



Estrategia gubernamental y políticas públicas para el desarrollo local en el municipio Camajuaní, Cuba*

<https://doi.org/10.22395/csye.v12n24a7>

Carlos Alberto Hernández Medina

Centro Universitario Municipal (CUM) Camajuaní, Camajuaní, Cuba;
Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV), Santa Clara, Cuba
cahm862@uclv.edu.cu
<https://orcid.org/0000-0003-3446-3014>

Roberto Garcés González

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV), Santa Clara, Cuba.
rgarces@uclv.edu.cu
<https://orcid.org/0000-0002-9993-3761>

José Manuel Perdomo Vázquez

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV), Santa Clara, Cuba.
perdomo@uclv.edu.cu
<https://orcid.org/0000-0002-1655-7474>

Magdalys Alibet Carrasco Fuentes

Centro Universitario Municipal (CUM) Camajuaní, Camajuaní, Cuba
alibet7305@uclv.edu.cu
<https://orcid.org/0000-0001-8967-1721>

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo diseñar una estrategia para el cambio en la gestión gubernamental del desarrollo local del municipio de Camajuaní, que permitiera nuclear a todos los actores locales con el Gobierno para realizar una gestión gubernamental participativa en el territorio. Se diagnosticaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el desarrollo local con el fin de conformar un plan de acciones que integrara la Estrategia de Desarrollo Local del municipio. El trabajo permitió concluir que los problemas detectados obedecen a la falta de preparación, que limita la actualización del modelo económico. El plan de acciones propuesto da mayor participación a los actores locales en la Estrategia de Desarrollo Local, capacita a todos los actores, ayuda en el cambio de paradigma en la gestión gubernamental y provoca un cambio en los métodos de trabajo del gobierno para lograr el desarrollo local.

Palabras clave: gestión del conocimiento; gobierno municipal; desarrollo sostenible; estrategia de desarrollo; Cuba.

* Cómo citar: Hernández Medina, C. A., Garcés González, R., Perdomo Vázquez, J. M. y Carrasco Fuentes, M. A. (2023). Estrategia gubernamental y políticas públicas para el desarrollo local en el municipio Camajuaní, Cuba. *Ciencias Sociales y Educación*, 12(24), 143-164. <https://doi.org/10.22395/csye.v12n24a7>

Recibido: 22 de noviembre de 2021.

Aprobado: 11 de diciembre de 2022.

Government Strategy and Public Policies for Local Development in the Municipality of Camajuaní, Cuba

ABSTRACT

This article reports on some research aimed to design a strategy for changing government management of local development in the municipality of Camajuaní, so that local actors were brought together along with the government to carry out some participatory government management in the territory. Strengths, weaknesses, opportunities, and threats for local development were diagnosed in order to devise an action plan integrating the municipality's Local Development Strategy. This work led to find out that the problems detected were due to a lack of preparation, hindering the economic model updating. The proposed action plan bestows greater participation on local actors in the Local Development Strategy, trains all actors, helps in changing the government management paradigm, and brings about change in government work methods to achieve local development.

Keywords: knowledge management; municipal government; sustainable development; development strategies; Cuba.

Estratégia governamental e políticas públicas para o desenvolvimento local no município de Camajuaní, Cuba

RESUMO

Este artigo relata uma pesquisa que visou elaborar uma estratégia para mudar a gestão governamental do desenvolvimento local no município de Camajuaní, de modo que os atores locais se unissem ao governo para realizar uma gestão governamental participativa no território. Foram diagnosticados os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças ao desenvolvimento local, a fim de elaborar um plano de ação que integrasse a Estratégia de Desenvolvimento Local do município. Esse trabalho levou à constatação de que os problemas detectados se deviam à falta de preparação, o que dificultava a atualização do modelo econômico. O plano de ação proposto confere maior participação aos atores locais na Estratégia de Desenvolvimento Local, treina todos os atores, ajuda a mudar o paradigma da gestão governamental e provoca mudanças nos métodos de trabalho do governo para alcançar o desenvolvimento local.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; governo municipal; desenvolvimento sustentável; estratégias de desenvolvimento; Cuba.

Introducción

1.1 Antecedentes

Los resultados expuestos en este artículo provienen del Proyecto de Investigación 3.043, “Sistema de acciones para caracterizar al municipio de Camajuaní y establecer propuestas que conduzcan a su desarrollo”, perteneciente al Programa Ramal “Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo” (GUCID), dirigido por el Ministerio de Educación (MES) de la República de Cuba. Estos resultados aportan a la Tesis Doctoral en Ciencias de la Educación del primer autor del artículo y parte de ellos aportaron a ponencias expuestas en eventos científicos (Hernández et al., 2015; Hernández et al., 2022).

Una temática de permanente reflexión y actualidad en los estudios económicos es la concepción del desarrollo (García et al., 2010). Esta ha sido objeto de cuestionamiento desde aristas sociológicas, antropológicas, políticas y en especial en el campo económico en la teoría del desarrollo (Mujica y Rincón, 2010). El concepto ha sido tratado por diferentes escuelas de pensamiento, evolucionando de posiciones netamente economicistas, como la perspectiva clásica, neoclásica y el keynesianismo, hasta consideraciones en que se adopta una visión humanista, acotando el término de desarrollo sostenible.

Si entendemos el desarrollo como el proceso que integra mejoramiento material de formas de existencia y reproducción de lo social, basado en el despliegue creciente de las potencialidades de auto-crecimiento individuales y colectivas, sostenibles y participativas, y si lo vemos atendiendo a la referencia local, nos interesa significar al municipio como unidad político-administrativa donde se ubican estructuras de gobierno, productivas, de servicio y que, a su vez, está conformado territorialmente por consejos populares, urbanos y rurales y sus respectivas circunscripciones (Sosa et al., 2020).

El concepto intenta solucionar los problemas de los países en vías de desarrollo, pero se aplica de forma reduccionista, por lo que al hacerlo acrecienta la brecha que separa a desarrollados y subdesarrollados. La perspectiva del desarrollo se concreta en la visión del desarrollo local, en tanto posee dimensión espacial, con carácter complejo y plurifactorial, que propicia la autogestión con plena interacción y conectividad en las redes sociales, dando respuesta a la emergente necesidad de transformación en estos espacios territoriales (Del Giorgio y Girotto, 2017).

