de las relaciones entre actores, además de su posicionamiento con las líneas estratégicas. Ello dará paso a la definición de la red es decir a aquellos actores estatales y no estatales que definirán la misma, se debe referir además al cambio de funciones de los que no queden integrados en la red, exponiendo la misión y la visión definidas por la red de actores.

Al finalizar la exposición de todos los elementos se conciliará con los integrantes del CAM, sobre su aprobación, posibles cambios, incorporación de funciones de la red y modificación de estructuras, a partir de la articulación de diferentes objetivos de carácter territorial, ramal o nacional.

Para dar cumplimiento a la tarea se emplearan sesiones de trabajo integrando técnicas como la exposición de ideas, el trabajo grupal y la tormenta de ideas.

La presentación de los resultados se llevará a cabo por los asesores del CUM, y os integrantes del GMDL.

Tarea 9: Aprobación de la red por la AMPP

Después de la conciliación de resultados y la realización de cambios propuestos en la tarea anterior, se presentara la configuración de la red ante la AMPP, máximo responsable de la gestión estratégica que el municipio lleva a cabo para logra el desarrollo integral del mismo.

Nuevamente se sostiene debates en torno a los elementos de la fase anterior completada, propiciando la realización de nuevos cambios partir de diferentes enfoques desde la AMPP, señalando además la necesidad de que exista voluntad por su parte de la implementación de la misma, así como la de flexibilizar ciertos cambios alrededor de empoderar las funciones de los actores que participan en la red.

En la terea se precisará la aprobación o no de la integración de los actores tanto estatales como no estatales a través de redes. Y se deben marcar reuniones para el seguimiento y determinación de recursos necesarios para la creación de la red.

Para dar cumplimiento a la tarea se emplearan sesiones de trabajo integrando técnicas como la exposición de ideas y el trabajo grupal.

La presentación de los resultados se realizara por el CAM asesorado por los miembros del CUM, y los integrantes de cada red.

Paso 7: Consolidación de espacios de análisis entre los actores de la red

Objetivo específico: Lograr el consenso horizontal entre los integrantes de la red, y la reorganización de los componentes de la estrategia de desarrollo municipal a partir de las iniciativas propuestas por cada actor de la red.

El desarrollo del paso comienza con la convocatoria a la realización de talleres de aquellos actores que integran cada una de las redes propuestas, ello permitiría ir conformando la organización funcional de la red. En el desarrollo de los talleres de cada una de las redes estarán presentes representantes encargados del desarrollo del proceso de integración. Durante el desarrollo de los talleres la participación de los actores debe ser amplia y reflexiva, exponiendo ideas y propiciando que se involucren todos los actores participantes en los talleres. Por tanto cada actor durante los talleres se debe identificar con el resto de los actores y las líneas estratégicas que articula la red, de manera que se elaboren propuestas de la mayoría de los participantes y se genere información vital para consolidar la estructura de la red de actores. Las técnicas que se emplearan en el cumplimiento del paso en cuestión son principalmente las reuniones grupales, la tormenta de ideas, exposición de ideas.

Los responsables del cumplimiento de la tarea son los integrantes de la red de actores, los especialistas del CUM y la sede central de la Universidad de Pinar del Rio y los representantes de las administraciones públicas locales.

Tarea 10: Retroalimentación de los componentes de la Estrategia de Desarrollo Municipal y la red de actores.

La retroalimentación depende en gran medida del paso anterior, ya que la participación y aporte de cada actor de la red en ámbitos de concertación y confianza mutua, permite mejorar los componentes de la estrategia, de manera que cada actor vea sus intereses representados en la estrategia del municipio. Una vez creados los espacios de concertación y sentadas las bases para el diálogo franco, se pretende establecer los análisis en relación a las políticas públicas que marcan la actuación del municipio en sus sectores productivos y la utilización de los recursos endógenos. Los análisis de las políticas públicas que se establecerán por cada uno de los sectores del municipio y se debe

determinar las condiciones y los aportes de cada actor estatal y las posibilidades de inserción de los actores no estatales en cada una de ellas, además se deben analizar las políticas tecnológicas y medioambientales que pueden sostener el desarrollo de la red, para el intercambio de tecnologías y la sostenibilidad del proceso.

La selección de las políticas se realizará en sesiones de trabajo donde se promuevan aquellas políticas públicas que propicien la mejor introducción de la red, sobre todo a los actores no estatales como los trabajadores por cuenta propia que formarán parte de la misma, al ser los más excluidos en el proceso de gestión estratégica.

La identificación de programas y proyectos comienza por el análisis en profundidad de las principales líneas estratégicas, enlazando cada programa y proyecto del propio municipio con la línea estratégica que aborda. El análisis se debe acentuar en las condiciones que se debe garantizar para la incorporación de la red en los posibles programas y proyectos para obtener mejores resultados. En el estudio se señalarán los cambios a realizar en los espacios y mecanismos ya existentes en función de la mejor adaptación a la red de actores. Por tanto se definirá cuáles son los programas y proyectos que mejores condiciones presentan para su implementación desde la red de actores.

De consolidarse, en el desarrollo de los análisis, algún nuevo programa o proyectos que se describa a partir de la estructura de la red y propicie el alcance de alguna línea estratégica se procederá a su incorporación a aquellos que se seleccionen.

Las técnicas a utilizar en el desarrollo de la tarea son la discusión grupal, el trabajo en equipos, la tormenta de ideas, mesas de concertación y el análisis documental.

Los responsables del cumplimiento de la tarea serán los actores integrantes de las redes aprobadas, orientados por los asesores del CUM y la sede central, y los entes administrativos del municipio.

Paso 8- Monitoreo y control de la estrategia

Objetivo específico: Controlar la evolución de la red chequeando el cumplimiento de las funciones de cada actor, de acuerdo a las tareas asignadas.

El monitoreo del proceso de integración estará presente en todo momento sobre la totalidad de los actores y las acciones de los mismos dentro de la red, garantizando el máximo potencial en las tareas desarrolladas en cualquiera de las fases previamente identificadas. El control será capaz de identificar posibles desviaciones en la implementación de los proyectos y programas, así como las acciones necesarias para corregirlas en relación al alcance de las líneas estratégicas que estarán tributando. El control debe ser antes, durante y después del proceso de implementación. La evaluación determinará si las condiciones propician el alcance de los objetivos, pudiendo identificar cambios en los plazos para la ejecución de tareas, en los presupuestos y los niveles de articulación entre red y las estructuras administrativas del municipio.

Se propone además la creación de comisiones de evaluación, integradas por evaluadores del CUM y entes de la administración municipal que se centren en cada uno de las políticas, proyectos y programas identificados, evaluando las acciones de cada actor en función de las políticas y que elaboren indicadores que permitan el monitoreo de los programas y proyectos.

Las técnicas a emplear serán las auditorías a proyectos, trabajo grupal para determinar los indicadores y medición de impactos. Los máximos responsables del control y evaluación de la estructuración de la red serán los CAM asesorados por los miembros del CUM, especializados en evaluación y toma de decisiones.

3.2- Validación parcial de la metodología en el municipio Consolación del Sur

3.2.1- Valoración del cumplimiento de las premisas

El desarrollo de las reuniones afines a la presentación de la metodología propuesta mostró que existe disposición por parte de la AMPP del municipio Consolación del Sur a aplicar la metodología, la misma se aprueba con ciertos ajustes de tiempo y recursos que dado el transcurso de los acontecimientos y el alcance de las tareas y objetivos sería más flexible. A su vez se coincide en la necesidad que los principales documentos rectores de la planificación estratégica indiquen las condiciones, recursos y compromisos necesarios para el apoyo de este proceso, en la medida que se evidencien los resultados de la integración.

El municipio hasta la fecha es referencia nacional con respecto al proceso de planificación que tiene elaborada su estrategia a partir de las líneas estratégicas, políticas y programas de desarrollo en cada una de las ramas, y las que están articuladas con los intereses nacionales y ramales.

Al mismo tiempo existe un GMDL en el que están representados la totalidad de los actores estatales que operan en el municipio, ya sean que aporten a los balances nacionales, provinciales o locales, comprometidos todos con el trabajo en equipo, y se están incorporando paulatinamente los actores no estatales seleccionados y que han expresado voluntad y compromiso con el proceso de integración.

El proceso de sensibilización se está llevando a cabo desde los especialistas de la CUM y la sede central de la universidad de Pinar del Río, en espacios de intercambio garantizando primero la sensibilización de las principales limitaciones identificadas en el diagnóstico y segundo la preparación de los responsables en las técnicas del análisis prospectivo.

3.2.2- Resultado parcial de la aplicación de la metodología

FASE I. Identificación de actores y establecimiento de compromisos

En la fase se analizó la totalidad de los actores estatales y se comprobó que existe disposición entre ellos a la integración con los actores no estatales. La convocatoria se realizó desde el gobierno local en varias reuniones del GMDL, donde se esclareció la necesidad de crear este vínculo con los actores no estatales para el alcance más eficiente de las líneas estratégicas del municipio. En el desarrollo de estas reuniones estuvieron presentes los asesores de las ONL vinculados al proceso de gestión estratégica, los que realizaron como acuerdo la totalidad del procesos de sensibilización para el logro del proceso de integración.

Para la convocatoria de los actores no estatales primero se analizó por parte del GMDL y los asesores del CUM, un análisis de los componentes de la estrategia de desarrollo municipal y se determinó que existe posibilidad real de la integración de estos en cada elemento de la estrategia del municipio. Al mismo tiempo se segmentaron los actores no estatales para facilitar el análisis, primero las cooperativas agropecuarias se movilizaron en su totalidad a ser las que más condiciones tienen para los procesos de integración; segundo se realizó el análisis de la actividades que realizan los TCP que se solapan mejor

con la estrategia municipal, y se determinaron cuáles son los seleccionados por el grupo, tales resultados se relacionan en el **Anexo No 7** que relaciona cada una de las actividades con las posibles políticas y líneas estratégicas en un análisis inicial; y tercero las cooperativas no agropecuarias que se incorporan al análisis ya que a pesar de no existir ninguna se consideran como un importante germen de cambio, y se realizan los análisis necesarios para cuando estén consolidadas poder incorporarlas al proceso.

Como parte de la fase se procedió a realizar reuniones simultaneas por parte de los asesores de la CUM por separado con los actores estatales y los no estatales identificados.

Las reuniones los actores estatales fueron orientadas a definir cambios en sus conductas hacia algunos de los actores no estatales como TCP, ya que con las cooperativas agropecuarias las relaciones se manifiestan de cooperación mutua. Los cambios propuestos en el paso 2 de la metodología fueron aceptados en condiciones de respeto mutuo.

Con respecto a los actores no estatales se procedió primero a detallar los beneficios y las ventajas del proceso de integración. Durante las reuniones realizadas se fueron e ilustrando experiencias de cooperación y resaltando funciones de cada actor no estatal en ellas y al término se propiciaba el debate entre todos los actores presentes. En la última de las sesiones individuales con los TCP identificados se indagó acerca de la disposición a participar en el proceso, como respuesta final solo el 18.8% de la totalidad de los TCP mostró disposición y compromiso con la condición que se pudieran desligar del proceso en cuanto consideraran conveniente, tales resultados desglosados por la actividad que realizan quedan evidenciados en el **Anexo No 14**.

Con los actores estatales y no estatales movilizados se realizaron varias sesiones de trabajo todos en conjunto en la que cada uno expuso la voluntad de participar y sus expectativas en la integración, en las mismas se crearon las bases para el trabajo en equipo se delimitaron las funciones de cada uno y se aclaró que las acciones de cada uno eran imprescindibles para las funciones de otros por lo que explicó la necesidad del diálogo franco y la transparencia en las relaciones.

FASE II. Análisis de las relaciones entre actores

El grupo de expertos identificados anteriormente realizó el levantamiento y análisis de los factores que determinan la integración entre actores en el municipio Consolación del Sur. De este trabajo, en varias reuniones grupales, utilizando las herramientas descritas en la metodología se confecciona por conciliación el listado de aquellos factores que propician la integración, ver **Anexo No 15**. Con la definición del listado se aplicó la herramienta referida en la metodología y se analizaron tres resultados fundamentales a partir de la matriz de influencias indirectas (MII), los mismos son ***las sumas de la matriz; el plano indirecto; y el grafico indirecto***, descritos teóricamente en el **Anexo No 16**, y su resultado se muestra a continuación.

De acuerdo a las sumas de la matriz se puede definir que el factor que más está influyendo en el proceso de integración de actores locales en el municipio Consolación del Sur es la competencia entre actores. En la actualidad este factor está frenando el desarrollo del proceso de integración debido a los problemas arraigados entre los sectores estatales y no estatales, por tanto el comienzo de las relaciones de integración debe ir enfocado a la solución de las diferencias entre sectores.

Otros factores de vital importancia para la salud del proceso de integración es que el municipio debe contar con un estrategia de desarrollo que canalice el rol de los actores del municipio, teniendo en cuenta los intereses y las preferencias de cada actor, además se debe garantizar el éxito en materia de gestión administrativa local a partir de procesos de negociación entre actores resaltando compromisos y propiciando la comunicación entre ellos.

El movimiento exacto de los factores citados propiciará el acercamiento en forma de integración de los actores estatales y no estatales del municipio, así como el mejoramiento paulatino de las condiciones y características del proceso productivo, que constituye el factor más dependiente en este caso. Todos los resultados se muestran en el **Anexo No 17**.

El análisis del plano indirecto (**Anexo No 18**) resalta los factores claves que tributan a la integración entre actores, los mismos están representados en los cuadrantes I y II, la organización de los factores en estos cuadrantes se agrupó de la manera siguiente:

Factores Motrices (Arriba - Izquierda):

- ✓ F6 - Intereses y preferencias individuales
- ✓ F13- Marco regulatorio
- ✓ F18- Soporte financiero de la integración
- ✓ F10- Competencia entre actores
- ✓ F4- Compromisos de los actores

Factores de Enlace (Arriba - Derecha):

- ✓ F7- Conducta y Confianza entre actores
- ✓ F9- Subordinación entre actores
- ✓ F3- Comunicación entre actores
- ✓ F11- Procesos de negociación entre actores
- ✓ F2- Gestión administrativa local
- ✓ F1- Estrategia de desarrollo del municipio
- ✓ F5- Articulación entre actores locales (Estatales y no estatales)
- ✓ F16- Características y condiciones del proceso productivo

Los resultados proyectados precisan que la integración entre actores locales en el municipio se debe enfocar a partir de estrategias que fortalezcan las potencialidades asociadas a dichos factores y contrarresten las limitaciones en que puedan estar involucrados los mismos.

Con la definición de los factores clave, se muestra el posicionamiento de cada uno de los factores seleccionados por la importancia de sus influencias en el proceso objeto de estudio.

El análisis del gráfico indirecto (**Anexo No 19**) muestra las relaciones más importantes entre factores, las mismas se encuentran en el orden de influencias relativamente importantes e influencias más importantes.

La competencia entre actores (F10) al ser este el factor más influyente está marcando el desarrollo del proceso productivo (F16), la articulación entre actores (F5) y por consiguiente la estrategia de desarrollo del municipio (F1), por tanto como se evidenció en resultados anteriores un movimiento positivo alrededor de este factor propiciara un desencadenamiento positivo sobre el resto mencionado.

Otro de los factores que condiciona las relaciones más importantes es el marco regulatorio (F13), este determina una parte de las condiciones en que se debe desarrollar los procesos productivos a escala local (F16), en coherencia con los intereses nacionales y territoriales, además marca los límites de la estrategia

de desarrollo del municipio (F1), y organiza la articulación entre actores estatales y no estatales (F5), por tanto se debe aprovechar los procesos de descentralización de manera que las administraciones públicas locales garanticen que a través de los procesos de negociación (F11), se logre integrar la totalidad de los actores del municipio al proceso de gestión del desarrollo teniendo en cuenta los intereses y preferencias individuales (F6).

