

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**



**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN**

**Título:** Programa para la implementación de políticas públicas territoriales en función del incremento de la producción de alimentos

**Autor:** Ing. Leonardo Díaz Jiménez

**Tutora:** Dra. C María del Carmen Echevarría Gómez

Sancti Spíritus 2021

## **AGRADECIMIENTOS**

- A la Dra. C. María del Carmen Echevarría Gómez, mi tutora, por su apoyo y disposición para transmitir sus conocimientos y experiencias, y así contribuir al perfeccionamiento de este trabajo.
- A la Dra. C. Adilén Carpio Camacho, coordinadora de la maestría, por su confianza y darme la oportunidad de superarme profesionalmente.
- A mi esposa e hija, por ser mi fuente de amor e inspiración.
- A mis compañeros de trabajo, por su comprensión y ayuda.
- A todos los que de una forma u otra me prestaron su valiosa ayuda para la realización de esta investigación.

## **RESUMEN**

En un escenario complejo y desafiante en que vive el mundo, a raíz de la crisis de salud y económica provocada por la COVID-19, impone retos al modelo socio-económico cubano que junto al recrudecimiento del bloqueo genocida de la política imperial, debe buscar un incremento sostenido de la productividad aplicando políticas para delegar las responsabilidades del crecimiento económico en las autoridades estatales municipales, a partir de los recursos endógenos en función del autoabastecimiento local. Esta necesidad implica a su vez un gran reto para los gobiernos municipales para establecer políticas territoriales que le permitan activar y estimular la producción de alimentos. En virtud de ello se realiza esta investigación, la cual propone un programa para la implementación de políticas públicas territoriales de desarrollo local en función del incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán, lo que posibilita dinamizar la puesta en valor de recursos endógenos y exógenos del territorio. Se empleó la metodología explicativa con el empleo de métodos de los niveles teórico y empírico, así como los métodos estadístico-matemático cálculo porcentual y la estadística descriptiva. La valoración del programa propuesto reconoce su pertinencia, viabilidad e integración de diferentes conceptos y herramientas en su diseño para la implementación de políticas públicas territoriales de desarrollo local en función del incremento de la producción de alimentos, lo cual puede servir de guía para otras investigaciones.

## **SUMMARY**

Due to the economic and health crisis provoked by the COVID 19 pandemic we are living in a very complex and challenging scenario which imposes new ways to the Cuban socioeconomic model, that alongside the genocide blockade of the imperial policy must seek, as never before, a sustainable increase in productivity,, applying new policies to delegate the economic growing responsibility to the municipality state authorities, In a way they use the available resources in their own ways to supply themselves. This very need implicates at the same time a great challenge for the municipality governments to establish their policy in a fair and equitable way to stimulate the food production. With this end is that this research is made. It proposes a program for the execution of public policies of local development with the aim of increasing the food production in Cabaiguán. It helps to better the dynamics in the use of the resources of the territory. For the development of this project we use the explanatory methodology and we employed also different methods at many different levels such as theoretical empiric, Statistic and mathematical calculation and others.

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN.....  | 1  |
| CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....   | 8  |
| 1.1 La gestión del desarrollo local.....   | 8  |
| 1.1.1 Evolución y conceptualización del desarrollo local.....  | 8  |
| 1.1.2 La gestión del desarrollo local en Cuba.....   | 11 |
| 1.1.3 La planificación territorial del desarrollo local en el contexto cubano actual.....  | 15 |
| 1.2 Políticas territoriales en función del desarrollo local.....   | 18 |
| 1.2.1 Políticas públicas.....  | 18 |
| 1.2.2 Políticas públicas territoriales de desarrollo local.....  | 20 |
| 1.2.3 Producción de alimentos, reto a las políticas públicas para el desarrollo local en Cuba.....   | 23 |
| CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....   | 31 |
| 2.1 Caracterización del sector agropecuario en el municipio de Cabaiguán.....  | 31 |
| 2.1.1 Características generales del municipio de Cabaiguán.....  | 31 |
| 2.1.2 Estructura del sector agropecuario del municipio de Cabaiguán.....   | 32 |
| 2.2 Diseño metodológico de la investigación.....   | 33 |
| 2.2.1 Ruta metodológica de la investigación.....   | 34 |
| 2.3 Diagnóstico del estado del proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local para el incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán.....                      | 35 |
| 2.3.1 Análisis de las fortalezas y limitaciones asociadas a la gestión de políticas territoriales de desarrollo local para el incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán..... | 39 |