Una vía para impulsar el desarrollo local es la planificación estratégica que permite definir objetivos y prioridades expresados en las políticas públicas dentro del territorio objeto de estudio. Los métodos prospectivos aportan una

visión científica, novedosa y flexible para lograr estas estrategias en el largo plazo, facilitando la gestión de los actores locales que, a través de proyectos, impulsen el desarrollo comunitario. Este tipo de investigación permite reducir el grado de incertidumbre ante el entorno cambiante, adoptando decisiones pertinentes a partir de datos exactos que caracterizan a un municipio, considerando como condicionantes la salud, la educación, la dimensión sociocultural, socio-psicológica, habitacional y medioambiental, la infraestructura y el equipamiento (Betancourt, 2016).

1.2 Fundamentos teórico-metodológicos del desarrollo local.

La pretensión del desarrollo ha sido siempre un anhelo de la sociedad y sus componentes estructurales. No ha quedado fuera de ello el quehacer científico que, como regla, revoluciona continuamente el horizonte propositivo de la sociedad. La aproximación a este estudio exige el esclarecimiento, en primer lugar, de la concepción del desarrollo en general y del desarrollo local en particular, abordando además la necesidad de un desarrollo local sostenible que se sustente en el potencial endógeno de desarrollo con que cuenta una localidad y con referencia a los antecedentes, retos y perspectivas (León, 2013).

La idea del desarrollo no es una preocupación reciente en el pensamiento económico y social. Su origen se remonta a los clásicos de la antigua Grecia. En La República de Platón hay presente una preocupación por el desarrollo, al igual que en La Utopía de Tomás Moro y El Príncipe de Nicolás Maquiavelo (Pichardo, 1998).

En el siglo XX, la noción del desarrollo fue objeto de atención y encendidas polémicas entre diversos pensadores. Como concepto es un tópico de la posguerra y de las Naciones Unidas, pues se dio a conocer inicialmente en un documento público en la primera Declaración Inter-Aliada de 1941 y en la Carta del Atlántico, que expresa que el único fundamento cierto de la paz reside en que todos los hombres libres del mundo puedan disfrutar de seguridad económica y social, y por tanto, se compromete a buscar un orden mundial que permita alcanzar estos objetivos al final de la guerra. Igual declaración de principios estableció la Conferencia de San Francisco que formó las Naciones Unidas en 1945 (Boisier, 2001).

Los estudios de desarrollo local aparecen en la década del 50 del siglo XX como consecuencia del surgimiento en los países desarrollados de zonas de desarrollo, sobre todo vinculadas al desarrollo agroindustrial como el suroeste norteamericano, el proyecto brasileño de desarrollo y los “nuevos pueblos” europeos en Francia, Italia y Alemania (Centro de Investigaciones de la Economía Mundial [CIEM], 1997). Posteriormente, este concepto se desarrolló a partir de la década del 60 tras la liberación de los países de África del colonialismo y

evidenciaba nuevas transformaciones económicas, políticas, culturales y sociales (CIEM, 1997).

Hasta fines de los años 60 del siglo XX, el concepto de desarrollo se confunde con los términos de crecimiento económico y bienestar, medido este, en aquel entonces, por el Producto Interno Bruto (PIB). La concepción de identificar crecimiento con desarrollo encierra un error conceptual, pues omitía la multi-dimensionalidad del desarrollo. Rodríguez (1983), en su libro *Letra con filo*, planteó: “Una economía puede crecer sin que avance hacia su real desarrollo. El desarrollo es una clase especial de crecimiento que asegura a un país crecer constantemente y a través de la auto-impulsión de su economía” (p. 63).

Durante la década del 70, el desarrollo económico fue redefinido en términos de reducción o eliminación de la pobreza, la desigualdad y el desempleo, dentro de un contexto de crecimiento económico donde nació el concepto de eco-desarrollo, antecedente del enfoque predominante del Desarrollo Sostenible. El eco-desarrollo se define como el desarrollo socialmente deseable, económicamente viable y ecológicamente prudente. Se introduce un elemento innovador: la preocupación por un desarrollo sostenible. El origen de este concepto se remonta al debate internacional iniciado en 1972 en Estocolmo y consolidado 31 años después en Río de Janeiro.

La mayoría de las concepciones de desarrollo sostenible presentan variaciones sobre la definición propuesta en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, presidida por la noruega Gro Brundtland bajo el título *Nuestro futuro común*. “Desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Comisión Brundtland, 1987).

En los años 90, gracias a los esfuerzos del PNUD, surge una concepción donde un nuevo entendimiento del concepto de desarrollo converge, de cierta manera, con el usado en la década del 70. Era entendido como reducir o eliminar la pobreza, la desigualdad y el desempleo. Una visión del desarrollo enfocada en la producción material fue sustituida por otra centrada en las aplicaciones de las capacidades humanas. Además, surgió una nueva forma de medir el desarrollo conocida como Índice de Desarrollo Humano.

El desarrollo humano no se concibe solo como el ingreso y el crecimiento económico; engloba también el florecimiento pleno y cabal de la capacidad humana y destaca la importancia de poner al ser humano, con sus necesidades, aspiraciones y opciones, en el centro de las actividades de desarrollo. “El desarrollo humano es un proceso mediante el cual se amplían las oportunidades del ser humano.

Esa es su acepción más simple y, al mismo tiempo, más abarcadora" (CIEM, 1997, p. 8). Es así que el concepto de desarrollo evoluciona para convertirse en un concepto más cualitativo y multidimensional. Al analizarlo en su dimensión espacial, ha sido identificado como desarrollo territorial, desarrollo regional, desarrollo exógeno/endógeno, desarrollo descentralizado y desarrollo local; cada uno con su propia identidad.

En América Latina, esta situación se tornó sumamente interesante a partir del establecimiento de políticas de desarrollo centrado en programas donde los análisis externalistas jugaron un papel fundamental. La idea de la industrialización como índice de desarrollo de los pueblos y las ciudades se convirtió en un importante criterio de los gobiernos (Bell, 2004, p. 11).