Al término de los análisis estratégicos de los factores que determinan el proceso de integración entre actores, listados por el grupo de expertos, se procedió a describir las relaciones entre los actores estatales y no estatales de la manera que se describió en la metodología.

Primero se formó la tabla con la totalidad de los actores estatales y no estatales que manifestaron disposición hacia el proceso de integración, ver **Anexo No 20**, acto seguido se listaron además las líneas estratégicas del municipio descritas en el PDI (**Anexo No 21**), y se aplicó el método de análisis de juego de actores (MACTOR), el mismo para valorar las relaciones de fuerza entre la totalidad de los actores, y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a las líneas estratégicas descritas en el PDI del municipio, analizadas *a priori* por el grupo de trabajo.

La relación entre los actores citados se muestra en varios resultados, el primero de ellos resalta la Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MIDI), cuyo resultado determina que son el consejo de la administración municipal y la dirección municipal de economía y planificación los actores más influyentes en términos de la creación de redes entre actores, ello evidencia la alta centralización que tienen los procesos económicos a escala local, y la necesidad de que sea estos los que impulsen el proceso citado.

En cuanto a los niveles de dependencia la propia matriz presenta que son los actores no estatales esencialmente las cooperativas agropecuarias las que más dependen del resto de los actores en el proceso de integración, esencialmente las mismas en las economías locales funcionan como una extensión de las empresas estatales con cierto grado de subordinación funcional, por tanto durante el proceso de creación de redes las relaciones deben ser de manera horizontal dando mayor autonomía a las mismas. Con respecto a los TCP los casos más críticos en las dependencias los constituyen

los que están vinculados con las producciones agrícolas, que serían los que más hay que apoyar desde el proceso de creación de redes.

Al igual que en el análisis estructural, el valor de influencias y dependencias que ejercen los actores sobre el resto permite la jerarquización de las relaciones entre estos, ubicándolos igualmente en un plano de influencias y dependencias entre actores que está representado en cuatro cuadrantes, tal y como muestra el **Anexo No 22**. La distribución se muestra a continuación:

Actores dominantes (Alta influencia y baja dependencia):

- ✓ Consejo de administración municipal
- ✓ Centro universitario municipal
- ✓ Dirección municipal de Finanzas y Precios
- ✓ Banco municipal de crédito y comercio
- ✓ Planificación Física municipal
- ✓ Empresa de transporte

Actores de enlace (Alta influencia y alta dependencia):

- ✓ Dirección municipal de comercio y gastronomía
- ✓ Dirección Municipal de Economía y Planificación
- ✓ Industrias locales varias
- ✓ Cooperativas no agropecuarias
- ✓ Asociación Cubana de técnicos agrícolas y forestales
- ✓ Delegación municipal de la agricultura

Actores dominados (Baja influencia y alta dependencia):

- ✓ Cooperativas de producción agropecuarias
- ✓ Empresa integral y de tabaco
- ✓ Cooperativas de créditos y servicios
- ✓ Unidades básicas de producción cooperativas
- ✓ Empresa pecuaria genética
- ✓ Empresa forestal integral
- ✓ Comercializador de producciones agrícolas
- ✓ Molinero
- ✓ Restaurantes y paladares
- ✓ Elaboradores de alimentos y bebidas no alcohólicas

Actores autónomos (Baja influencia y baja dependencia):

- ✓ Empresa de servicios

- ✓ Salud pública municipal
- ✓ Productor de artículos de uso en el hogar
- ✓ Cuidadores de enfermos y personas con discapacidad

El análisis de las relaciones de fuerza del **Anexo No 23** demostró que son los actores estatales encabezados por el Consejo de la administración municipal, los que más fuerza ejercen en el proceso de integración dado el elevado nivel de centralización de la toma de decisiones y el riguroso marco regulatorio en que se desarrolla el sistema objeto de estudio. Después está el centro universitario municipal que actúa como mediador entre los actores estatales y no estatales propiciando un clima de entendimiento y facilitando la generación de conocimientos, para consolidar proyectos y programas comunes.

Los actores no estatales como TCP, CNA y Cooperativas Agropecuarias en general, no ejercen una fuerza que se pueda considerar significativa. Resultado de ello concluimos que los organismos estatales de la administración del municipio están ejerciendo el doble de la fuerza que ejercen estos actores no estatales en el proceso de gestión estratégica, lo que puede resultar de la política de centralización antes mencionada. Esta situación está afectando significativamente el propio proceso de integración al concentrar la estrategia solamente hacia los actores estatales, resultado que se evidencia desde la realización del diagnóstico.

Al término de los análisis de fuerza se procedió al posicionamiento de los actores con respecto a las líneas estratégicas, tales resultados se obtienen a partir de la matriz de orden tres, ya que integran las relaciones de fuerza a las convergencias. Los resultados de la matriz muestran que son nuevamente los actores de la administración del municipio los que más se movilizan en cuanto a los objetivos enunciados, demostrando que todas las estrategias se están elaborando a nivel de los actores estatales solamente. Este resultado coincide además con que la movilización de los actores no estatales con respecto a los objetivos estratégicos del municipio es casi nula, demostrando lo que afectan las limitaciones del diagnóstico realizado.

A partir de los resultados de la matriz el plano de convergencias entre actores (**Anexo No 24**) resalta que las principales convergencias por una parte se dan entre los actores de la administración del Estado y los actores estatales, demostrando los niveles de integración de los mismos al proceso de gestión

estratégica del desarrollo local; por otra esta los trabajadores por cuenta propia y relativamente cerca las cooperativas agropecuarias en general.

FASE III. Estructuración de la red de actores

Para la estructuración de la red de actores se analiza el plano de correspondencia entre actores y objetivos (**Anexo No25**), tal plano resalta la proximidad que tiene cada actor respecto a la totalidad de las líneas estratégicas del municipio.

El grupo de expertos debido a las funciones y responsabilidades que presentan los organismos de la administración y control de los procesos del municipio en la metodología propuesta, concluyó que estos se excluyen de alguna red en específico ya que deben estar presentes y apoyar en la totalidad del proceso garantizando e influyendo decisivamente el desarrollo de las mismas, los mismos son:

- ✓ Consejo de administración municipal
- ✓ Dirección Municipal de Economía y Planificación
- ✓ Dirección municipal de comercio y gastronomía
- ✓ Dirección municipal de Finanzas y Precios
- ✓ Planificación Física municipal
- ✓ Delegación municipal de la agricultura

La primera propuesta realizada por los expertos es consolidar una red entre los actores:

- ✓ Empresa integral y de tabaco
- ✓ Cooperativas de producción agropecuarias
- ✓ Cooperativas de créditos y servicios
- ✓ Asociación Cubana de técnicos agrícolas y forestales
- ✓ Comercializador de producciones agrícolas
- ✓ Empresa pecuaria genética
- ✓ Empresa forestal integral
- ✓ Molineros
- ✓ Unidades básicas de producción cooperativas
- ✓ Cooperativas no agropecuarias

La consolidación de la red propiciara fundamentalmente el alcance de las líneas estratégicas 1 y 2, al ser estar vinculado directamente con la producción agropecuaria en el municipio. Las empresas estatales debe propiciar las

experiencias alcanzadas en materia de técnicas e instrumentos para los procesos productivos, y la ACTAF propiciaría una parte del financiamiento de algunos proyectos necesarios para la red. Se daría a través de cambios en el marco regulatorio, facultades a las cooperativas respecto a mayor autonomía, y los TCP se encargarían de comercializar una parte de las producciones.

La segunda propuesta realizada por los expertos es consolidar una red entre los actores:

- ✓ Restaurantes y paladares
- ✓ Elaboradores de alimentos y bebidas no alcohólicas
- ✓ Salud pública municipal
- ✓ Cuidadores de enfermos y personas con discapacidad
- ✓ Productor de artículos de uso en el hogar

El grupo de actores antes citados dadas sus aptitudes y capacidades los sitúan favorablemente al cumplimiento de los objetivos 4; 5; y 6, pero teniendo en cuenta las convergencias de los propios actores con otros de naturaleza estatal en resultados anteriores se decidió incorporar a esta red los actores:

- ✓ Industrias locales varias
- ✓ Empresa de transporte
- ✓ Empresa de servicios

Al incorporar estos actores estatales a la red propuesta se incorpora además la línea estratégica 7, ello fue determinado por la cercanía de estos nuevos actores, y que el posicionamiento de los actores anteriores se manifiesta a favor del cumplimiento de la línea estratégica de acuerdo a los resultados de la matriz de convergencias valoradas.

Atendiendo a las relaciones de fuerza de cada uno de los actores de la red se propició que el mayor aporte a los proyectos que se identificaran más adelante se deba realizar desde las empresas estatales, que se apoyaran en los TCP que participan en la red.

Durante las sesiones de trabajo se concertó que la línea estratégica número 8 quedó fuera de las redes propuestas debido al desconocimiento por parte de la mayoría de los actores de las ventajas del alcance de esta. Además se acordó que la CUM además de estar participando en cada una de las redes asesorando y mediando para la comunicación y negociación entre actores realizaría procesos de sensibilización y capacitación a los actores de la redes

para el desarrollo y propuesta de las Iniciativas Municipales de Desarrollo Local.

Con respecto al Banco municipal de crédito y comercio, de acuerdo con las políticas y objetivos nacionales se acordó, en la medida de lo posible y garantizando el marco regulatorio apropiado para cada caso, la flexibilización necesaria del otorgamiento de créditos a los integrantes de cada una de las redes, así como las tasas de interés, por tanto el actor en cuestión debe apoyar todo el proceso a ser el acceso a financiamiento factor clave para el proceso.

El caso más alarmante es el de la línea estratégica número 3, ya que la mayoría de los actores del municipio no se movilizan a su alcance, por lo que se decidió que las redes de actores deben contemplar acciones que propicien el alcance de la misma, al ser esta de gran importancia para la sostenibilidad de los procesos productivos.

Los análisis realizados apoyaron la propuesta de dos redes de actores, de esta manera están sentadas las bases para que se organicen los espacios de análisis entre los integrantes de las redes propuestas, para garantizar el diálogo franco, y la definición del resto de los componentes que garantizarán el éxito de la red entre actores.

3.3- Conclusiones del capítulo

- La aplicación de la metodología que se propone para el logro de la integración entre actores estatales y no estatales en el proceso de gestión del desarrollo a escala local en el municipio Consolación del Sur, supone un conjunto de aspectos relacionados con la voluntad del Gobierno para asumir su puesta en práctica, la existencia de un grupo especializado de desarrollo local y la existencia de la planificación estratégica del municipio como guía para la acción, organización y control, los cuales permitirán la viabilidad y utilidad de la misma.
- La metodología propuesta cuenta con tres fases las que incluyen los objetivos específicos pasos y técnicas que deben ejecutarse para lograr la integración entre los actores a escala local, en la misma se destaca la identificación y movilización de actores- posicionamiento- diseño de red y retroalimentación- control de procesos.

- La metodología se validó hasta el posicionamiento de los actores que sienta las bases para la consolidación de redes de actores y la definición de las acciones y programas comunes para la red.

CONCLUSIONES GENERALES

- ✓ La articulación de redes entre actores estatales y no estatales en el proceso de gestión estratégica del desarrollo local, propicia el máximo aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos de los municipios, así como sustenta las bases para el desarrollo integral del mismo.
- ✓ La realización del diagnóstico permitió comprobar que no se tienen en cuenta los aportes de los actores no estatales en los principales documentos de la planificación estratégica, producto de la baja divulgación de las mismas hacia ellos y de la resistencia a negociar entre los actores estatales y no estatales.
- ✓ Los fundamentos teóricos y prácticos abordados en el proceso de investigación, demostraron la necesidad y conveniencia de estructurar una metodología que contribuirá a la integración entre actores estatales y no estatales al proceso de gestión estratégica a escala local.
- ✓ La elaboración de la metodología estructurada en tres fases, que incluye objetivos específicos, pasos y tareas a desarrollar, permite dar solución a la problemática de la investigación y constituye un avance en la integración de actores a través de redes, hacia la gestión estratégica del desarrollo a escala local, sentando las bases para estudios posteriores en su aplicación.
- ✓ La validación de la metodología y su puesta en práctica hasta la segunda de sus fases indican su viabilidad, aun cuando es necesario continuar el proceso de implementación y la medición de sus resultados para completar este análisis.

RECOMENDACIONES

1. Al Consejo de Administración Provincial se recomienda realizar el diagnóstico a partir de la metodología descrita en el capítulo dos, adaptándola a las condiciones de cada municipio, para detectar el estado en que se encuentra el proceso de integración de actores estatales y no estatales en el proceso de gestión estratégica de desarrollo local.
2. Se recomienda al Consejo de la Administración Municipal:
 - Garantizar el cumplimiento de las premisas descritas para asegurar la creación de redes de actores a nivel local.
 - Ejecutar la metodología propuesta con el fin de integrar a los actores estatales y no estatales del municipio.
 - Continuar trabajando en la implementación de la metodología propuesta a partir de la consecución de los pasos y técnicas del resto de las fases.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alburquerque, F. (2004). El enfoque del desarrollo económico local. Cuaderno de capacitación No. 1. Serie: Desarrollo Económico local y Empleabilidad Programa AREA - OIT. Argentina.
2. Alburquerque Llorents, F. (2005). "Metodología para el desarrollo económico local". Publicaciones ILPES. Chile.
3. Alonso, O (2004). La lógica de los actores y el desarrollo local. Revista pilquen • sección ciencias sociales • año vi • nº 6, 2004
4. Arellano, D. (2013). Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional. México: Fondo de Cultura Económica, 182.
5. Arocena, J. (1995). El Desarrollo Local. Un Desafío Contemporáneo. CLAEH, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo.
6. Arroyo, D. (1998): Estilos de gestión y políticas sociales municipales en Argentina. En García Delgado Daniel y otros, Políticas Publicas y Desarrollo Local. Buenos Aires, FLACSO – UNR – IDR.
7. Barbosa, R (2007): "Metodología para la conformación de mesas temáticas de concertación público - privadas". Programa fortalecimiento de la economía y el empleo (MINEC/GTZ), San Salvador.
8. Barreiro, F. (1998): "Los agentes de desarrollo". Cuadernos del CLAEH, N° 45/46, Montevideo, Uruguay.
9. Bervejillo, F. (1999) "La reinención del territorio". En: Desarrollo local en la globalización, Montevideo: CLAEH,.
10. Boisier, S (2005), "¿Hay espacio para el Desarrollo local en la globalización?", en *Revista de la CEPAL*, núm. 86, Santiago de Chile
----- (1999). Desarrollo local: ¿de qué estamos hablando? Revista La Cámara de Comercio de Manizales, Colombia. Disponible en: http://www.advocateinstitute.com/partnerships/docs/boisier_delo.pdf.
11. Bravo, O. y Marín, F. (2014). Modelo de desarrollo local para los municipios. Cuadernos del CENDES, Vol. 31, No. 86, 1-26.
12. Burgelman, R.A.b (2002) Strategy is Destiny: How strategy-making shapes a company's future, New York: The Free Press, 2002