Con el triunfo de la Revolución Cubana, que inició un novedoso sistema social tras la declaración del carácter socialista y las medidas antiimperialistas y de liberación nacional que tomó el nuevo gobierno entre 1960 y 1962, como las Leyes de Nacionalización, de Reforma Agraria y Campaña de Alfabetización, se mostró una nueva vía de desarrollo sustentada en los principios del socialismo. La década del 90 se caracterizó por el recrudecimiento del bloqueo a Cuba por Estados Unidos, la extensión del neoliberalismo por América, el crecimiento de la unipolaridad y del control de la economía mundial por el grupo de los G-7 basado en su poder financiero y militar. El surgimiento de una economía sustentada en la sociedad del conocimiento, la tecno-ciencia, las transformaciones y desaparición de los ecosistemas trae como consecuencia un redimensionamiento de las teorías del desarrollo donde lo regional y lo local comienzan a jugar un papel predominante frente a la globalización neoliberal.

En 1995, Unesco, FAO, Unicef y ONU promueven establecer políticas dirigidas al desarrollo de las comunidades locales empleando la investigación, diagnósticos histórico-culturales y económicos, transferencia tecnológica, educación medioambiental e implementación de proyectos financiadores para el desarrollo, pero desde posiciones centristas y globalizantes (Unesco, 1997).

Desde los presupuestos anteriores, el desarrollo local aparece porque existe una serie de problemas de desempleo, exclusión social y laboral, envejecimiento poblacional y despoblamiento de zonas rurales con deficiente e insuficiente infraestructura que enfrentan los territorios. Los elementos que constituyen el concepto de Desarrollo Local heredan los mejores aportes de las distintas teorías del desarrollo y especialmente de la teoría territorial del desarrollo con la cual guarda importantes coincidencias.

Sin embargo, el desarrollo local requiere adquirir la condición de desarrollo local endógeno para reconocer y atender adecuadamente la condición protagonista

de los ciudadanos y el aprovechamiento sustentable de las potencialidades de los territorios. Algunas definiciones de desarrollo local expuestas por diferentes autores pueden ayudar a comprender su significado:

[...] cambia la generalización abstracta de una sociedad global configurada a semejanza o como soporte del Estado por las particularidades concretas de múltiples minorías sociales orgánicas que pueden generar endógenamente futuros alternativos para la colectividad y sobre todo participar tales futuros en experiencias presentes. (Raymond y Sánchez, 2004, p. 6)

[...] implica la búsqueda del bienestar social y la mejora de la calidad de vida de la comunidad local y concierne a múltiples factores, tanto públicos como privados que deben movilizar los numerosos factores, para responder a la estrategia de desarrollo previamente consensuada. (Becerra, 2003, p. 6)

[...] proceso mediante el cual el gobierno o grupos de una comunidad determinan administrar sus recursos para crear nuevos empleos y estimular la actividad económica en una zona bien definida desde lo económico, indicando dicho proceso la formación de nuevas instituciones, desarrollo de industrias alternativas, mejoramiento de empresas, transferencia de tecnologías. [y] [...] proceso basado en la alianza entre actores que se genera en un ámbito territorial inmediato, con el fin de impulsar procesos de cambio para el mejoramiento de su bienestar colectivo. (Blakely, 2004, p. 3)

[...] proceso histórico, de carácter continuo e integral, dentro del cual la sociedad busca ordenar e incrementar el aprovechamiento de sus recursos para mejorar sus condiciones de vida, en un ambiente de igualdad de oportunidades y justicia que permita una plena valorización de la dignidad humana. (Raymond y Sánchez, 2004, p. 32)

[...] aprovechamiento de los recursos de la comunidad (agua, tierra, hombre) en función del desarrollo de la misma. ...debe ser construido pensando en efectos a largo plazo, donde esté presente el concepto de sostenibilidad, logrando el equilibrio entre lo económico, lo social y lo medioambiental. Teniendo el recurso humano un peso importante por la incidencia de estos en el cambio. (Mirabal, 2004, p. 18)

En términos de sistemas, la localidad es “un conjunto de elementos en interacción dinámica, localizado dentro de los límites de un espacio físico determinado, organizados en función de un fin” (Ley de Reforma Constitucional, 1992).

Los procesos de desarrollo local transcurren en un territorio específico, porque cuando se habla de desarrollo local se refiere al desarrollo de un territorio. El territorio no es un mero espacio físico; por esto no debe ser visto como el lugar donde suceden las cosas, sino como una variable, una construcción social. El territorio es condicionado por las acciones de los actores y las comunidades (Hernández et ál., 2022).

Desarrollo local es un proceso de cambio multidimensional sostenido de individuos, colectivos y localidades a partir de la actuación consistente y concertada de actores sociales orientados a transformar el medio en consonancia con el propósito del desarrollo sostenible. Este desarrollo local necesariamente está acompañado del continuo crecimiento económico equilibrado, estable y democrático como base y resultado de los cambios estructurales que potencien la solidaridad y la justicia sociales, la calidad de vida y el uso racional de los recursos escasos con que cuenta la localidad, sin comprometer las posibilidades de desarrollo de las futuras generaciones y la vida del planeta.

1.3 Antecedentes, retos y perspectivas del Desarrollo Local en Cuba

En 1976, se implementa una nueva división político-administrativa del país basada en las características físico-geográficas, distribución de la población, regionalización económica del país y perspectivas de desarrollo de los territorios. Se establecen 14 provincias más pequeñas y un municipio especial, con 169 municipios grandes. Con esta nueva división, se incrementan las facultades y funciones de las provincias mediante la institución de los Órganos del Poder Popular, con la intención de fortalecer la importancia económica y la autoridad de los municipios. La creación de los Órganos Locales del Poder Popular refleja la intención de descentralizar en todas sus instancias el aparato estatal y concentrar la mayoría de las actividades económicas y sociales bajo la administración de las instancias municipales del aparato estatal (Consejo de Estado, 1976).

En 1983, se crea una comisión encargada de proponer medidas para perfeccionar la división político-administrativa (DPA), que se percata de la conveniencia de que existiera una autoridad subordinada al municipio denominada Consejo Popular. Esto se ratifica en la Resolución sobre el perfeccionamiento de la DPA del III Congreso del Partido Comunista de Cuba. Se aprueban las Bases para crear los Consejos Populares, realizándose las primeras experiencias puntuales.