13. Bustamante (2008) Bustamante, S. (2006). Hacia una política pública de asociatividad en Colombia: Propuestas para el fortalecimiento de las asociaciones de Municipios. Bogotá.
14. Carvajal, A. (2005). Planeación participativa. Diagnóstico, plan de desarrollo y evaluación de proyectos. Cali: Universidad del Valle, 40, 43.
15. Caño, M (2006). Cuba, desarrollo local en los 90. [En línea]. Disponible en: <http://www.yorku.ca/ishd/CUBA.LIBRO.06/DEL/CAPITULO15.pdf>
16. Cliche, G. (2014). Territorios en movimiento. Hacia un desarrollo inclusivo. Buenos Aires: Teseo, 390.
17. Cotorruelo, R. (2001). Aspectos estratégicos del desarrollo local. En: Madoery, O. y Vázquez, A. (eds.). Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local. Rosario: Editorial Homo Sapiens.
18. Cotthem, C. V. (1997). Alianzas Locales para el desarrollo. Lecciones de la experiencia colombiana.
19. Craviotti, C. (2006). Concertación social y territorio. Interacoes, Vol. 8, No. 36, 35.
20. David, Fred R. (1994): La gerencia estratégica.
21. Delgadillo, J (2008), *Enfoque territorial para el desarrollo rural en México*, IIEc-UNAM, CRIM-UNAM, El Colegio de Tlaxcala A.C., Unidad de Ciencias del Desarrollo Regional- UAGro, México
22. Elizalde, A. (2005). Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL, 38.
23. Escorsa, P y Valls, J. (2001). Tecnología e Innovación en la empresa. Dirección y Gestión. Alfaomega Grupo Editor S.A. México.
24. Fernández, G y Narváez, M. (2012): Te los Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín Vol. 14, No. 2 232 - 248
25. Franco, A y Robles, F (1995) Integración: un marco teórico. Sección: Relaciones Económicas Internacionales
26. Gallicchio, E. (2002): El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social. Programa de

- Desarrollo Local Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH).Uruguay.
27. Gallicchio, E (2003). Centro Latinoamericano de Economía Humana, CLAEH Territorio local y desarrollo. Experiencias en Chile y Uruguay.
28. Gallicchio, E (2005) Desarrollo Local y Descentralización en América Latina Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH). Diputación de Barcelona, Montevideo, Uruguay.
29. ----- (2004). El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social. [En línea]. Ponencia presentada en el Seminario "Desarrollo con inclusión y equidad: sus implicancias desde lo Local", realizado por SEHAS, Córdoba, Argentina. 24 p. Disponible en:
<http://www.cidl.org.ar/Redinter/Articulos/Desarrollo%20local/DL%20y%20Capital%20Social%20.pdf>
30. Galvez, V. (2000): Guatemala. Descentralización y Asociacionismo Municipal. CASC-UCA-FLACSO. Managua, Nicaragua.
31. Godet, M. (2001). "La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica". París: Laboratoire d' Investigation Prospective et Stratégique CNAM.
32. González, G (2007): La gestión del desarrollo local con un enfoque integrador. En: Retos de la Dirección. Vol. 1, No. 1. Universidad de Camagüey, Cuba.
33. ----- (2011): La Gestión Integrada del Desarrollo Local en Cuba. Una concepción metodológica. Ponencia presentada en el II Evento Nacional de la ANEC, Camagüey, Cuba.
34. Gutiérrez, AL. y Sánchez, LM. (2009). Planeación para el desarrollo del territorio: perspectiva contemporánea. Medellín: Colección Universidad de Antioquia, 7.
35. Hintze, CM. (2016). El rol de los espacios de concertación y la participación ciudadana en el desarrollo local: el caso del distrito de Paucartambo-Cusco, entre los años 2007-2012. *Tesis de maestría sin publicar*. Pontificia Universidad Católica del Perú, 136.
36. Jesus , S (2000): LAS REDES DE COOPERACION COMO MODELO ORGANIZATIVO Y FUNCIONAL PARA LA I+D. Redes, agosto,

- año/vol.7, número 015. Universidad Nacional de Quilmes Bernal Este, Argentina. Pp. 97-111.
37. Keohane, K (1984). *After Hegemony: Cooperation and Discord in the World Political Economy*, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1984.
 38. Klijn, E.H. (1996). Analyzing and managing policy processes in complex networks: A theoretical examination of the concept policy networks and its problems. *Administration and Society*, 28, 90-119. <http://dx.doi.org/10.1177/009539979602800104>
 39. Klijn, E.H. (1997). Policy Networks: An Overview. En Kickert, Klijn y Koppenjan (eds.), *Managing Complex Networks* (pp. 14-34). Londres: Sage.
 40. Klijn, E.H. y Koppenjan, J. (2000). Public Management and Policy Networks. *Public Management*, 2(2), 135-158.
 41. Koppenjan, J. y Klijn, E.H. (2004). *Managing uncertainties in networks*. Londres: Routledge.
 42. Ladino, E., Daza, C. y Bulla, L. (Dic. 2013). Afectación de los procesos de conurbación en la planificación territorial y en la oferta de servicios ambientales. Estudio de caso: Bogotá D.C. – Mosquera. *Revista academia y virtualidad*. 6(2)
 43. Lazo Vento, C. (2002). "Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico, experiencias en Pinar del Río". Tesis Doctoral. Premio Nacional de la Academia de Ciencias de Cuba. Premio Nacional "Raúl León Torras" de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba.
 44. Linares, N., & Salamanca, Y. (2003). Determinación de la capacidad de integración de las empresas en un ambiente competitivo. Caso: Empresas biotecnológica. Monografía, Administración de Empresas. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
 45. Moran Rojas, L (2006) *Manual para la gestión municipal del desarrollo económico local: Enfoques, herramientas y estrategias para el DEL*
 46. Olano, A. (2014). Análisis de la integración: una revisión teórica. *Colloquia, Revista de Pensamiento y Cultura*, Vol. 1, 136-146.

47. Palacios, B. (2003), La Dirección Estratégica y sus etapas constituyentes
48. Pérez, C. (1986): "Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto", en OMINAMI, C. (editorial): La tercera revolución industrial. Impactos internacionales del actual viraje tecnológico, Buenos Aires.
49. Pérez, B. (1999), *Desarrollo local. Manual de uso*, Sevilla, España: Esic. Junta de Andalucía.
50. Pérez, A. y Montenegro, JR. (2015). Estructura institucional y participación de actores en la estrategia de desarrollo territorial rural: Una aproximación en el Territorio Paraná Centro en Brasil y en la Región Huamantla en México. *Gestión y política pública*, Vol. 24, No. 2, 417-457.
51. PNUMA. (2011). Guía para el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza. *Hacia una economía verde*, 28.
52. Prieto, JE. (2012). Gestión estratégica organizacional. Colombia: ECOE Ediciones, 286.
53. Ramírez, J. F. (2011). La planeación urbana en Colombia: años sesenta-ochoenta. Discursos, consultores y comunidades académicas. *Revista de estudios sociales*, 115-125.
54. Rhodes, R.A.W. (1997). Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. Buckingham: Open University Press.
55. Robirosa, M. (2014). Turbulencia y gestión planificada: principios de planificación participativa, territorial y organizacional. Buenos Aires: EUDEBA, 301.
56. Rodríguez, JC. (2003). El desarrollo local como nueva estrategia de desarrollo económico y social. En Cooperativismo y desarrollo local. Compiladores Buendía Inmaculada y García José. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. España. Rodríguez, 2003, p. 20).
57. Rodríguez, R. (2010). "Planificación territorial de la economía socialista", MES, La Habana, Cap 1 "Consideraciones correlativas de Estrategias de crecimiento local bajo el enfoque de Dirección Estratégica"
58. Rofman, A (2006) Desarrollo Local en Argentina. Una revisión crítica del debate actual. Ed. Espacios., Buenos Aires

59. Rosales, R. (2002). Estrategias Gerenciales para la pequeña y mediana empresa. Ediciones IESA, C.A. Venezuela. Rosales, 2002, p. 1).
60. Ruano, JM. (2013). La gobernanza como forma de acción pública y como concepto analítico. Disponible en: <http://biblioteca.senplades.gob.ec/jspui/handle/30000/255>, 9.
61. Sarmiento, E (2011), Tesis en opción al título de máster en dirección.
62. Secretaría de Desarrollo Social (2010) Portal de microrregiones [página web], disponible en: <[http:// www.microrregiones.gob.mx/cca/](http://www.microrregiones.gob.mx/cca/)> [consulta; 14 de mayo de 2010].
63. Tello, M, D (2005) Impactos de los arreglos preferenciales comerciales en el sector agropecuario: un análisis exploratorio del caso del producto agrícola no transable maíz amiláceo de la Sierra Sur del Perú, 1971-2005. *Volume 274 of Documento de trabajo*
64. Tello, M. D. (2006). "Las Teorías del Desarrollo Económico Local y la Teoría y Práctica del Proceso de Descentralización en los Países en Desarrollo".
65. Tokatlian, J, (1994): "Componentes políticos de la integración", en Jaime Acosta Puertas (comp.), Integración, desarrollo económico y competitividad, Santafé de Bogotá, Centro Regional de Estudios del Tercer Mundo, CRE-SET,.
66. Torres, C (2011) Tesis en opción del título de licenciado en Economía, Universidad de Pinar de Rio
67. Torres, C (2015) Tesis en opción al Título de Doctor en Ciencias
68. Valenzuela, D (2003): " TERRITORIO LOCAL Y DESARROLLO ". Montevideo, Uruguay, marzo 2003.
69. Vásquez Gálvez, D. (2003) DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL: COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO NACIONAL .Estudiante de Ingeniería Administrativa Universidad Nacional de Colombia. davasque@unalmed.edu.co
70. Vázquez, A. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. Apuntes del CENES ISSN 0120-3053 Vol. XXVIII - No. 47 Págs. 117 – 132 Junio.

71. Vázquez-Barquero, A (1988). "Desarrollo local. Una estrategia de creación de Empleo". Editorial Pirámide, Madrid, España.
72. Vázquez Barquero, A (2007). "DESARROLLO LOCAL, UNA ESTRATEGIA PARA TIEMPOS DE CRISIS". Universitas Fórum, Vol. 1, No. 2, May 2009
73. Wasserman, S. and Faust, K. (1999): Social network analysis, methods and applications. Cambridge: Cambridge University Press.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alburquerque, F. (2004). El enfoque del desarrollo económico local. Cuaderno de capacitación No. 1. Serie: Desarrollo Económico local y Empleabilidad Programa AREA - OIT. Argentina.
2. Alburquerque Llorents, F. (2005). "Metodología para el desarrollo económico local". Publicaciones ILPES. Chile.
3. Alonso, O (2004). La lógica de los actores y el desarrollo local. Revista pilquen • sección ciencias sociales • año vi • nº 6, 2004
4. Arellano, D. (2013). Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional. México: Fondo de Cultura Económica, 182.
5. Arocena, J. (1995). El Desarrollo Local. Un Desafío Contemporáneo. CLAEH, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo.
6. Arroyo, D. (1998): Estilos de gestión y políticas sociales municipales en Argentina. En García Delgado Daniel y otros, Políticas Publicas y Desarrollo Local. Buenos Aires, FLACSO – UNR – IDR.
7. Barbosa, R (2007): "Metodología para la conformación de mesas temáticas de concertación público - privadas". Programa fortalecimiento de la economía y el empleo (MINEC/GTZ), San Salvador.
8. Barreiro, F. (1998): "Los agentes de desarrollo". Cuadernos del CLAEH, N° 45/46, Montevideo, Uruguay.
9. Bervejillo, F. (1999) "La reinención del territorio". En: Desarrollo local en la globalización, Montevideo: CLAEH,.
10. Boisier, S (2005), "¿Hay espacio para el Desarrollo local en la globalización?", en *Revista de la CEPAL*, núm. 86, Santiago de Chile
----- (1999). Desarrollo local: ¿de qué estamos hablando? Revista La Cámara de Comercio de Manizales, Colombia. Disponible en: http://www.advocateinstitute.com/partnerships/docs/boisier_delo.pdf.
11. Bravo, O. y Marín, F. (2014). Modelo de desarrollo local para los municipios. Cuadernos del CENDES, Vol. 31, No. 86, 1-26.

12. Burgelman, R.A.b (2002) *Strategy is Destiny: How strategy-making shapes a company's future*, New York: The Free Press, 2002
13. Bustamante (2008) Bustamante, S. (2006). *Hacia una política pública de asociatividad en Colombia: Propuestas para el fortalecimiento de las asociaciones de Municipios*. Bogotá.
14. Carvajal, A. (2005). *Planeación participativa. Diagnóstico, plan de desarrollo y evaluación de proyectos*. Cali: Universidad del Valle, 40, 43.
15. Caño, M (2006). *Cuba, desarrollo local en los 90*. [En línea]. Disponible en: <http://www.yorku.ca/ishd/CUBA.LIBRO.06/DEL/CAPITULO15.pdf>
16. Cepal. (24 de 09 de 2012). *Índice de pobreza en Latinoamérica es el más bajo de últimas dos décadas*. Obtenido de www.cubadebate.cu/noticias/2011/11/30/cepal-indice-de-pobreza-en-latinoamerica-es-el-mas-bajo-de-ultimas-dos-decadas.
17. Cliche, G. (2014). *Territorios en movimiento. Hacia un desarrollo inclusivo*. Buenos Aires: Teseo, 390.
18. Colafranceschi, D. (2012): "Paisatge del conflicte, espai del diàleg", en Nogué, J.; Puigbert, L.; Bretcha, G. y Losantos, A. (eds.) : *Franges. Els paisatges de la perifèria*. Olot, Observatori del Paisatge de Catalunya. Placs del Paisatge. Reflexions :3,
19. Correa Montoya, L. (2011). *Planeación participativa para la garantía del derecho a la ciudad: análisis del proceso de formulación, discusión y elaboración del plan centro de Bogotá (Colombia)*, [tesis de maestría]. Bogotá, Pontifica Universidad Javeriana, Maestría en Planeación Urbana y Regional.
20. Cotorruelo, R. (2001). Aspectos estratégicos del desarrollo local. En: Madoery, O. y Vázquez, A. (eds.). *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local*. Rosario: Editorial Homo Sapiens.
21. Cotthem, C. V. (1997). *Alianzas Locales para el desarrollo. Lecciones de la experiencia colombiana*.
22. Craviotti, C. (2006). *Concertación social y territorio*. Interacoes, Vol. 8, No. 36, 35.
23. David, Fred R. (1994): *La gerencia estratégica*.

24. De la Fuente, R. (2010). De la eficacia de la ayuda a la división del trabajo: ¿Un nuevo reto para los entes locales?, en: Martínez, Ignacio y Sanahuja, José Antonio (eds.). *Eficacia de la ayuda y división del trabajo: retos para la cooperación descentralizada española*. Madrid: CEIPAZ-Fundación Cultura de Paz.
25. Delgadillo, J (2008), *Enfoque territorial para el desarrollo rural en México*, IIEc-UNAM, CRIM-UNAM, El Colegio de Tlaxcala A.C., Unidad de Ciencias del Desarrollo Regional- UAGro, México
26. Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2011). *Planeación para el desarrollo integral en las entidades territoriales: Plan de desarrollo 2012-2015*. Bogotá, DNP.
27. Elizalde, A. (2005). Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL, 38.
28. Escorsa, P y Valls, J. (2001). Tecnología e Innovación en la empresa. Dirección y Gestión. Alfaomega Grupo Editor S.A. México.
29. Ezquiaga, J.M. (2011): "La condición contemporánea del espacio urbano", en VV.AA: *Proyectos integrados de arquitectura, paisaje y urbanismo 2011*. Zaragoza, Institución Fernando El Católico
30. Fernández, G y Narváez, M. (2012): Te los Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Bellosillo Chacín Vol. 14, No. 2 232 – 248.
31. Fernández de Losada, A. (2010). "Revisión de los Fundamentos de la Cooperación Descentralizada Pública Local". Montevideo. *Observatorio de Cooperación Descentralizada UE-AL*. Recuperado de <http://www.observ-ocd.org/temp/libreria-340.pdf>
32. Franco, A y Robles, F (1995) Integración: un marco teórico. Sección: Relaciones Económicas Internacionales
33. Gallicchio, E. (2002): El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social. Programa de Desarrollo Local Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH).Uruguay.
34. Gallicchio, E (2003). Centro Latinoamericano de Economía Humana, CLAEH Territorio local y desarrollo. Experiencias en Chile y Uruguay.

35. Gallicchio, E (2005) Desarrollo Local y Descentralización en América Latina Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH). Diputación de Barcelona, Montevideo, Uruguay.
36. ----- (2004). El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social. [En línea]. Ponencia presentada en el Seminario "Desarrollo con inclusión y equidad: sus implicancias desde lo Local", realizado por SEHAS, Córdoba, Argentina. 24 p. Disponible en: <http://www.cidl.org.ar/Redinter/Articulos/Desarrollo%20local/DL%20y%20Capital%20Social%20.pdf>
37. Galvez, V. (2000): Guatemala. Descentralización y Asociacionismo Municipal. CASC-UCA-FLACSO. Managua, Nicaragua.
38. García, J. A., Gómez, M. & Molina, A. (2012). A destination branding model: An empirical analysis based on stakeholders. *Tourism Management*, 33(3)
39. Giannopoulos, A. A., Piha, L. P. & Avlonitis, G. J. (2011). "*Destination branding*": what for? From the notions of tourism and nation branding to an integrated framework. Ponencia presentada al Berlin International Economics Congress 2011, Berlin, Germany.
40. Godet, M. (2001). "La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica". París: Laboratoire d' Investigation Prospective et Stratégique CNAM.
41. González, G (2007): La gestión del desarrollo local con un enfoque integrador. En: Retos de la Dirección. Vol. 1, No. 1. Universidad de Camagüey, Cuba.
42. ----- (2011): La Gestión Integrada del Desarrollo Local en Cuba. Una concepción metodológica. Ponencia presentada en el II Evento Nacional de la ANEC, Camagüey, Cuba.
43. Gutiérrez, AL. y Sánchez, LM. (2009). Planeación para el desarrollo del territorio: perspectiva contemporánea. Medellín: Colección Universidad de Antioquia, 7.
44. Gutierrez, L. a. (2012). *Procesos asociativos: fuente de teoria y ejercicio gerencial*. Medellín.
-

45. Happaerts, S (2010) al. «Governance for Sustainable Development at the Inter-Subnational Level: The Case of the Network of Regional Governments for Sustainable Development (nrg4SD) ». *Regional & Federal Studies*, vol. 20, n.º .
46. Hauer, D. (2011): *GESTIÓN TERRITORIAL Y PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA EN LA "ILHA DO MEL" – BRASIL. Estudios y Perspectivas en Turismo Volumen 20, Brazil.*
47. Hintze, CM. (2016). El rol de los espacios de concertación y la participación ciudadana en el desarrollo local: el caso del distrito de Paucartambo-Cusco, entre los años 2007-2012. *Tesis de maestría sin publicar*. Pontificia Universidad Católica del Perú, 136.
48. Hourcade, O. I. (2011). "Concepto y alcance de la cooperación descentralizada" [en línea]. Paradiplomacia Org. Trabajos de Investigación en *Paradiplomacia*, Año 1, núm. 1. Disponible en: <http://www.un.org/es/documents/charter/chapter1.shtml>
49. Jesus, S (2000): LAS REDES DE COOPERACION COMO MODELO ORGANIZATIVO Y FUNCIONAL PARA LA I+D. *Redes*, agosto, año/vol.7, número 015. Universidad Nacional de Quilmes Bernal Este, Argentina. Pp. 97-111.
50. Jolly, J. (2010). *Regir el territorio y gobernar los territorios*. Bogotá, Pontificia Universidad javeriana.
51. Keohane, K (1984). *After Hegemony: Cooperation and Discord in the World Political Economy*, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1984.
52. Keohane, R. O. (2012). "Power, interdependence, and globalism". En: *Power and interdependence*. Nueva York: Longman Classics in Political Science.
53. Klijn, E.H. (1996). Analyzing and managing policy processes in complex networks: A theoretical examination of the concept policy networks and its problems. *Administration and Society*, 28, 90-119. <http://dx.doi.org/10.1177/009539979602800104>
54. Klijn, E.H. (1997). Policy Networks: An Overview. En Kickert, Klijn y Koppenjan (eds.), *Managing Complex Networks* (pp. 14-34). Londres: Sage.

55. Klijn, E.H. y Koppenjan, J. (2000). Public Management and Policy Networks. *Public Management*, 2(2), 135-158.
56. Klijn, E.H. (2010). Trust in Governance networks: looking for conditions for innovative solutions and outcomes. En S.P. Osborne (ed.), *The New Public Governance?* (pp. 303-21). Londres: Routledge.
57. Koopenjan, J. y Klijn, E.H. (2004). Managing uncertainties in networks. Londres: Routledge.
58. Lazo Vento, C. (2002). "Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico, experiencias en Pinar del Río". Tesis Doctoral. Premio Nacional de la Academia de Ciencias de Cuba. Premio Nacional "Raúl León Torras" de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba.
59. Linares, N., & Salamanca, Y. (2003). Determinación de la capacidad de integración de las empresas en un ambiente competitivo. Caso: Empresas biotecnológica. Monografía, Administración de Empresas. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
60. Lynn Jr., L.E. (2010). What endures? Public governance and the cycle of reform. En S.P. Osborne (ed.), *The New Public Governance?*. Londres: Routledge.
61. Malone, C. (2011). "Les entités non souveraines sur la scène internationale". *L'Université de l'Administration Publique*, IV(2).
62. Mansuri, G y Rao, V (2013). *Localizing Development: Does Participation Work?* Washington: Banco Mundial.
63. María, A. J. (2013). *La asociatividad territorial en Colombia una caracterización de las asociaciones de Municipios y las Áreas Metropolitanas, en cuanto su función e impacto sobre el territorio*. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña.
64. Martínez, I y Sanahuja, J.A (2012). *Eficacia de la ayuda y división del trabajo: retos para la cooperación descentralizada española*. Madrid: CEIPAZ-Fundación Cultura de Paz.
65. Martínez, J. & Cotrino, J. (2013). Hacia un esquema de análisis de la formulación de la política social de salud pública desde un enfoque

- socio-territorial temporal a partir de los instrumentos de planificación. Revista CIFE.
66. Mata Olmo, R. y Olcina Cantos, J. (2010): "El sistema de espacios libres", en Galiana, L. y Vinuesa, J. (coords.): *Teoría y práctica para una ordenación racional del territorio*. Editorial Síntesis, Madrid
67. Monsalve, A. (2010). Hacia una plena integración de los diversos actores: Gobierno – Industria- Universidad en las estrategias sectoriales. *Gestión y Gerencia* Vol. 4 No. 1 Abril 2010 ISSN: 1856-8572
68. Moran Rojas, L (2006) Manual para la gestión municipal del desarrollo económico local: Enfoques, herramientas y estrategias para el DEL
69. Morata, Francesc. (2010). Gobernanza multinivel: entre democracia y eficacia. Conferencia en el Simposio Internacional «Gobernanza global multinivel: Rol internacional de ciudades y regiones». Universidad de Zaragoza.
70. Muñoz, F. (2010): "Los paisajes del transumer. El orden visual del consumo en tránsito". *Enrahonar* (UAB) 45.
71. Nello, O. (2012): *Ordenar el territorio. La experiencia de Barcelona y Cataluña*. Valencia, Tirant Humanidades.
72. Olano, A. (2014). Análisis de la integración: una revisión teórica. *Colloquia, Revista de Pensamiento y Cultura*, Vol. 1, 136-146.
73. Palacios, B. (2003), La Dirección Estratégica y sus etapas constituyentes
74. Pascual, J. (2011). El papel de la ciudadanía en el auge y decadencia de las ciudades. El fin del gerencialismo o la recuperación de lo público y sus actores. Valencia: Editorial Tirant lo Blanch.
75. Pérez, C. (1986): "Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto", en OMINAMI, C. (editorial): *La tercera revolución industrial. Impactos internacionales del actual viraje tecnológico*, Buenos Aires.
76. Pérez, B. (1999), *Desarrollo local. Manual de uso*, Sevilla, España: Esic. Junta de Andalucía.
77. Pérez, A. (2011). Crisis y debate en la cooperación descentralizada. *Revista ARI*, n.º 98 (2011). Madrid: Real Instituto Elcano.

78. Pérez, A. y Montenegro, JR. (2015). Estructura institucional y participación de actores en la estrategia de desarrollo territorial rural: Una aproximación en el Territorio Paraná Centro en Brasil y en la Región Huamantla en México. *Gestión y política pública*, Vol. 24, No. 2, 417-457.
79. Red Europea de Migraciones (2010). *La Política de Acogida, Repatriación y Acuerdos para la integración de los Menores Extranjeros No Acompañados. Estudio comparativo de la UE*. European Migrations Network.
80. Romero, J. y Farinós, J. (2011): "Descubriendo la gobernanza más allá del buen gobierno. Democracia como base, desarrollo territorial como resultado". *Boletín de la A.G.E.*, n.º 56.
81. Planeación, D. N. (2013). *Balance preliminar de los procesos asociativos territoriales en Colombia*. Bogotá
82. Planeación, D. N. (2013). *Definición legal y funcional de los esquemas asociativos de entidades territoriales en Colombia*. Bogotá.
83. Prieto, JE. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Colombia: ECOE Ediciones, 286.
84. Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham: Open University Press.
85. Roa Bernal, P. (2011). *La territorialidad de los Derechos Humanos. La planeación del desarrollo territorial, un instrumento para su territorialización*, [informe de investigación]. Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Arquitectura y Diseño.
86. Robirosa, M. (2014). *Turbulencia y gestión planificada: principios de planificación participativa, territorial y organizacional*. Buenos Aires: EUDEBA, 301.
87. Rodríguez, JC. (2003). El desarrollo local como nueva estrategia de desarrollo económico y social. En *Cooperativismo y desarrollo local*. Compiladores Buendía Inmaculada y García José. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. España. Rodríguez, 2003, p. 20).

88. Rodríguez, R. (2010). "Planificación territorial de la economía socialista", MES, La Habana, Cap 1 "Consideraciones correlativas de Estrategias de crecimiento local bajo el enfoque de Dirección Estratégica"
89. Rofman, A (2006) Desarrollo Local en Argentina. Una revisión crítica del debate actual. Ed. Espacios., Buenos Aires
90. Rosales, R. (2002). Estrategias Gerenciales para la pequeña y mediana empresa. Ediciones IESA, C.A. Venezuela. Rosales, 2002, p. 1).
91. Roth Deubel, A. (2010). "Las políticas públicas y sus principales enfoques analíticos", en Arrubla, D. y Ballesteros, M. (comps.). Enfoques para el análisis de políticas públicas, 2010, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
92. Ruano, JM. (2013). La gobernanza como forma de acción pública y como concepto analítico. Disponible en: <http://biblioteca.senplades.gob.ec/jspui/handle/30000/255>, 9.
93. Sarmiento, E (2011), Tesis en opción al título de máster en dirección.
94. Satterthwaite, David (2012). *The role of Local and Regional Authorities in the UN Development Agenda Post-2015. Paving the way to Habitat III*. Barcelona: Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU).
95. Silva, R. (2010): «Multifuncionalidad agraria y territorio. Algunas reflexiones y propuestas de análisis». *EURE*, nº 36
96. Tello, M, D (2005) Impactos de los arreglos preferenciales comerciales en el sector agropecuario: un análisis exploratorio del caso del producto agrícola no transable maíz amiláceo de la Sierra Sur del Perú, 1971-2005. Volume 274 of Documento de trabajo
97. Tokatlian, J, (1994): "Componentes políticos de la integración", en Jaime Acosta Puertas (comp.), Integración, desarrollo económico y competitividad, Santafé de Bogotá, Centro Regional de Estudios del Tercer Mundo, CRE-SET.
98. Tello, M. D. (2006). "Las Teorías del Desarrollo Económico Local y la Teoría y Práctica del Proceso de Descentralización en los Países en Desarrollo".
99. Torres, C (2011) Tesis en opción del título de licenciado en Economía, Universidad de Pinar de Río

100. Toselli, C. y Mazza, C. (2014). : "*La planificación estratégica como instrumento para el desarrollo local. Su aplicación en el campo del turismo en Argentina (período 2003-2013)*". Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas nº 9 Enero-Junio 2014 p. 45-68. ISSN: 2172-8690. *Escuela Universitaria de Turismo, Universidad de Murcia*.
101. Torres, C (2015). Tesis en opción al Título de Doctor en Ciencias
102. Trujillo, H., Mañas, F. & González-Cabrera, J. (2010). Evaluación de la potencia explicativa de los grafos de redes sociales clandestinas con Ucinet y Net- Draw. *Universitas Psychologica*, 9 (1).
103. Unceta, K (2001). *La cooperación al desarrollo descentralizada. Una propuesta metodológica para su análisis y evaluación*. Bilbao: UOV / EHU
104. Valenzuela, D (2003): " TERRITORIO LOCAL Y DESARROLLO ". Montevideo, Uruguay, marzo 2003.
105. Vásquez Gálvez, D. (2003) DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL: COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO NACIONAL .Estudiante de Ingeniería Administrativa Universidad Nacional de Colombia.davasque@unalmed.edu.co
106. Vázquez, A. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. Apuntes del CENES ISSN 0120-3053 Vol. XXVIII - No. 47 Págs. 117 – 132 Junio.
107. Vázquez-Barquero, A (1988). "Desarrollo local. Una estrategia de creación de Empleo". Editorial Pirámide, Madrid, España.
108. Vázquez Barquero, A (2007). "DESARROLLO LOCAL, UNA ESTRATEGIA PARA TIEMPOS DE CRISIS". *Universitas Fórum*, Vol. 1, No. 2, May 2009
109. Wasserman, S. and Faust, K. (1999): *Social network analysis, methods and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
110. Zoido, F. (2012): "Paisaje urbano. Aportaciones para la definición de un marco teórico, conceptual y metodológico". *Ponencia del X Coloquio y Jornadas de Campo de Geografía Urbana* (en prensa).

ANEXOS

Anexo No1: Descripción de las formas de propiedad en la economía cubana.

La propiedad socialista asume la forma de propiedad estatal, a partir de que el Estado actúa como representante del dueño, que es el pueblo, y la misma se manifiesta en dos tipos: 1. Las unidades presupuestadas y 2. Las entidades empresariales de propiedad socialista de todo el pueblo.

La propiedad cooperativa constituye una forma de propiedad colectiva no estatal en la que sus trabajadores permanentes son socios con iguales derechos, que participan de la distribución de utilidades de acuerdo con el trabajo aportado, siendo las mismas de naturaleza agropecuaria o no agropecuaria.

Como propiedad mixta se reconoce las entidades constituidas como resultado de la integración de la propiedad socialista de todo el pueblo con otras, pertenecientes a personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras.

Se reconoce la propiedad privada como forma no estatal que cumple una función social, cuyos titulares son personas naturales, que desarrollan actividades complementarias de mediana o inferior escala, que tributan al desarrollo local y a encadenamientos productivos con empresas principales. Esta está constituida por **1.** Pequeños negocios realizados en lo fundamental por el trabajador y su familia. **2.** Empresas privadas de mediana, pequeña y micro escalas, según el volumen de la actividad y cantidad de trabajadores, reconocidas como personas jurídicas.

La propiedad de organizaciones políticas, de masas, sociales y otras formas asociativas son consideradas como formas estatales sin fines de lucro que canalizan necesidades espirituales, como la atención a determinados segmentos poblacionales, el fomento de la cultura, la ciencia, el deporte, la amistad y la solidaridad.

Anexo No2: Evolución de las relaciones entre actores.

Las empresas locales son las encargadas de impulsar el crecimiento económico y el bienestar social a través de la implementación de acciones estratégicas, dentro de estas estrategias cabe resaltar la asociación, considerada como un mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas que se unen, sin perder su independencia jurídica, para ejecutar acciones que conlleven al logro de un objetivo preestablecido Rosales (2002).