En 1990, se produce la entrada del país en la crisis económica y su reinserción en el mundo neoliberal. El mayor impacto de esta crisis se localiza en la escala local, donde no existían estrategias de desarrollo local que identificaran las prioridades, además de evidenciarse una debilidad en la preparación de los cuadros de dirección caracterizada por el desconocimiento en cuanto a qué deben exigirle a funcionarios y técnicos y cómo controlar su efectividad.

Se extienden a todo el país los Consejos Populares para acercar a la población al proceso de gestión. En el año 2000, esta nueva estructura queda respaldada por la Ley 91, que dispone que:

[...] es un órgano del Poder Popular, local, de carácter representativo [...] apoya a la AMPP en el ejercicio de sus atribuciones y facilita el mejor conocimiento y atención de las necesidades e intereses de los pobladores en su área de acción. (Simeón, 1997, p. 3)

Con la implementación de los Consejos Populares y el surgimiento de movimientos comunitarios, se comenzó a impulsar la conciencia ciudadana en el sentido de su responsabilidad en la satisfacción de sus necesidades, en contraposición al criterio de que ese rol correspondía por completo al Estado.

Ante esta realidad, se inició, por parte de investigadores, políticos y otros actores, la búsqueda de alternativas para que los municipios pudieran continuar su desarrollo a partir de sus propios potenciales y con la participación de los pobladores de cada territorio. Uno de los caminos encontrados fue la búsqueda de financiamiento internacional. En el contexto de la sociedad cubana inmersa en el proceso de construcción del socialismo, es crucial destacar que este tiene como propósito principal la sociedad. En ello reside la esencia del nuevo régimen social. Lograr ese propósito implica asegurar, en primer lugar, la formación del propio hombre, que es el elemento determinante de las fuerzas productivas de la sociedad. El desarrollo de estas fuerzas puede asegurar la transformación del sistema de relaciones sociales de producción y, por ende, la construcción socialista (Ley n.º 91, 2000).

La proyección del desarrollo local en la construcción socialista debe tener en cuenta esta circunstancia. Necesariamente será una concepción de desarrollo en un contexto de integración que contribuya sostenidamente al crecimiento del carácter social de la producción, con ello, al grado de socialización real de la vida social, del trabajo, de la producción y de las condiciones de reproducción del hombre mismo.

El *objeto de estudio* de esta investigación es el Municipio de Camajuani. La interrogante científica fue: ¿Cómo construir una estrategia para el cambio en la gestión gubernamental del Desarrollo Local del municipio Camajuani? Su objetivo general fue “proponer una Estrategia para el cambio en la Gestión Gubernamental en función del Desarrollo Local del municipio Camajuani”. Sus objetivos específicos fueron: 1. Definir los fundamentos teórico-metodológicos de la gestión gubernamental del desarrollo local, 2. Caracterizar la Gestión de Gobierno del Municipio de Camajuani, 3. Determinar las Líneas Estratégicas de gestión para el cambio y 4. Proponer un Sistema de Acciones para solucionar los problemas detectados.

II. Materiales y Métodos

II. 1. Métodos y técnicas utilizadas

La investigación en el terreno comenzó cuando seis equipos de diagnóstico se distribuyeron por el municipio para visitar los Consejos Populares. Para el diagnóstico, se siguió una guía (anexo 1) que mide 15 indicadores: 4 indicadores sociales (participación, calidad de vida, equidad de género, reafirmación de la identidad) y 11 indicadores productivos (conocimiento y compromiso, calidad de insumos producidos, revalorización y aprovechamiento de recursos, sostenibilidad económica, social y política, manejo del microclima y el conocimiento ancestral, producción de semillas, herramientas y útiles del hogar, manejo ecológico de la fertilidad del suelo, especies autóctonas y recursos que los distinguen, manejo ecológico de la conservación del suelo y las formas tradicionales de producir, manejo ecológico de plagas, desechos y energía, presencia de policultivos, oficios y otras iniciativas, interrelación producción-sociedad-alimentación y agroindustria artesanal o semi-industrial).

Cada equipo estaba compuesto por 2 miembros del Grupo Provincial de Desarrollo Local, 2 miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local, 1 representante del Gobierno, 1 representante de la Delegación Municipal de la Agricultura y 1 cuadro de dirección del Consejo Popular. Dirigieron y controlaron el trabajo la Presidenta de la ANAP provincial, la Jefa del Grupo Provincial de Desarrollo Local y el Presidente de la ANAP Municipal. La Televisión Comunitaria documentó el proceso..

II. 2. Métodos de investigación gerencial

Los datos obtenidos en los diagnósticos se organizaron, tabularon y fueron utilizados para el análisis mediante las siguientes herramientas:

- *Matriz DAFO*: En ella se reflejaron los componentes internos que constituyen las fortalezas y debilidades de la unidad, provenientes de la dotación de recursos, estructura y comportamiento, así como los agentes que actúan. Además, se analizaron las oportunidades y amenazas existentes en el entorno que pueden incidir en el desarrollo de la unidad. La información del diagnóstico se utilizó para realizar el análisis de la Matriz DAFO.
- *Matriz de Vester*: Muestra las interacciones de dependencia y motricidad entre las variables, comprobando el grado en que cada una afecta a las otras. Se listaron los problemas relevantes detectados en el diagnóstico en filas y columnas en un mismo orden, asignándoles valores de categoría a través de una escala. Con los resultados de esa matriz, se clasificaron las variables

para el trabajo a corto y mediano plazo. El nivel de causalidad se midió por la escala: 0- No es causa. 1- Causa indirecta. 2- Causa medianamente directa. 3- Causa muy directa.