La notable convergencia en el criterio de los autores antes citados lleva al análisis de los elementos clave para el proceso de asociación. Primero el proceso acerca a actores de diferentes naturalezas, es decir ya sean estatales o no estatales. Segundo es necesaria la acción colectiva sin necesidad de subordinación entre los propios actores. Tercero se elaboran acciones estratégicas sobre la base de objetivos elaborados de manera común, las que implican el trabajo sobre factores claves ya sea en el corto mediano o largo plazo.

La fusión entre actores locales y organizaciones no lucrativas como la universidad, permite acceder y optimizarlos recursos humanos calificados y tecnología, traduciéndose en un incremento de la productividad y la competitividad. De igual manera, influye en forma positiva sobre el enriquecimiento y fortalecimiento de la sociedad, contribuyendo al bienestar y de esta forma al desarrollo local.

Sin bien el proceso de asociación es más fácil de accionar, y es adecuado en ciertos contextos para alcanzar determinados objetivos, se entiende que se debe llevar a cabo en las primeras fases de las relaciones entre actores. A medida que los diálogos entre los actores se encauzan con más facilidad, aparecen nuevas relaciones en las cuales no solo se piensa en el bienestar individual de cada actor, además los flujos de recursos e información son mayores; es evidencia que las condiciones están propiciando el avance las relaciones entre los actores.

De la misma manera que el primero de los eslabones, la cooperación se basa en la participación activa y directa, de la totalidad de los actores de la localidad y algunos externos a la misma. Además de buscar objetivos comunes, ahora se tiene en cuenta la satisfacción de todos los actores involucrados y se coordinan políticas para alcanzar los objetivos propuestos. Por tanto en el proceso

cooperación los involucrados complementen sus recursos, sin que exista una relación de subordinación por lo que se hace necesario para este proceso una alta confianza entre los socios.

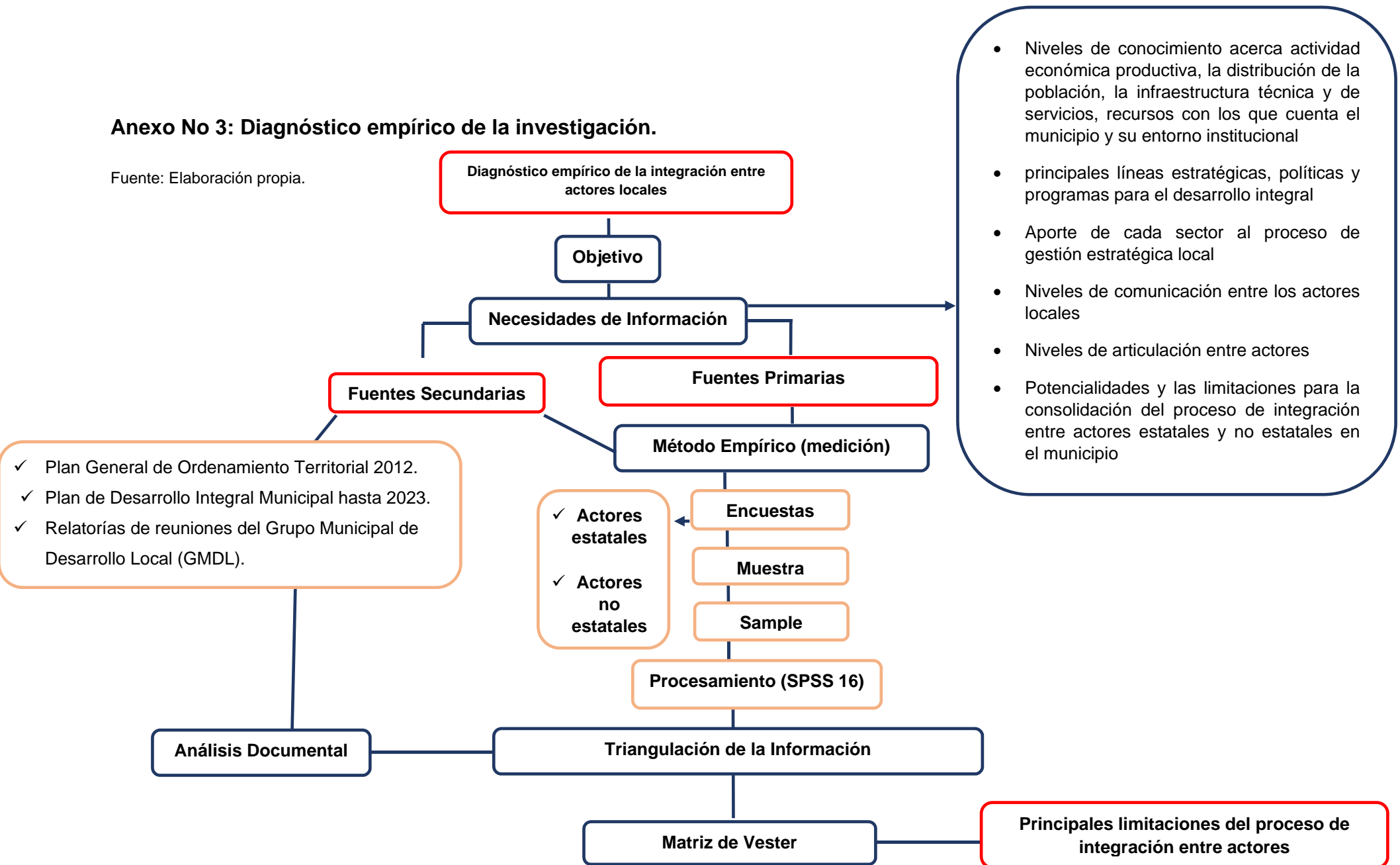
Asimismo, se ha planteado que una de las restricciones del desarrollo económico parte de una baja productividad y competitividad de las empresas locales, por lo tanto el objetivo central de las acciones para favorecer dicho desarrollo es estimular el tejido productivo local para mejorar la productividad y competitividad de sus empresas.

Siendo así, Rodríguez (2003), considera que *“uno de los elementos centrales hacia el cual se deben dirigir las acciones es la empresa local, fundamentalmente la pequeña y mediana empresa, que es la que carece de medios suficientes para alcanzar estos objetivos y, además, está dirigida en la mayoría de los casos por empresarios de la comunidad”*.

Los emprendedores locales no estatales presentan un alto compromiso con la comunidad y poseen información de mercados, recursos valiosos en aras de plantar objetivos y políticas comunes.

Anexo No 3: Diagnóstico empírico de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.



ANEXO NO 4: CUESTIONARIO A ACTORES ESTATALES Y MIEMBROS DEL GMDL PARA LA INTEGRACIÓN AL PROCEOS DE GESTION DEL DESARROLLO LOCAL DE CONSOLACIÓN DEL SUR.

I-) Intervalo de edades al cual pertenece (años): ____ menos de 30 ____ 31-40 ____ 41-50 ____ 51-60
____ más de 60

II-) Género: ____ Femenino ____ Masculino

III-) Nivel escolar vencido: ____ Primaria ____ Secundaria ____ Media Superior ____ Universitario

IV-) ¿Cuántos años de experiencia tiene vinculado a la gestión del desarrollo local? ____ 1 a 5 años
____ 6 a 10 años ____ 11 a 15 años ____ 16 a 20 años ____ más de 20 años

V-) A continuación aparece una escala. Por favor, ubique de forma general marcando con una X el número en que se encuentra el éxito alcanzado por el Consejo de la Administración Municipal en materia de integración de actores locales para el desarrollo del municipio.

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

VI-) Evalúe, por favor, el nivel de participación real que tienen cada uno de los actores locales que se muestran a continuación en la gestión del desarrollo local:

a) Gobierno municipal: ____ Muy Bajo ____ Bajo ____ Medio ____ Alto ____ Muy Alto

b) Sector estatal vinculado a la producción y los servicios: ____ Muy Bajo ____ Bajo ____ Medio ____ Alto ____ Muy Alto

c) Sector no estatal vinculado a la producción y los servicios: ____ Muy Bajo ____ Bajo ____ Medio ____ Alto ____ Muy Alto

d) Organizaciones no Lucrativas (ONGs, Universidades, etc.): ____ Muy Bajo ____ Bajo ____ Medio ____ Alto ____ Muy Alto

e) Comunidad: ____ Muy Bajo ____ Bajo ____ Medio ____ Alto ____ Muy Alto

VII) A continuación aparece una escala. Por favor, ubique de forma general marcando con una X el número en que se encuentra el éxito alcanzado por la Asamblea Municipal del Poder Popular en materia de integración de actores locales para el desarrollo del municipio.

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

VIII-) ¿Qué nivel de divulgación, hacia la comunidad y las instituciones privadas, se les da sobre el proceso de gestión del desarrollo local?

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

IX-) ¿Tiene los gobiernos municipales facultades y/o competencias para la selección de proyectos a financiar con los fondos generados por las IMDL? ____ Sí ____ No ____ No sé

X-) A su juicio qué nivel de descentralización existe en la actualidad en Cuba para que los gobiernos municipales puedan integrar a los actores locales en la gestión del desarrollo del municipio.

____ Deficiente ____ Insuficiente ____ Suficiente ____ Adecuado

XI-) Evalúe el nivel de integración que existe en la actualidad entre:

a) Gobierno municipal y Sector estatal vinculado a la producción y los servicios: ____ Muy Bajo ____ Bajo ____ Medio ____ Alto ____ Muy Alto

b) Gobierno municipal y Sector no estatal vinculado a la producción y los servicios: ____ Muy Bajo ____ Bajo ____ Medio ____ Alto ____ Muy Alto

- c) Gobierno municipal y Organizaciones no Lucrativas: ____ Muy Bajo ____ Bajo ____ Medio ____ Alto ____ Muy Alto
- d) Gobierno municipal y Comunidad: ____ Muy Bajo ____ Bajo ____ Medio ____ Alto ____ Muy Alto
- e) Sector estatal y no estatal vinculado a la producción y los servicios: ____ Muy Bajo ____ Bajo ____ Medio ____ Alto ____ Muy Alto
- f) Sector estatal vinculado a la producción y los servicios y las Organizaciones no Lucrativas: ____ Muy Bajo ____ Bajo ____ Medio ____ Alto ____ Muy Alto
- g) Sector estatal vinculado a la producción y la Comunidad: ____ Muy Bajo ____ Bajo ____ Medio ____ Alto ____ Muy Alto
- h) Sector no estatal vinculado a la producción y los servicios y las Organizaciones no Lucrativas: ____ Muy Bajo ____ Bajo ____ Medio ____ Alto ____ Muy Alto
- i) Sector no estatal vinculado a la producción y la Comunidad: ____ Muy Bajo ____ Bajo ____ Medio ____ Alto ____ Muy Alto
- j) Organizaciones no Lucrativas y la Comunidad: ____ Muy Bajo ____ Bajo ____ Medio ____ Alto ____ Muy Alto
- k) Entre todos los actores locales: ____ Muy Bajo ____ Bajo ____ Medio ____ Alto ____ Muy Alto

Anexo No 5: Integrantes del GMDL de Consolación del Sur

Miembros del Grupo Municipio de Desarrollo Local de Consolación del Sur.

- | | |
|--|---|
| ▪ Vicepresidente primero del CAM | ▪ Director Municipal de Cultura |
| ▪ Vicepresidente de Economía | ▪ Director Municipal de Comercio y Gastronomía |
| ▪ Directora Municipal de Economía y Planificación | ▪ Directora Municipal de la Consultoría Jurídica |
| ▪ Directora Municipal Finanzas y Precios | ▪ Director Municipal de la Empresa de Servicios |
| ▪ Directora Municipal del Banco de Crédito y Comercio | ▪ Director Municipal de Alimentos |
| ▪ Delegado Municipal del Ministerio de la Agricultura | ▪ Director Municipal de Comunales |
| ▪ Directora Municipal de Trabajo y Seguridad Social | ▪ Secretaria Municipal del Forum de Ciencia y Técnica |
| ▪ Directora Municipal de Estadística e Información | ▪ Delegada Municipal del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente |
| ▪ Directora Municipal de Planificación Física | ▪ Director Municipal de Industrias Locales Varias |
| ▪ Presidenta Municipal de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba | ▪ Director Municipal de Acueducto y Alcantarillado |
| ▪ Directora del Centro Universitario Municipal | ▪ Presidente Municipal de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños |
| ▪ 3 Presidentes de Consejos Populares | ▪ Director Municipal de Transporte |
| ▪ Presidente Municipal de la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales | ▪ Director Municipal de Desmonte y Construcción |
| ▪ Director de la Empresa Integral y de Tabaco | ▪ Director Municipal de la Empresa Forestal Integral |
| ▪ Directora Municipal de Educación | ▪ Director Municipal de Recursos Hidráulicos |
| ▪ Directora Municipal de Salud Pública | |

- Director Municipal de Deporte
- Director de la Organización Básica Eléctrica
- Presidentes de: 2 Unidades Básicas de Producción Cooperativa, 1 Cooperativas de Crédito y Servicios, 3 Cooperativas de Producción Agropecuaria, 1 Cooperativa de Comercio.
- Secretario del Comité Municipal de la UJC.
- Presidente de la FEEM y/o FEU.
- Funcionario del Comité Municipal del PCC.

Anexo No 6: Cuestionario a actores no estatales para la integración al proceso de gestión estratégica del desarrollo local de Consolación del Sur.

Universidad de Pinar del Río: “Hermanos Saíz Montes de Oca”

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

Estimado Compañero (a):

La integración entre actores locales al proceso de gestión estratégica del desarrollo local constituye un pilar para el alcance de los objetivos del municipio. La universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”, se encuentra realizando un estudio con el objetivo de hacer más fuerte este proceso, por lo que su valoración sobre el tema nos resulta de suma importancia y agradeceríamos nos contestara la siguiente encuesta.

Cuestionario:

- 1- Marque con una X el intervalo al cual pertenece desde que es trabajador no estatal:

___ menos de 1 año ___ 1- 5 años ___ 6- 10 años ___ más de 10 años

- 2- ¿Conoce acerca del proceso de gestión del desarrollo local que es coordinado por el gobierno del municipio?

___ SI ___ NO

- 3- Valore su participación en la producción y los servicios de la localidad.

___ Muy Bajo ___ Bajo ___ Medio ___ Alto ___ Muy Alto

4- Marque con una X el nivel participación que presenta usted en el proceso de gestión del desarrollo local.

_____ Muy Bajo _____ Bajo _____ Medio _____ Alto _____ Muy Alto

5- Conoce acerca de los objetivos de desarrollo del municipio.

___ SI ___ NO

6- De tener conocimiento, ¿en que medida tributan sus objetivos al cumplimiento de los mismos?

_____ Muy Bajo _____ Bajo _____ Medio _____ Alto _____ Muy Alto

7- ¿Cómo considera la comunicación de las estrategias de gestión hacia los actores no estatales?

_____ Muy Bajo _____ Bajo _____ Medio _____ Alto _____ Muy Alto

8- ¿Qué importancia le concede a la integración entre actores estatales y no estatales para el desarrollo del municipio?

_____ Muy Bajo _____ Bajo _____ Medio _____ Alto _____ Muy Alto

9- Evalúe el nivel de integración que existe en la actualidad entre usted como actor no estatal y:

A - Gobierno local: _____ Muy Bajo _____ Bajo _____ Medio _____ Alto _____ Muy Alto

B- Empresas estatales: _____ Muy Bajo _____ Bajo _____ Medio _____ Alto _____ Muy Alto

C- Organizaciones no lucrativas: _____ Muy Bajo _____ Bajo _____ Medio _____ Alto _____ Muy Alto

D- Comunidad del municipio: _____ Muy Bajo _____ Bajo _____ Medio _____ Alto _____ Muy Alto

10- ¿Considera que se deben realizar más acciones desde el gobierno municipal y los actores estatales para lograr una adecuada integración con usted?