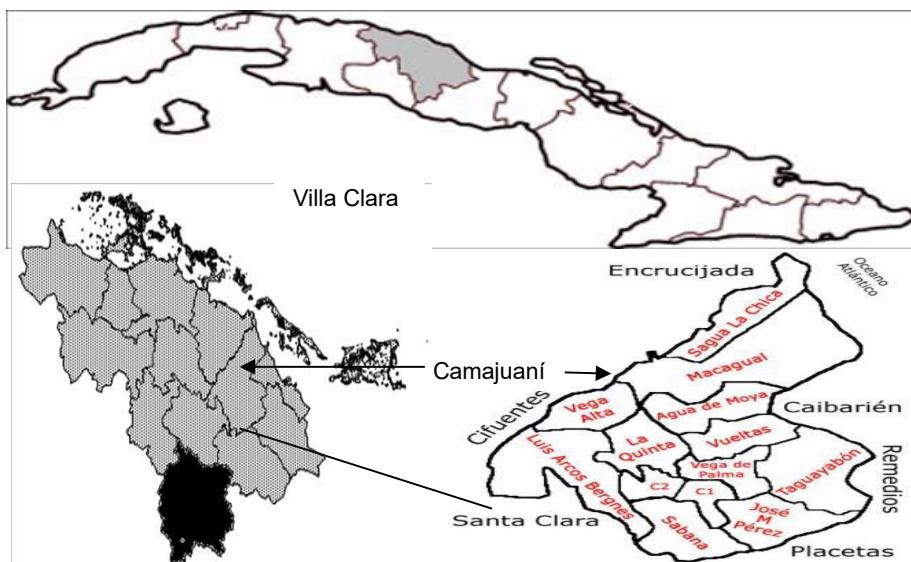
- *Posicionamiento de las variables:* Permite levantar las necesidades sentidas de la población en cada Consejo Popular.
- *Revisión documental:* Se trabajó en la revisión de documentos facilitados por las instituciones comprometidas con el desarrollo agropecuario local y la vida económica y productiva del territorio, como el Gobierno (AMPP, 2018), Dirección Municipal de Economía y Planificación (DMEP), Delegación Municipal del MINAGRI, ANAP y CUM. Se utilizó la entrevista para corroborar y actualizar la información recogida en los documentos.

III. Principales resultados

III. 1. Caracterización y situación geográfica del municipio Camajuaní.

El municipio está situado al norte de la provincia de Villa Clara, limitando al norte con el Océano Atlántico, al este con Caibarién y Remedios, al oeste con Santa Clara, Cifuentes y Encrucijada, y al sur con Santa Clara y Placetas (figura 1). Su extensión territorial es de 612,88 km², representando el 7 % del territorio provincial.

Figura 1. Mapa de Cuba, provincia Villa Clara, municipio Camajuaní, límites y Consejos Populares



Fuente:

La actividad económica principal se centra en la agricultura, con un desarrollo industrial impulsado por la Revolución. Las producciones fundamentales incluyen azúcar, tabaco, cultivos varios, cárnicos y embutidos, calzado, ron y licores, textiles, aperos agrícolas, materiales de construcción, pescado, huevos, aves y madera.

La población del municipio es de 62.429 habitantes, con una tendencia a un decrecimiento del 0,8 % en los últimos años. La tasa de urbanización es del 59 %, habiendo experimentado un crecimiento de más del 10 % en los últimos años. En edad laboral, hay 36,289 personas, de las cuales 11.801 están empleadas en la actividad estatal y 10.728 en la no estatal. Además, 13.461 personas se ocupan en la economía informal, y hay 299 desocupados.

Los sectores que generan más empleo son la educación, agricultura, industria alimenticia y salud. Con el redimensionamiento de la política económica, se abrió la posibilidad del trabajo por cuenta propia, con 1.868 cuentapropistas inscritos, principalmente dedicados a la producción de alimentos y elaboración de calzado. La población se concentra en 46 asentamientos, donde reside el 88 %, y el 12 % restante está disperso en 13 Consejos Populares y 126 Circunscripciones. De los 13 Consejos Populares, los urbanos son Camajuaní I y II, Vueltas, Quinta y Vega Alta.

En cuanto a la infraestructura física, destaca por sus importantes recursos hidráulicos, como el río Camajuaní y la presa La Quinta. Además, cuenta con 35 embalses y una red de comunicaciones extensa, con dos carreteras principales, acceso a la ciudad capital y vía a la Cayería Norte, sumando un total de 433,95 km de vías, incluyendo 59,2 km de carreteras nacionales, 140,1 km municipales y 234,6 km de vías de producción. En cuanto a vías férreas, destinadas a la industria azucarera, existen 27 km, y 54 km son vías férreas nacionales.

III. 2. Caracterización de la estructura gubernamental

En Camajuaní, la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP) está conformada por 123 circunscripciones, cada una con un delegado, distribuidas en 9 Consejos Populares, de los cuales 6 son urbanos y 3 rurales. La AMPP se respalda en el funcionamiento de 7 comisiones que atienden diferentes sectores, como la Comisión Económica, Educación, Deporte y Cultura, Salud y Medio Ambiente, Comisión Agro-productiva, Comisión de los Servicios, Comisión de Órganos Locales y Comisión de Orden Interior.

El Consejo de la Administración Municipal (CAM) es el órgano superior de la administración local, con carácter colegiado. Se encarga de dirigir las entidades económicas, de producción y servicios, y su función principal es impulsar el

desarrollo económico-social del territorio. Coordina y controla la ejecución de la política, programas y planes aprobados por el Estado y el Gobierno, buscando alinearlos con los intereses de la población. El CAM dirige la actividad administrativa del territorio, basando sus funciones en los principios establecidos por la Constitución y la Legislación.

Camajuaní es un municipio con una vocación agropecuaria y de múltiple uso del suelo. La laboriosidad de sus habitantes y sus condiciones naturales ofrecen amplias posibilidades para el ecoturismo, además de una franja costera explotable y suficientes volúmenes de agua. La primera línea estratégica propuesta es el uso sostenible de los recursos del territorio. La capacitación se destaca como un requisito indispensable para el proceso que se impulsa intencionalmente. Dados los recursos limitados disponibles, la búsqueda de financiamiento, tanto en fuentes internas como externas, será determinante para materializar cualquier propósito.

III. 3. Caracterización de la gestión de gobierno del municipio Camajuaní

En la Matriz DAFO (tabla 1), se presentan las principales fortalezas y debilidades locales derivadas de la dotación de recursos, estructura y comportamiento, así como de los agentes que actúan internamente. Además, se analizan las oportunidades y amenazas presentes en el entorno que podrían impactar en el desarrollo. La estrategia propuesta busca minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades y fortalezas, con el objetivo de avanzar en el desarrollo sostenible del municipio.