_____ SI _____ No

a) De ser positiva su respuesta describa alguna:

MUCHAS GRACIAS

Anexo No7: Selección de actividades y trabajadores por cuenta propia vinculados con las líneas estratégicas del municipio.

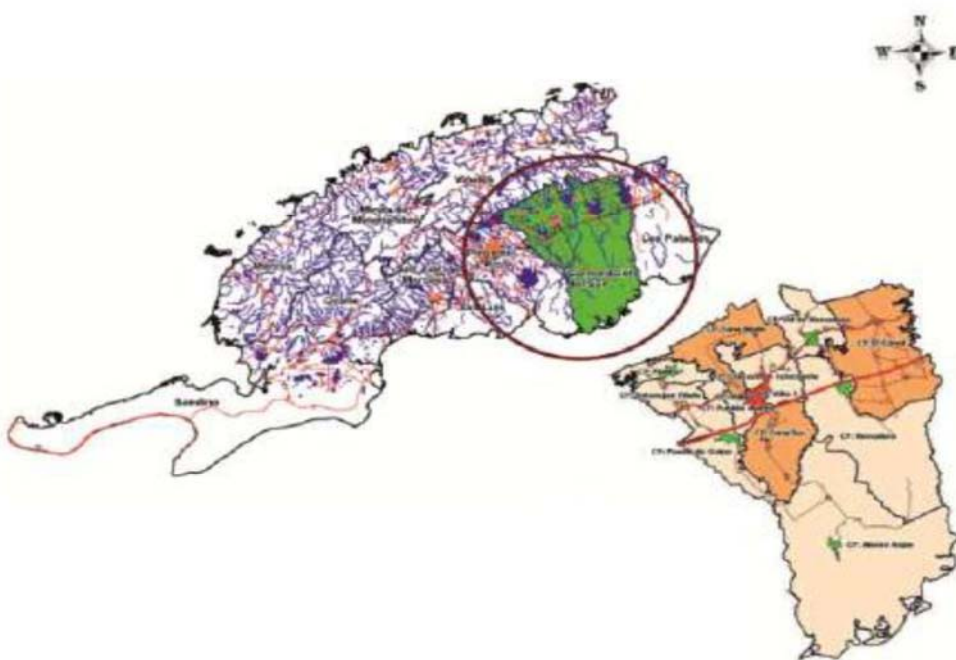
Actividad	Cantidad de trabajadores	Representación de total de titulares en %	Línea estratégica (Directa o Indirecta)
Elaborador vendedor de alimentos y bebidas no alcohólicas de forma ambulatoria	193	9.89%	Línea estratégica No6
Carretillero o vendedor de productos agrícolas de forma ambulatoria	103	5.28%	Línea estratégica No1
Cuidado de enfermos, personas con discapacidad y ancianos.	30	1.55%	Línea estratégica No4
Restaurantes	15	0.77%	Línea estratégica No4
Elaborador vendedor de carbón	13	0.67%	Línea estratégica No7
Elaborador vendedor de yugos , frontiles y sogas	3	0.15%	Línea estratégica No2
Productor vendedor de Artículos varios de uso en el Hogar	93	4.77%	Línea estratégica No6
Molinero	63	3.23%	Línea estratégica No1
Productor, herrero y vendedor de herraduras y clavos	22	1.01%	Línea estratégica No1
Trillador	6	0.30%	Línea estratégica No1
Total de la muestra	541	27.7%	-----

Anexo No8: Cálculo de la muestra de TCP a encuestar.

<Lines highlighted in RED are at the .05 alpha level>		
Sample Size Needed	Confidence Level (%)	Precision Level (%)
361	99.9	5
338	99.7	5
321	99.5	5
298	99.0	5
271	98.0	5
230	95.5	5
225	95.0	5
181	90.0	5
150	85.0	5
181	99.9	10
159	99.7	10
145	99.5	10
127	99.0	10
108	98.0	10
85	95.5	10
82	95.0	10
60	90.0	10
47	85.0	10

Fuente: Resultado de software SAMPLE

Anexo No 9: Ubicación geografica del Municipio Consolación del Sur



Anexo No10: Análisis políticas derivados del PDI del municipio Consolación del Sur.

El Plan de Desarrollo Integral (PDI), el que se sustenta sobre la base del Plan director del municipio; Metodología de trabajo establecidos en el Manual de Normas y Procedimientos del Ministerio de la Agricultura; Estrategia de desarrollo de las empresas agropecuarias; Estrategia de desarrollo de cada rama productiva; Estrategia de desarrollo de Unidades presupuestadas, se sustenta y organiza identificando las potencialidades de las empresas agropecuarias del municipio y las áreas de desarrollo agrícola, teniendo en cuenta el rendimiento, la rotación de cultivos, el aseguramiento hidráulico, la aptitud de los suelos y la fuerza de trabajo necesaria, así como la aplicación de medidas para la conservación del medio ambiente.

Por tanto las políticas que abarcan el sector agropecuario comienzan por buscar la estabilidad de la fuerza laboral en el sector, para garantizar el máximo de rendimientos en la actividad agrícola. Existen políticas encaminadas a acciones de capacitación a responsables de tareas estratégicas así como la sensibilización de las tareas del sector en la gestión estratégica del municipio. Se busca además incentivar la producción de aquellos productos más demandados por la población. Se prioriza la eficiencia en la ejecución de la inversiones para aumentar la capacidades productivas del municipio. Además se pretende flexibilizar el otorgamiento de financiamiento a IMDL relacionadas con el sector agrícola como parte del proceso de descentralización en los territorios.

Las políticas hacia el sector industrial abordan primero el cumplimiento de los contratos comerciales, para garantizar que los recursos estén en el tiempo adecuado para su implementación, resaltan la prioridad de crear cadenas productivas que enlacen la industria del territorio, la actividad agrícola y la propia comercialización de las producciones.

El sector de los servicios precisa atraer la cooperación internacional hacia proyectos vinculados con la reparación de la red hidráulica, ya al abasto o distribución de agua a la población o la agricultura, que es uno de los principales problemas actuales del municipio. Otras políticas promueven las alianzas entre el sector agrícola y el industrial para la transformación de los

desechos sólidos en biofertilizantes. Desde los aportes de las instituciones de subordinación nacional y territorial que radican en el municipio propiciar la reanimación de las vías principales del municipio, así como coordinarla habilitación del transporte de carga en desuso para la transportación de pasajeros.

Las políticas en el sector social encauzan sobre la asignación de las plazas a aquellas personas cuyo perfil de formación corresponda con el solicitado, para garantizar el máximo del empleo de la fuerza laboral calificada, además de solicitar la formación de profesionales según las necesidades objetivas en el municipio.

En el ámbito medio ambiental se prioriza la formación de fincas que cumplan los requisitos de agroecológicas. Elevarse el control biológico de las tecnologías que se aplican en las empresas del municipio. Se prioriza además el control y racionalización de la explotación de los recursos endógenos del territorio, asegurando la sostenibilidad del proceso productivo. Se trabaja en el incremento de la utilización de fuentes renovables de energía como las plantas de biogás en los centros porcinos y vaquerías del municipio, procurando la diversificación de la matriz electro energética del país.

Las políticas tecnológicas promueven la socialización de las tecnologías generadas en las empresas de subordinación ramal hacia las empresas locales, los campesinos y cooperativas del municipio, con la mediación de las estructuras administrativas locales. Se fomenta la creación de redes entre las diferentes organizaciones de la localidad.

Hacia las políticas sectoriales lo significativo trata del mejoramiento de los niveles de comunicación y subordinación entre las estructuras productivas locales y las administrativas territoriales, organizando funciones y aportes de cada uno de los sectores.

Anexo No 11: Descripción de los programas del municipio

Los programas comienzan por sector agropecuario, donde se realiza un levantamiento de la totalidad de las producciones llevadas a cabo por el sector, los análisis se manifiestan desde las comparaciones entre el real alcanzado en años anteriores, la proyección del año siguiente y la proyección hacia el año

2023, lo que permite ver los cumplimientos hasta la fecha y el posicionamiento hacia el año de finalizada la estrategia, poder detectar y solucionar problemas que se puedan presentar a lo largo del alcance de los objetivos propuestos.

Para la ejecución de cada uno de los programas existe un resumen de las inversiones a realizar en el período planificado, el mismo está desglosado por cada moneda y los valores de importación para llevar a cabo los objetivos de cada sector. Los montos más significativos, dado que el municipio presenta una vocación eminentemente agrícola, se manifiestan en el sector agropecuario y en el sector medioambiental el que recoge en sus programas acciones y medidas para el saneamiento de tierras y focos contaminantes.

El apoyo de los programas agropecuarios se sostiene en la capacitación, la que se realiza en un aula de capacitación en la Delegación Municipal de la Agricultura, perteneciente a la ACTAF. Además las principales empresas también disponen de aulas donde se desarrollan todos los programas vinculados al tema.

En la proyección de los programas agropecuarios cada una de las empresas del municipio cuenta con el levantamiento del capital humano, la proyección de las producciones y la demanda hasta el año 2023, necesidad e insumos operativos, balance y disponibilidad de maquinarias para realizar las producciones, el balance de áreas disponibles por su uso y condiciones, las demandas de agua por cada año para satisfacer los niveles de producción establecidos y además el desglose de las inversiones por año y actividad.

Los programas del sector industrial comienzan por la producción de alimentos, los mismos se fundamentan en la producción de productos derivados de la harina, tales como pan, repostería, por otra parte las conservas de frutas y vegetales, así como la obtención de nuevos productos para sustituir importaciones, de igual manera se comienza evaluando la proyección de la producción de los productos con base en el real del año anterior y las proyecciones de los años siguientes hasta el año 2023, demostrando incrementos y resaltando condiciones para alcanzar las cifras planificadas.

Las inversiones en este programa están destinadas en su mayoría a la adquisición de equipos para el aumento de las capacidades instaladas en el sector industrial.

Se realiza además los balances de agua por cada uno de los años, así como los mantenimientos de la capacidad instalada, para la conservación de los equipos.

El programa de Materiales de la Construcción es representado por la Agrupación No 10 de la Vivienda e Industrias Locales Varias. Este programa proyecta los materiales principales por cada uno de los años del programa, a su vez realiza el levantamiento de la fuerza laboral disponible, una proyección de las ventas de las principales producciones de acuerdo a la demanda pronosticada, las inversiones y la distribución de las mismas, así como la demanda de agua respectiva a los años proyectados.

El programa desarrollador de las industrias locales se aprovecha en la rama de la artesanía, esencialmente las producciones relacionadas con el cuero y calzado así como los del plástico, los cuales pertenecen a la química. Además en menor medida está la rama de la cerámica, la que obedece a proyecciones de incrementar nuevos productos a partir del barro, como ladrillos, soladuras y otros. En la rama de las confecciones se manifiesta la necesidad del acceso a las materias primas necesarias para producir artículos más demandados por la población.

Con respecto a los proyectos de asfalto, la planta procesadora que opera en el municipio y que tiene subordinación territorial al grupo empresarial del MICONS, tiene realizado los balances de fuerza de trabajo y capacidades instaladas de manera que su capacidad productiva está por encima de las proyecciones realizadas de producción para años siguientes. Tales condiciones son marcadas por las condiciones de los suministros de las materias primas. Igualmente la planta como parte del proyecto presenta los estudios para las inversiones necesarias, los mantenimientos constructivos, separados por tipo de moneda. Además presenta los balances de demanda de agua para llevar a cabo las producciones cada año hasta el final de la proyección.

El desarrollo del sector de los servicios presenta programas como el de comercio y gastronomía. El comercio se desarrolla a partir del levantamiento de los establecimientos que están subordinados a la empresa para la realización de las producciones al interior del municipio como son 108 bodegas, 7 mercados ideales, 7 puntos de venta de materiales de la construcción, 13 unidades industriales, 15 carnicerías, 7 pescaderías, y 6 oficinas de registro de

consumidores. La gastronomía parte también del mismo levantamiento de la totalidad de los centros gastronómicos, como son 12 cafeterías, 14 restaurantes, 8 áreas de festejo y 9 sistemas de atención a la familia.

Se realiza la proyección de la circulación mercantil desde el año actual hasta el último año de la proyección, la misma proyección se realiza a partir de la venta de productos tradicionales y paralelos tanto en el comercio como en la gastronomía. A la vez el proyecto recoge las inversiones y los mantenimientos constructivos a realizar con los montos necesarios, separadas por la moneda a emplear y por cada uno de los establecimientos y puntos de venta a la población. El proyecto recoge además la demanda de agua por año hasta el 2023 y por cada uno de los establecimientos.

El programa de la infraestructura vial es empleado para el mantenimiento de las vías tanto de interés provincial como municipal. El mismo se despliega a partir del levantamiento de la situación de las vías, puentes y alcantarillado pertenecientes al municipio, esencialmente la distancia que está en buenas, malas y regulares condiciones. Los trabajos a realizar están en función de las capacidades constructivas de las entidades ejecutoras del municipio y del financiamiento disponible, así como el nivel de prioridad que de conjunto con la aprobación de la máxima dirección de la Provincia se le den a las actividades fundamentales, priorizando las relacionadas con la colocación de mezcla asfáltica ya sea en recape o bacheo. La estrategia de trabajo que permitirá ir recuperando las vías y aumentando los niveles de satisfacción de los usuarios se basa en un conjunto de acciones a corto mediano y largo plazo. Para las acciones elaboradas está definido el presupuesto hasta el último año de la proyección separado por el tipo de acción a acometer.

La propuesta de desarrollo social se basa en programas como salud, educación, cultura y deporte. El programa de salud cuanta con el levantamiento de la totalidad de los trabajadores vinculados directa e indirectamente a la salud, determinado además las necesidades no cubiertas. Los servicios de salud se cuentan por cada 1000 habitantes con 2.0 médicos. En los estomatológicos por cada 1000 hab. 0.6. Los programas de salud que se encuentran priorizados son los siguientes: PAMI, Adulto Mayor, Enfermedades crónicas no transmisibles y trasmisibles, y los Programas de la Revolución. Las principales causas de muerte son enfermedades del corazón (infarto,

cardiopatía isquémicas) y Tumores Malignos. Además se realizan las proyecciones de los niveles de actividad hasta el 2023 de los principales indicadores de salud del municipio, y los indicadores de eficiencia.

Del mismo modo se realiza el estudio de las principales inversiones a partir de los lugares más deteriorados, y de los mantenimientos constructivos separados por el tipo de moneda a emplear en la inversión. Por último se realiza la proyección de la demanda de agua por cada instalación hasta el año 2023.

El proyecto de educación parte del levantamiento de la totalidad de los centros que tiene el municipio para la actividad educacional, así como las principales carreras que se estudian en el mismo, y el levantamiento de los trabajadores en el sector. Así se proyecta la matrícula del municipio para cada año por cada uno de los centros, además de los niveles de actividad y los principales indicadores de eficiencia hasta el 2023.

Las inversiones y mantenimientos se planifican de acuerdo a los centros más dañados, determinado el monto de moneda total y separando además por cada moneda a utilizar en el proceso. Por último el proyecto presenta la proyección de demanda de agua por centros hasta el fin de la proyección.