Tabla 1. Matriz DAFO

	Fortalezas		Debilidades		Puntos
1- Institucionalidad local		1- Escasez de personal calificado			
2- Proyectos de desarrollo		2- Indisciplina tecnológica general			
3- Financia el Estado		3- Cuadros no preparados			
Oportunidades	1	2	3	1	3
1- Posibilidad de capacitación.	-	-	-	+	+
2- Poder bajar importaciones	-	-	-	+	+
3- Voluntad política del estado.	-	-	-	+	+
Amenazas					
1- Crisis mundial.	-	-	-	+	+
2- Bloqueo norteamericano.	-	-	-	+	+
3- Calentamiento Global.	-	-	-	+	+
Puntos	0	0	0	6	6

Fuente: elaboración propia.

En la Matriz de Vester (tabla 2), se visualizan las interacciones de dependencia y motricidad entre las variables, evaluando cómo cada una afecta a las demás. Se constata que factores internos, como la falta de calificación, la disciplina tecnológica y la escasa participación, deben revertirse mediante una estrategia gubernamental de desarrollo local sostenible. Las externalidades, al no poder cambiarse, requieren contrarrestarse con un trabajo comunitario integrado de los actores locales.

Tabla 2. Matriz de Vester

Problema	A	B	C	D	E	Total Activo
A	0	3	3	2	3	11
B	3	0	3	3	0	9
C	3	3	0	2	1	9
D	2	3	2	0	1	8
E	3	0	1	1	0	5
Total Pasivo	11	9	9	8	5	X

- A. Escasez de personal calificado 0- No
B. Indisciplina tecnológica generalizada 1- Indirecto
C. Poca participación del pueblo en la Estrategia 2- Medianamente directo
D. Cuadros directivos no preparados 3- muy directo
E. Baja rentabilidad de las unidades.

Fuente: elaboración propia.

III. 3.1. Potencialidades del territorio

Las características identificadas en el diagnóstico proporcionan una sólida base económica y estructural para el desarrollo local en el municipio:

- Existencia de la institucionalidad en el territorio, con poder de convocatoria.
- Hay cultura de participación, voluntad política y personal calificado.
- Infraestructura básica de producción y servicios.
- Existe un Centro Universitario Municipal para potenciar la formación de recursos humanos que se demandan y la innovación tecnológica en aras del desarrollo local.
- Ubicación geográfica y alto potencial paisajístico, ecológico y natural, para el turismo.
- Alto potencial de tradiciones: artesanía local, parrandas, campesinas, de esclavos, patrimonio material, e inmaterial; historia local, patrimonio cultural e identidad, para el desarrollo del turismo de tradiciones en el territorio.

- Ubicación cercana a polos turísticos Cayo Coco y Guillermo en Ciego de Ávila y Cayo Santa María y Ensenachos en Villa Clara (archipiélago de los Jardines del Rey).
- Capacidad hotelera para el Turismo en Hotel Cosmopolita, Barcelona, Los Andes y La Cañada que pueden ser núcleo para los senderos y recorridos turísticos.
- Otorgamiento de la categoría de Reserva de la Biosfera a la Bahía de Buena Vista al NE del municipio con 16 km. de costa y 28 km² de cayos, que posibilitan tanto la explotación pesquera como el transporte marítimo y áreas de playa para la recreación.
- Suelos altamente productivos para las actividades agropecuarias con gran potencial de aguas subterráneas y Sistema de Riego en Batalla de Santa Clara.
- Potencial y cultura arraigada entre los campesinos en la actividad de cultivos varios.
- Existencia de la masa genética para el desarrollo de la ganadería porcina y ciclo cerrado de producción en la ganadería vacuna (cría, desarrollo, ceba y leche).
- Potencial para la electrificación del riego en los cultivos.
- Factibilidad de cambios de usos de la tierra y reordenar cultivos de tabaco, arroz, frutales y silvicultura, para lograr relación producción/conservación vez más armónica.
- Potencialidad para la diversificación de producciones en la Industria Local.
- Materiales de construcción estudiados. (arcilla, cantera, tejas, arena, maderas).
- Red vial en buen estado (automotor, ferroviaria, marítima, aeropuerto, aviación).

III. 3.2. Debilidades generales (Barreras)

Se descubrieron también una serie de limitaciones que obstaculizan los esfuerzos por lograr el desarrollo local del municipio de Camajuaní:

- No hay Estrategia de Desarrollo ajustada al territorio que garantice proyectos que respondan a las necesidades locales.
- Funcionamiento parcelado donde cada actor se resiste a integrarse al resto.
- Directivos comprometidos pero no preparados sin capacitación ni conciencia del cambio

- Estilo de trabajo vertical y funcionamiento sectorial que impiden dedicar tiempo a las prioridades locales.
- Falta de identificación de los recursos disponibles y deterioro del parque de viviendas.
- Insuficiente producción de alimentos *con alto valor agregado*. En esto influyen:
 1. Ausencia de personal calificado en los puestos de dirección y especializados.
 2. Baja aplicación de Pago por los Resultados del trabajo.
 3. Problemas de Capacitación a todos los niveles.
 4. Poco uso de la agregación de valor a las producciones.
 5. Indisciplina tecnológica generalizada.

III. 3.3. Debilidades y problemas en el mundo de la empresa pública

- No se exige nivel cultural y científico a directivos que administran recursos y toman decisiones.
- Pobre funcionamiento de los Consejos Técnicos Asesores y las Comisiones de Cuadros.
- Los puestos directivos no se cubren con profesionales afines con el requisito del cargo.
- No corresponde el perfil de graduado del técnico medio y las funciones que realiza.
- No se actualiza conocimiento y tecnologías a personal que ha laborado por 10 años.
- Las plantillas de cargos no se basan en necesidades de las empresas, en general se adecuan los requisitos al hombre que está ocupando el cargo.
- Personal no preparado para estudios de organización del trabajo y productividad.

III. 3.4. Debilidades y barreras en el Gobierno:

- Se necesita una mayor participación del pueblo en los Consejos Populares desde que se realizan los diagnósticos para la Estrategia de Desarrollo Local Municipal y durante toda la toma de decisiones. No basta con hacer la estrategia en el CAM o un grupo reducido de “expertos” y luego

“legitimarla” aprobándola en la Asamblea. Esto solo garantiza que el pueblo no se comprometa y no funcione.

- Los directivos del gobierno son dirigidos verticalmente y no se les exige ni evalúa por el desarrollo local.
- Al municipio van diferentes grupos de trabajo, centros, organismos y hasta personalidades para imponer sus metodologías. Algunas de ellas consideran al Poder Popular en la base incapaz, son asistencialistas y están trabajando con los CAM en vez de dar una participación real a la base en los Consejos Populares.

III. 3.5. Problemas más relevantes

De todos los problemas los que consideramos más relevantes son:

- La prioridad del desarrollo local no se expresa en las funciones de los cuadros directivos de gobierno ni se mide con fuerza en sus evaluaciones.
- Baja participación del pueblo en concepción y conducción de Estrategias y Proyectos de Desarrollo Local.
- No se exige la capacitación sobre Desarrollo Local a los directivos que administran grandes recursos y sobre los que recaen decisiones que toman hasta hoy sin conocimiento de causa.
- En las Empresas públicas o aquellas privadas con autorización pública y que llevan a cabo los proyectos de Desarrollo Local, los puestos directivos no se cubren con profesionales afines con los requisitos del cargo.

III. 4. Líneas Estratégicas identificadas para el Desarrollo Local de Camajuaní

Una vez revisado el diagnóstico y trabajado para minimizar las amenazas y debilidades, así como potenciar las oportunidades y fortalezas que posee el municipio para emprender el camino del desarrollo local, se determinaron las siguientes líneas estratégicas:

1. Capacitación e informatización
2. Producción de alimentos
3. Vivienda y materiales para la construcción
4. Agua y alcantarillado.
5. Turismo sustentable

III. 5. Principios Tácticos de la Estrategia de gestión gubernamental del desarrollo local

Antes de comenzar a desarrollar proyectos que complementaran las líneas estratégicas para el desarrollo local, se establecieron, por consenso, los principios tácticos que caracterizan a la Estrategia de gestión gubernamental del desarrollo local:

1. Enfoque Integral y Sistémico.
2. Fortalecimiento de la Institucionalidad.
3. Fomento de la participación y autogestión.
4. Desarrollo de capacidades y herramientas para la autogestión.
5. Gestión del conocimiento, innovación y transferencia tecnológica.
6. Identificación y movilización de los potenciales productivos y de servicios locales.

Tabla 3. Estrategia de gestión gubernamental del desarrollo local del municipio Camajuani

No	Acciones	Participan	Responsable	Controla
1	Analizar resultados del diagnóstico en el gobierno. Realizar lluvia de ideas sobre las potencialidades, barreras, líneas estratégicas, misión y posibles aliados.	Miembros e invitados	Presidente del Consejo de Administración Municipal	Presidente del CAM
2	Reestructurar grupos de apoyo: Consejo técnico asesor, Grupos de desarrollo local y Grupo de proyectos	CAM y miembros de grupos	Presidente del CAM	Presidente del CAM
3	Capacitación diferenciada de acuerdo a funciones y nivel de participación con prioridad para el CAM, Presidentes de Consejo Popular, Grupos de Apoyo, Directivos y decisores de políticas, delegados y líderes.	CAM , miembros de grupos, Presidentes de CP, delegados, líderes, administrativos	Presidente del CAM	Presidente del CAM
4	Rediseñar o conformar estrategias de desarrollo a nivel de gobierno en sus instancias municipal y de CP. Propuestas, elaboración y aprobación de proyectos.	CAM, grupos de apoyo, Presidentes de CP, delegados, líderes.	Presidente del CAM Presidentes de CP	Presidente del CAM Presidentes de CP

No	Acciones	Participan	Responsable	Controla
5	Ajustar los sistemas de trabajo del CAM, los grupos de apoyo y los administrativos para que respondan al cambio que se introduce. Controlar su elaboración, ejecución, y evaluar sistemáticamente su cumplimiento	CAM , grupos, Presidentes de CP, delegados, líderes, administrativos	Presidente del CAM	Presidente del CAM
6	Exigir rendición de cuentas de los implicados ante el CAM	CAM e implicados	Presidente del CAM	Presidente del CAM
7	Rendir cuentas como CAM a la Asamblea Municipal del Poder Popular.	Delegados, CAM e implicados	Presidente del CAM	Presidente del CAM
8	Rediseño de la nueva estrategia para la próxima etapa	CAM, grupos de apoyo, Pres. CP, delegados, líderes.	Presidente del CAM	Presidente del CAM

Fuente: elaboración propia.

III.6. Objetivos de la Estrategia de Desarrollo Local

La Estrategia de Desarrollo Local para el municipio de Camajuaní pretende:

1. Perfeccionar los métodos de trabajo de la estructura gubernamental para lograr la participación del pueblo en la concepción y conducción de las estrategias y proyectos.
2. Dar respuesta al banco de problemas local y lograr el protagonismo de actores locales.
3. Capacitar a los directivos que administran los recursos y a los técnicos que ellos dirigen.
4. Exigir a empresas y organismos cubrir los puestos directivos con profesionales afines a los requisitos del cargo a través del funcionamiento adecuado de la Comisión de Cuadros.
5. Dar prioridad al desarrollo local en las funciones del directivo y medirlo en su evaluación.
6. Perfeccionar el sistema de trabajo de la estructura gubernamental para garantizar que la dirección del desarrollo local sea del Gobierno asesorado por un grupo asesor.

Conclusiones

Se logró definir los fundamentos teórico-metodológicos de la gestión gubernamental del desarrollo local, y los problemas detectados dejan ver falta de preparación que limita el cumplimiento de los objetivos del Gobierno para actualizar el modelo económico. Se caracterizó la Gestión de Gobierno del Municipio de Camajuaní para que la Estrategia propuesta permita dar mayor participación a los actores locales en el Desarrollo Local y capacitar a todos los niveles para ayudar en el cambio de paradigma en la gestión gubernamental y provocar un cambio en los métodos de trabajo.

Se determinaron las Líneas Estratégicas de gestión para el cambio que, sobre la base de la cultura de trabajo y los conocimientos de los camajuanenses, permitirán que la Estrategia facilite agregar valor a las producciones y recuperar las estancadas posibilitando el Desarrollo Local sostenible. Se propone un sistema de acciones para solucionar los problemas detectados en el que el Centro Universitario Municipal puede apoyar capacitación de los cuadros de dirección, en la Asamblea Municipal del Poder Popular y a todos los actores locales.