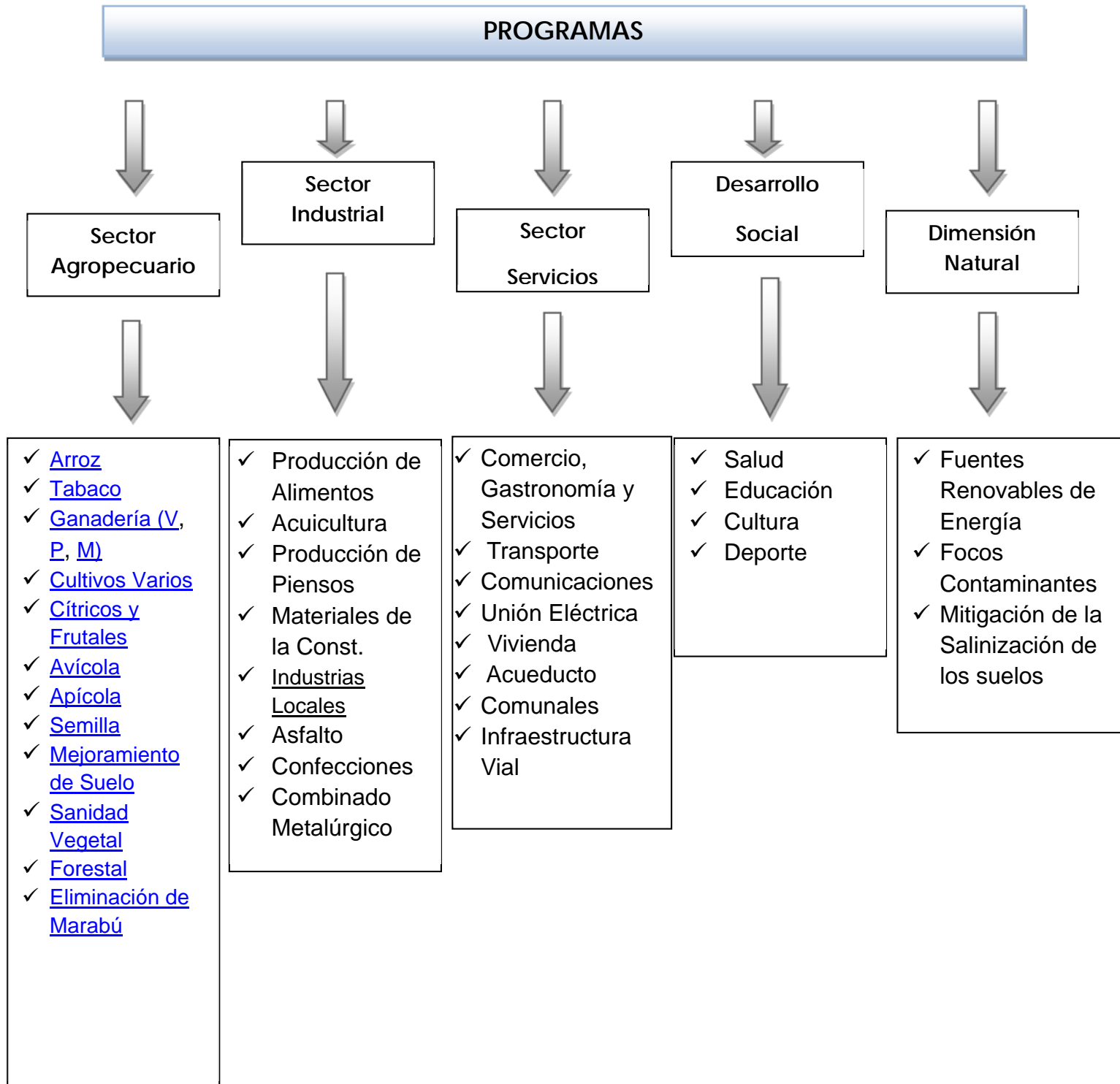
La dimensión natural presenta un programa de utilización de fuentes renovables de energía, el mismo comienza con la caracterización de la situación actual y la perspectiva en el uso de las diferentes fuentes renovables de energía en el municipio, esencialmente la energía eólica, la energía solar y la energía de la biomasa. Por cada una de las energías se analiza las condiciones actuales de equipamiento y las capacidades de producción de la misma, demostrando que la potencialidad del municipio está en la energía proveniente de la biomasa a través de la consolidación de biodigestores.

El programa de mitigación de la salinidad de los suelos pretende restablecer la capacidad agroproductiva de los suelos y la recuperación del Ecosistema Costero Sur para lograr que la flora y fauna afectada en estos momentos se reintegre en estas zonas, permitiendo la recuperación de las áreas de pesca de la langosta, la reforestación del mangle con el consecuente desarrollo del ostión y otras especies que en la actualidad han visto afectado su hábitat.

El mismo proyecto se basa fundamentalmente en un proceso inversionista que pueda llevarse a cabo por las distintas entidades que tienen incidencia en la llanura sur de Pinar del Río. El proceso está organizado a partir de un grupo de

actividades distribuidas en estudios y proyectos, las actividades presentan además un desglose del financiamiento necesario para su ejecución en las distintas monedas que opera el municipio.

Esquema: Representación de la distribución por Sectores



Anexo No12: Matriz de Vester

Limitaciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Total de activos
1	0	1	0	3	1	2	1	0	1	3	3	1	0	2	18
2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	4
3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	3
4	3	3	1	0	1	3	2	3	2	3	3	1	0	3	29
5	1	0	0	3	0	1	2	1	1	2	3	0	0	1	15
6	0	0	0	2	1	0	1	0	0	2	0	2	0	2	10
7	3	0	0	3	2	3	0	3	2	3	3	1	0	3	26
8	2	0	0	2	2	1	1	0	1	3	3	0	0	3	18
9	0	0	0	2	1	0	2	0	0	2	1	1	0	2	11
10	2	1	0	1	0	3	1	2	1	0	1	2	0	3	17
11	3	0	0	2	1	3	3	2	0	2	0	2	0	3	21
12	0	0	0	2	1	1	1	0	0	1	1	0	2	2	11
13	0	0	0	1	0	2	1	0	0	2	0	3	0	2	11
14	3	0	0	1	2	3	1	2	2	3	3	2	1	0	23
Total de pasivos	17	6	1	23	13	22	17	13	10	27	21	17	3	27	224

Leyenda:

0: No es causa.

1: Es causa indirecta.

2: Es causa medianamente directa.

3: Es causa muy directa.

Fuente: Elaboración propia a partir de Vester, F. 1983. Uniere Welt.

Ein Vernetztes Systems. Edit. DTV. Munich. Alemania. P. 177

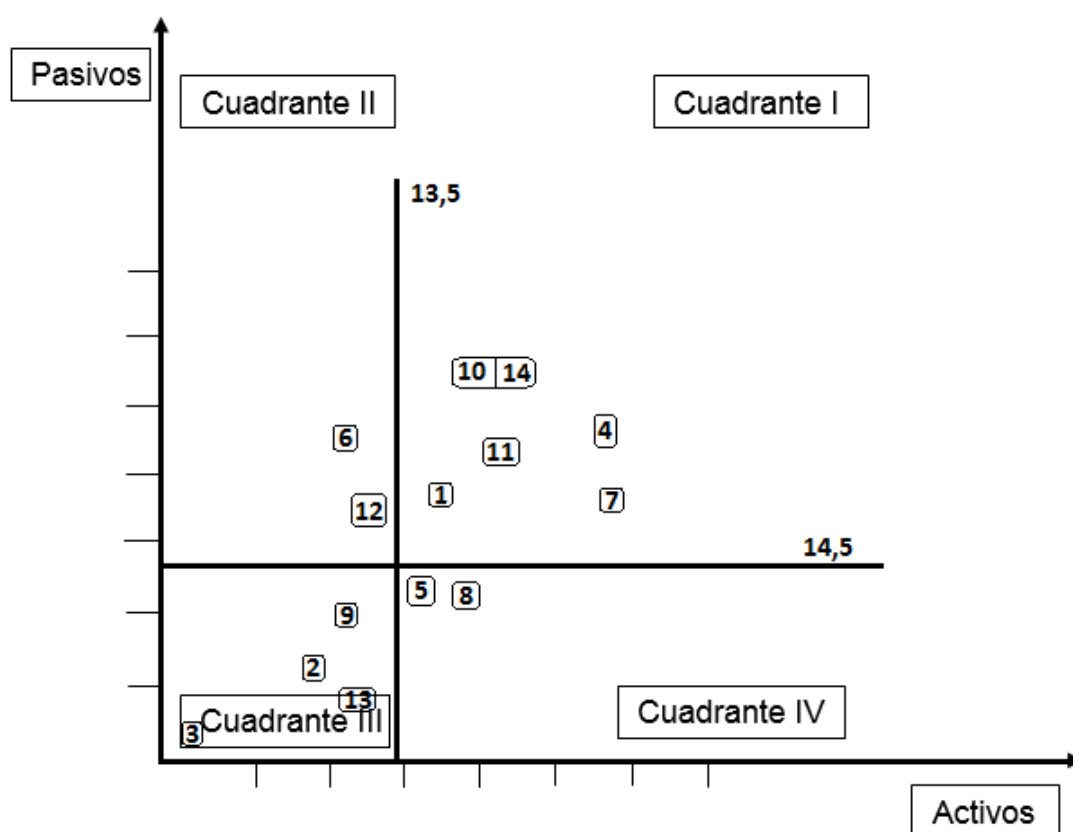
Anexo No13: Eje de coordenadas de la matriz de Vester

A=Mayor Valor de los activos/2

A= $29/2= 14,5$

B=Mayor Valor de los pasivos/2

B= $27/2= 13,5$



Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz.

Anexo No 14: Conciliación con actores no estatales identificados para el proceso asociativo.

Actividad	Cantidad de trabajadores	Línea estratégica (Directa o Indirecta)	Aceptación (Cantidad)
Elaborador vendedor de alimentos y bebidas no alcohólicas de forma ambulatoria	193	Línea estratégica No6	19
Carretillero o vendedor de productos agrícolas de forma ambulatoria	103	Línea estratégica No1	14
Cuidado de enfermos, personas con discapacidad y ancianos.	30	Línea estratégica No4	14
Restaurantes	15	Línea estratégica No4	12
Elaborador vendedor de carbón	13	Línea estratégica No7	0
Elaborador vendedor de yugos , frontiles y sogas	3	Línea estratégica No2	0
Productor vendedor de Artículos varios de uso en el Hogar	93	Línea estratégica No6	34
Molinero	63	Línea estratégica No1	9
Productor, herrero y vendedor de herraduras y clavos	22	Línea estratégica No1	0
Trillador	6	Línea estratégica No1	0
Total de la muestra	541	-----	102

Anexo No 15: Relación de factores para el logro de la integración identificados por los expertos.

Simbología	Nombre completo del factor
F1	Estrategia de desarrollo del municipio
F2	Gestión administrativa local
F3	Comunicación entre actores
F4	Compromisos de los actores
F5	Articulación entre actores locales (Estatales y no estatales)
F6	Intereses y preferencias individuales
F7	Conducta y Confianza entre actores
F8	Liderazgo en el proceso de integración
F9	Subordinación entre actores
F10	Competencia entre actores
F11	Procesos de negociación
F12	Recursos humanos del municipio
F13	Marco regulatorio
F14	Infraestructura productiva
F15	Préstamos y Subsidios entre actores
F16	Características y condiciones del proceso productivo
F17	Situación demográfica
F18	Soporte financiero
F19	Productividad del trabajo
F20	Eficiencia de las inversiones
F21	Información de mercados
F22	Política tributaria

Fuente: Elaboración propia a partir de consulta a expertos.

Anexo No 16: Descripción de los resultados de la MII.

- 1- *Sumas de la matriz;* este resalta los factores más influyentes y dependientes para el proceso de integración entre actores en la gestión estratégica local, serían los factores que más se deben potenciar en una estrategia ya que cualquier evolución de estos condicionaría el movimiento más apresurado en el resto de los factores.

- 2- *Plano indirecto*; el plano resaltan los cinco cuadrantes descritos en el epígrafe anterior, se considera que la totalidad de los factores que están en el cuadrante uno y dos constituyen los factores clave en materia de lograr la integración entre actores, desde la óptica que cualquier acción sobre estos factores repercutirá sobre los otros y sobre ellos mismos que amplificará o desactivará el impulso inicial.
- 3- *Gráfico indirecto*; el gráfico representa las relaciones de influencias entre factores, resaltando desde la más fuertes hasta las más débiles, permitiendo resaltar donde potenciar una estrategia si se desea incidir de forma decisiva en algún factor determinado.

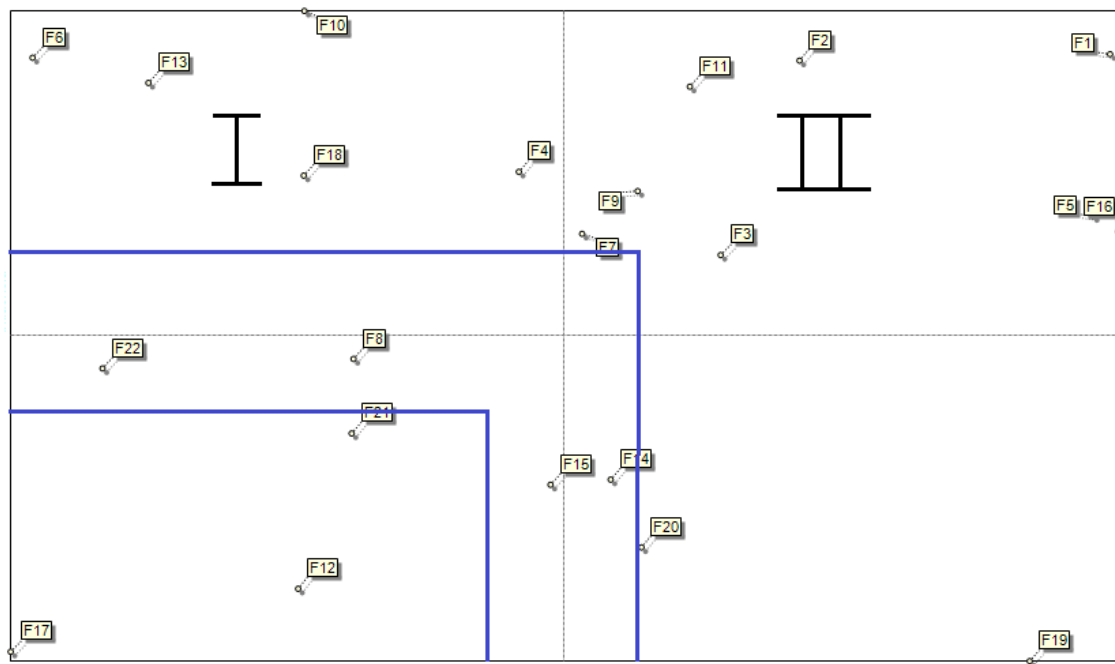
Anexo No 17: Sumas de la matriz de influencias y dependencias indirectas

N°	VARIABLE	TOTAL DE LINEA	TOTAL DE COLUMNAS
1	Estrategia de desarrollo del municipio	10227	13610
2	Gestión administrativa local	10131	9823
3	Comunicación entre actores	7260	8861
4	Compromisos de los actores	8489	6400
5	Articulación entre actores locales (Estatales y no estatales)	7835	13400
6	Intereses y preferencias individuales	10174	469
7	Confianza y Conducta de actores	7573	7171
8	Liderazgo en el proceso de integración	5725	4383
9	Subordinación entre actores	8204	7849
10	Competencia entre actores	10865	3784
11	Procesos de negociación	9747	8485
12	Recursos humanos del municipio	2331	3708
13	Marco regulatorio	9802	1882
14	Infraestructura productiva	3943	7519
15	Préstamos y Subsidios entre actores	3867	6786
16	Características y condiciones del proceso productivo	7606	13712
17	Situación demográfica	1401	202
18	Soporte financiero	8433	3776
19	Productividad del trabajo	1262	12630
20	Eficiencia de las inversiones	2942	7895
21	Información de mercados	4625	4360
22	Política tributaria	5585	1322
	Totales	404	404

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de MICMAC.