Referencias

- AMPP. (2018). *Caracterización del municipio Camajuaní*. Villa Clara. Asamblea Nacional del Poder Popular de Camajuaní.
- Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba. (2000, 25 de julio). Ley n.º 91. De los Consejos Populares. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, Edición Extraordinaria n.º 6. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no006-extraordinaria-de-2000>
- Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba. (1992, 13 de julio). Ley de Reforma Constitucional. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, Edición Extraordinaria n.º 6. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no006-extraordinaria-de-1992>
- Comisión Brundtland. (1987). *Nuestro futuro común. Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo*. https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Becerra, F. (2003). Evaluación del Desarrollo Socio-Económico a Escala Territorial: el caso de la provincia de Cienfuegos [tesis doctoral, Universidad de Cienfuegos].
- Bell, J. (2004). Acerca de la teoría del desarrollo [conferencia]. Maestría de Ciencia y Tecnología, Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Betancourt, I. (2016). La concepción gubernamental del desarrollo local en Cuba: déficits y limitaciones. *Terra*, (2), 27-54. <https://ojs.uv.es/index.php/TERRA/article/view/8219/7882>
- Blakely, F. (2004). Inventario y valoración de recursos. [conferencia]. Maestría de Ciencia y Tecnología, Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Boisier, S. (2001). Desarrollo local: ¿de qué estamos hablando? En A. Vázquez Barquero y O. Madoery (comps.), *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local* (pp. 48-71). Homo Sapiens.

- Centro de Investigaciones de la Economía Mundial (CIEM). (1997). *Investigación sobre el desarrollo humano en Cuba*. Editorial Caguayo S.A. https://biblioteca.hegoa.ehu.eus/downloads/12925/%2Fsyste%2Fpdf%2F2215%2FInvestigacion_sobre_Desarrollo_Humano_Cuba_1996.pdf
- Consejo de Estado (1976). *Tesis y Resoluciones del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba*. Editora Política.
- Del Giorgio F. y Giroto, L. M. (2017). Concepciones, dimensiones y perspectivas del desarrollo. En A. Camou y M. L. Pagani (cords.), *Debates teóricos y metodológicos actuales sobre las políticas públicas* (pp. 169-188). Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación; Universidad Nacional de La Plata. <https://www.aacademica.org/del.giorgio.solfa/137>
- García, A., Laurelli, E. y Rosa, P. (2010). El camino recorrido por la concepción de desarrollo: discusiones y prácticas [En línea]. *Geograficando*, 6(6), 37-56. http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4742/pr.4742.pdf
- Hernández, C., Carrasco, M., Garcés, R. y Casas, R. (2015). Vinculation of Municipal University Center in innovation local network. Case study of Camajuaní, Cuba. En *Proceedings GLOBELICs 2015 Congress*. Globelics.
- Hernández, C. y Carrasco, M. (2022). Universidad, Sistema de Innovación Agropecuaria Local (SIAL) y desarrollo agropecuario local sostenible. En *Proceedings. VII Taller Internacional Universidad, Seguridad y Soberanía Alimentaria*. Congreso Universidad 2022. Ciudad de La Habana. 9 -13 febrero.
- Hernández, C. A., Báez, A. y Carrasco, M. (2022). Red Local de Gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo local. *Interconectando Saberes*, (13), 115-140. <https://doi.org/10.25009/is.v0i13.2649>
- León, C. M. (2013). El municipio y los procesos de desarrollo local en Cuba. *Economía y Desarrollo*, 150(2) 141-153. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541208010>
- Raymond, F. y Sánchez, Y. (2004). *El Sistema Productivo Local en Rodas* [trabajo de Diploma, Universidad Cienfuegos].
- Mirabal, A. (2004). *El Desarrollo Local y la participación comunitaria dentro del proyecto Cauto* [informe de investigación, Universidad de Oriente].
- Mujica, N. y Rincón, S. (2010). El concepto de desarrollo: posiciones teóricas más relevantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(50), 294-320. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10570>
- Pichardo, A. (1998). *Calidad de Vida y Desarrollo Sostenible*. Sistema Nacional para el Desarrollo Sostenible (Sinades). <https://web.archive.org/web/20100526061801/http://www.mideplan.go.cr/sinades/PUBLICACIONES/cambio-actitud/Articulo%20Arlette%20Pichardo.html>
- Raymond, F. y Sánchez, Y. (2004). *El Sistema Productivo Local en Rodas* [trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos].
- Rodríguez, C. R. (1983). Letra con filo. Editora Política. 2 t.
- Simeón, R. E. (1997). *Intervención de la Ministra de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente ante los Presidentes Provinciales del Poder Popular*. CITMA.
- Sosa González, M., Riquelme Rivero, Y. y Diez Valladares, O. R. (2020). Consideraciones sobre el desarrollo local. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 309-315. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400309

Unesco. (1997). Introducción. En Unesco (ed.), *Nuestra Diversidad Creativa* (pp. 15-21). Ediciones Unesco.
https://oibc.oei.es/uploads/attachments/125/nuestra_diversidad.pdf

Anexo 1: Guía de observación para el diagnóstico

4 indicadores sociales:

- Participación en Movimiento Agroecológico y el Desarrollo Local: 10 puntos
- Calidad de vida: 10 puntos
- Equidad de género: 10 puntos
- Reafirmación de la identidad campesina: 10 puntos

11 indicadores agroecológico – productivos:

- Compromiso Agroecológico: 10 puntos
- Calidad de insumos producidos: 10 puntos
- Aprovechamiento de recursos: 10 puntos
- Agro-biodiversidad: 10 puntos
- Manejo del microclima: 10 puntos
- Producción de semilla: 10 puntos
- Manejo ecológico de fertilidad: 10 puntos
- Manejo ecológico del suelo: 10 puntos
- Manejo ecológico de plagas: 10 puntos
- Presencia de policultivos: 10 puntos
- Relación Producción-sociedad-alimentación:
- Agroindustria Artesanal: 10 puntos

Se promedian los puntos obtenidos en cada indicador. La clasificación se hace por la Escala: Categoría I: 4,0 a 6,9 puntos, Categoría II: 7,0 a 8,9 puntos y Categoría III: 9,0 a 10,0 puntos.