Anexo No18: Plano de Influencias y dependencias de factores

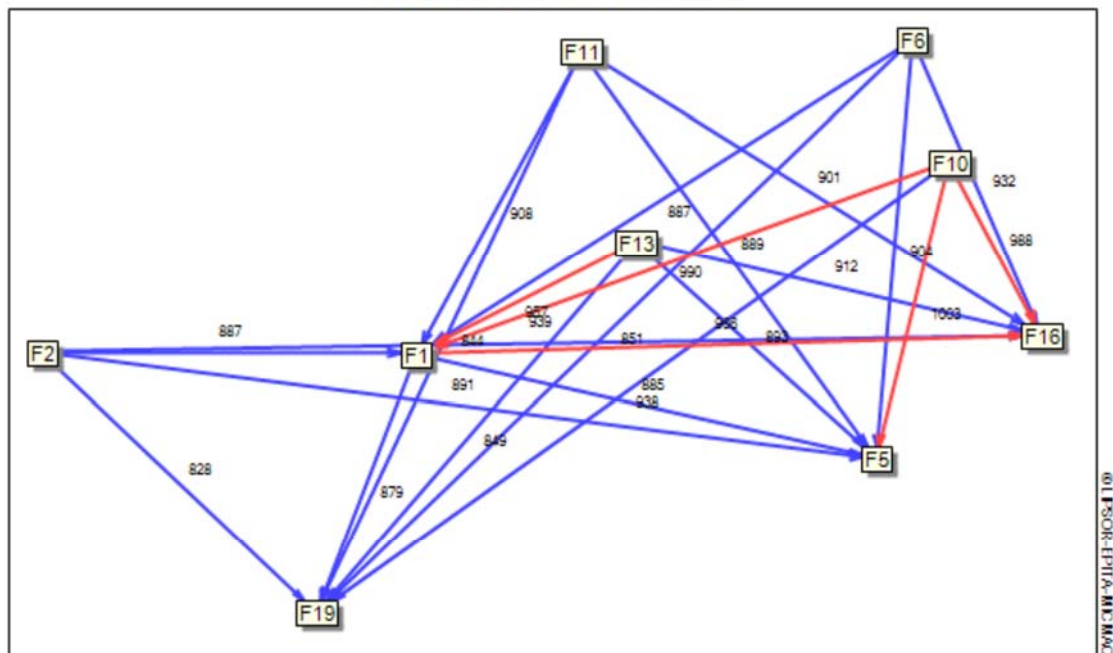
Plano de influencias / dependencias indirectas



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de MICMAC.

Anexo No 19: Gráfico de las influencias Indirectas entre factores.

Gráfico de influencias indirectas



- Influencias más débiles
- Influencias débiles
- Influencias medias
- Influencias relativamente importantes
- Influencias más importantes

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de MICMAC.

Anexo No 20: Listado de actores identificados para el análisis MACTOR

Simbología	Nombre completo del actor
CAM	Consejo de administración municipal
DMEP	Dirección Municipal de Economía y Planificación
DMFP	Dirección municipal de Finanzas y Precios
BMCC	Banco municipal de crédito y comercio
DMA	Delegación municipal de la agricultura
PFM	Planificación Física municipal
CUM	Centro universitario municipal
ACTAF	Asociación Cubana de técnicos agrícolas y forestales
EIT	Empresa integral y de tabaco
EPG	Empresa pecuaria genética
EFI	Empresa forestal integral
ES	Empresa de servicios
ET	Empresa de transporte
SPM	Salud pública municipal
UBPC	Unidades básicas de producción cooperativas
CCS	Cooperativas de créditos y servicios
CPA	Cooperativas de producción agropecuarias
CNA	Cooperativas no agropecuarias
DMCG	Dirección municipal de comercio y gastronomía
ILV	Industrias locales varias
TCPs1	Elaboradores de alimentos y bebidas no alcohólicas
TCPs2	Comercializador de producciones agrícolas
TCPs3	Cuidadores de enfermos y personas con discapacidad
TCPs4	Restaurantes y paladares
TCPs5	Productor de artículos de uso en el hogar
TCPs6	Molinero

Fuente: Elaboración propia a partir de consulta a expertos.

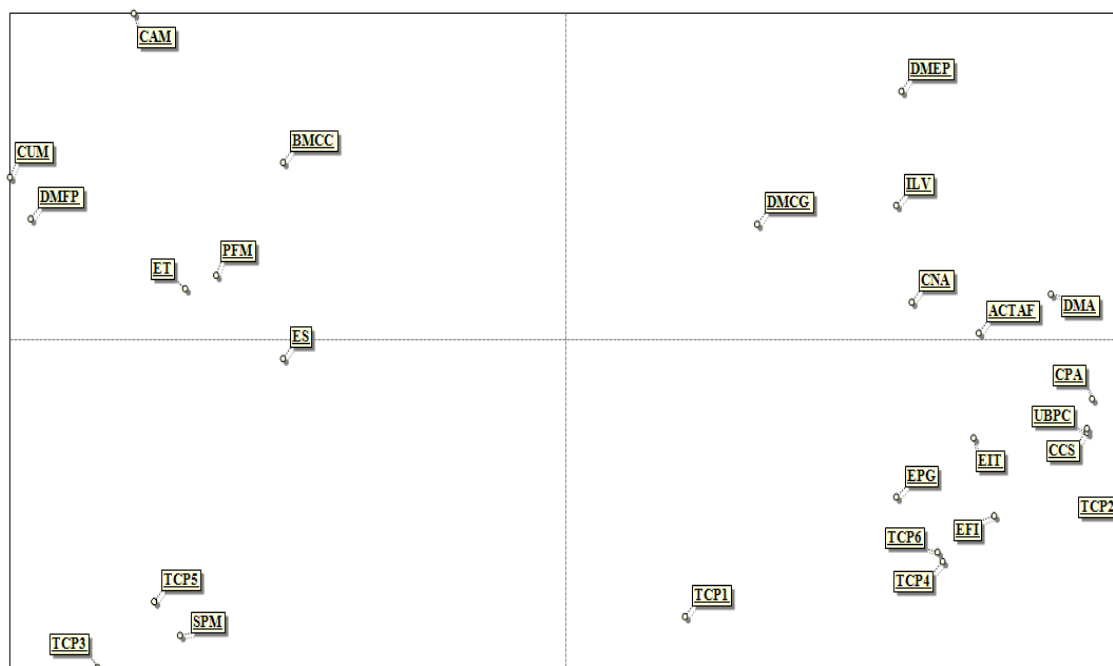
Anexo No 21: Líneas estratégicas del municipio Consolación del Sur

Simbología	Definición del Objetivo estratégico	Lineamientos
LE1	Fomentar la producción agroalimentaria con énfasis en arroz, carnes, huevos y leche	02;10; 7;67;186;
LE2	Desarrollar la producción y beneficio del tabaco con fines exportables, así como los cultivos varios y frutales de manera sostenible	10;21;37;67; 187 188; 194
LE3	Implementar los lineamientos ambientales con prioridad a programas de conservación y mejoramiento de suelos en las zonas afectadas por la erosión, salinidad y acidez	129, 133, 204
LE4	Fortalecer en el territorio los servicios públicos que se prestan en función del mejoramiento de la calidad de vida de la población	116, 117, 118, 145, 154, 162,
LE5	Desarrollar la infraestructura vial y de acueducto y alcantarillado vinculada a los asentamientos humanos y el desarrollo agropecuario del municipio.	116, 117,118 202, 224, 247, 300 301, 302
LE6	Fortalecer las capacidades existentes vinculadas con la producción de materiales de la construcción, artesanía y alimentos a través del desarrollo de minindustrias en los asentamientos urbanos del territorio	13, 37, 186, 207, 233, 239
LE7	Potenciar el aprovechamiento de las distintas fuentes renovables de energía, priorizando aquellos que tengan el mayor efecto económico y beneficien zonas poblacionales con posibilidad de ser electrificadas	116, 117, 118, 244, 247
LE8	Fomentar la ejecución de Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local asociados fundamentalmente a la producción de alimentos, la actividad turística y los servicios	37, 260

Fuente: Elaboración propia a partir de PDI Consolación del Sur.

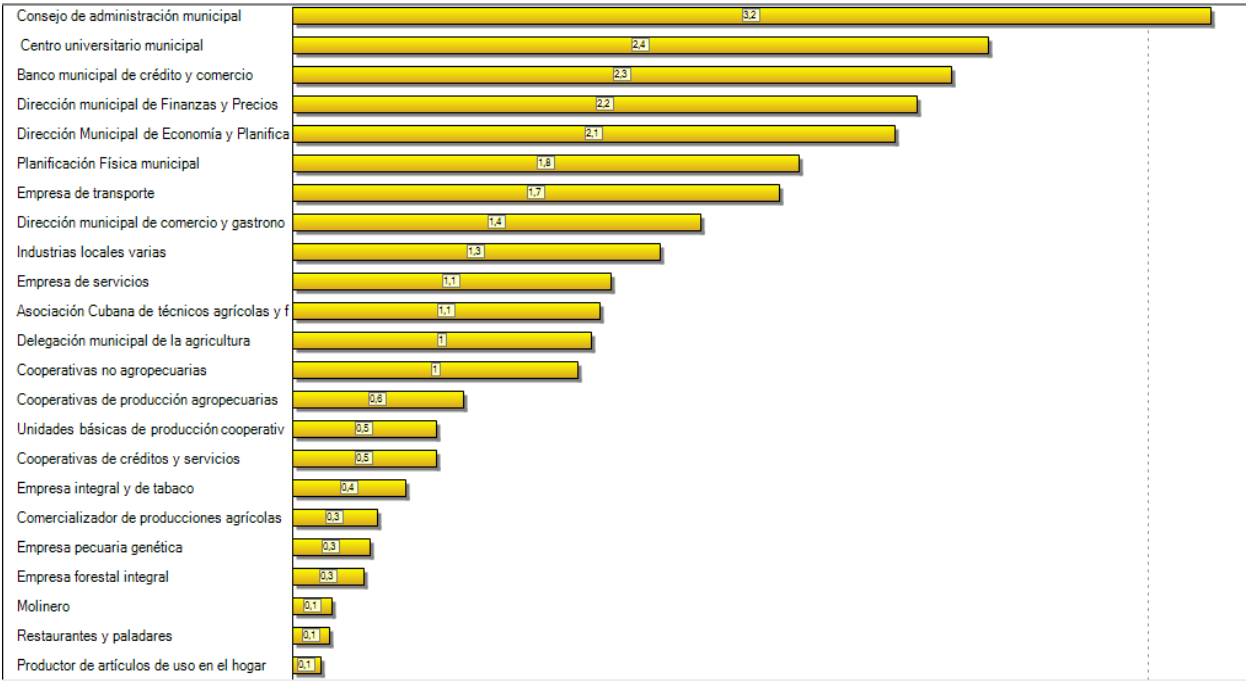
Anexo No 22: Plano de Influencias y dependencias entre actores

Plano de influencias y dependencias entre actores



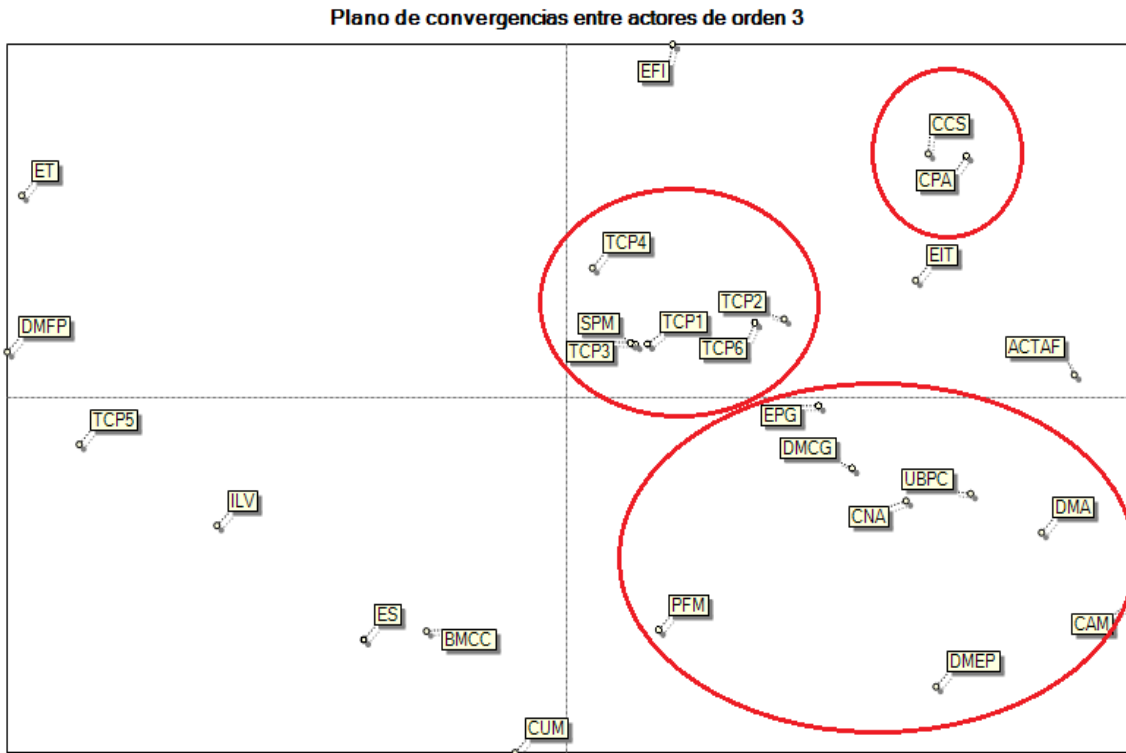
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de MACTOR.

Anexo No 23: Histograma de fuerza ejercida por cada actor



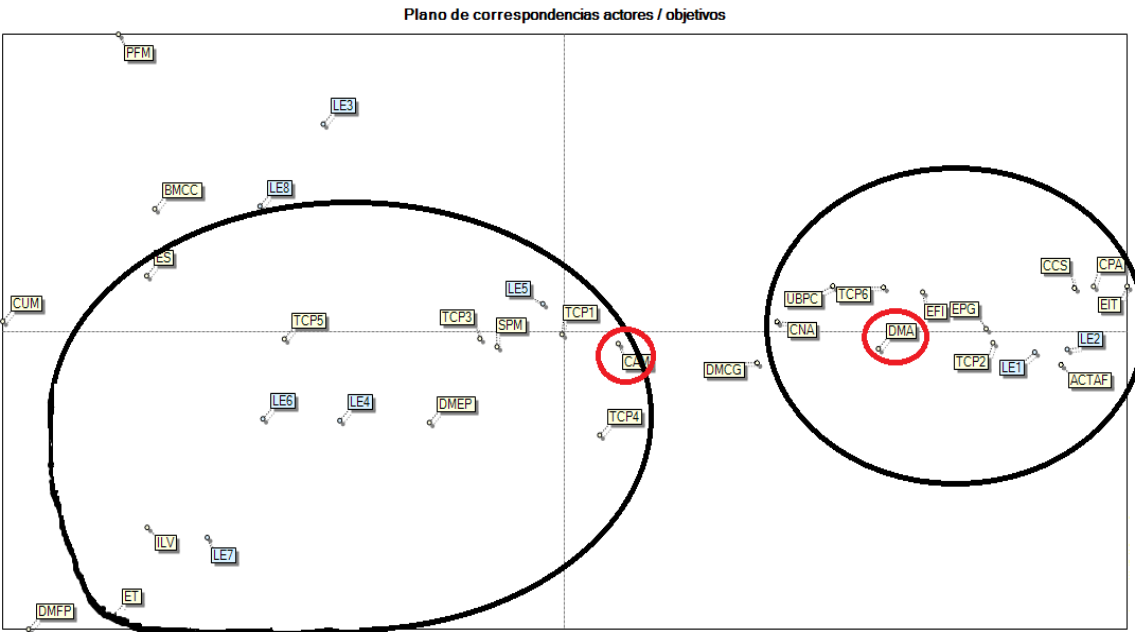
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de MACTOR.

Anexo No24: Plano de convergencia entre actores de orden 3



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de MACTOR.

Anexo No 25: Plano de correspondencia entre Actores y Objetivos.



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de MACTOR.