|  |    |
|--|----|
| 2.3.2 Estado de la gestión de políticas territoriales de desarrollo local para el incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán.....   | 51 |
| CAPÍTULO III: PROGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS TERRITORIALES DE DESARROLLO LOCAL EN FUNCIÓN DEL INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS EN EL MUNICIPIO DE CABAIGUÁN.....                | 54 |
| 3.1 Estructura del programa para la implementación de políticas públicas territoriales de desarrollo local, en función del incremento de la producción de alimentos.....                                       | 54 |
| 3.1.1 Fundamentos generales y marco legal para el desarrollo del programa .....  | 55 |
| 3.1.2 Dificultades del sector.....   | 58 |
| 3.1.3 Retos del sector.....  | 59 |
| 3.1.4 Objetivos- Líneas estratégicas - Líneas de acción.....   | 60 |
| 3.1.5 Programas de desarrollo priorizados para el desarrollo del sector agropecuario en función de la producción de alimentos.....   | 62 |
| 3.2 Valoración del programa propuesto para la implementación de políticas públicas territoriales de desarrollo local en función del incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán..... | 69 |
| CONCLUSIONES.....  | 73 |
| RECOMENDACIONES.....   | 75 |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 76 |
| ANEXOS   |    |

## INTRODUCCIÓN

Las vertiginosas transformaciones que acontecen en un mundo globalizado y cambiante están provocando afectaciones importantes en la economía mundial que influyen en la seguridad alimentaria de los países, sobre todo los subdesarrollados, lo que exige que sean capaces de generar respuestas a las demandas y exigencias en busca del desarrollo humano sostenible. Merecen especial atención los procesos de desarrollo local y en estos, la transformación de la base productiva a través de determinadas formas organizativas de la producción, mediante las cuales se articulan los actores pertinentes en función de un objetivo común.

En la actualidad, la agricultura y la soberanía alimentaria cubana enfrentan serios problemas debido a las consecuencias del período especial (primera mitad de la década de los 90's) y al recrudecimiento del bloqueo impuesto por los gobiernos de turnos de los Estados Unidos; por ello se han requerido cambios en los métodos de gestión e innovaciones que se adapten a las condiciones económicas, ecológicas, sociales y culturales específicas del país.

En los últimos años, y a pesar de las serias limitaciones económicas, el esfuerzo del Estado y del Gobierno cubano se ha dirigido al fortalecimiento de los eslabones territoriales. En este sentido, en el VII Congreso del PCC en abril de 2016 y posteriormente en la Asamblea Nacional del Poder Popular en julio de ese propio año se aprobó la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución para el período 2016-2021 y dentro de ellos se aprobó el Lineamiento 17 relacionado con el Modelo de gestión económica donde se precisa:

“Impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades”. (p.9)

Es pertinente reconocer que la situación actual de Cuba se enmarca en un mundo con un escenario complejo y desafiante, a raíz de la crisis de salud y económica provocada por la Covid-19. En este sentido el presidente de la República de Cuba, Miguel Díaz-Canel (2020), en reunión del Consejo de Ministros reconoció que, en

ese contexto, se deben enfrentar los nuevos desafíos con la convicción de que “no podemos seguir haciendo lo mismo en el ámbito de la economía, porque de esa manera no se obtienen los resultados que necesitamos”.

En virtud de ello, el 16 de julio de 2020, en sesión extraordinaria del Consejo de Ministros, fue aprobada la Estrategia Económico-Social de Cuba para fortalecer la economía y el enfrentamiento a la crisis generada por la Covid-19. Se partió de las bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, de la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y de los Lineamientos de la Política Económica y Social, documentos aprobados durante el VII Congreso del PCC.

Dentro de las áreas claves definidas en la referida estrategia destaca, en primer lugar, la producción de alimentos y propone como una de las medidas en este particular:

“Impulsar el autoabastecimiento municipal de productos agropecuarios, a partir de su implantación hasta el nivel de consejo popular, comunidades, unidades productoras y productores, de modo que haya mayor adecuación con la demanda local. En ese sentido, los mayores aportes se concentraron en hortalizas, viandas, granos, frutas, ganado menor y acuicultura. Todo deber estar sustentado en un mínimo de recursos importados”. (Ministerio de Economía y Planificación, 2020, p.6).

En todos los documentos referidos con anterioridad se ratifica:

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

Por otra parte, en el Artículo 168 de la Constitución de la República de Cuba se define que:



“el municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad política-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales...”(Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019, p. 12).

En el artículo 201 se precisa:

“La Administración Municipal tiene como objetivo esencial satisfacer, entre otras, las necesidades de la economía, de salud, asistenciales, educacionales, culturales, deportivas y recreativas de la colectividad del territorio a que se extiende su jurisdicción, así como ejecutar las tareas relativas a la prevención y atención social”. (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019, p. 15).

Varios autores que se refieren al tema y sistematizan experiencias de gestión del desarrollo local en Cuba (Guzón, 2006; Jam, 2007; Becerra, 2008; Torres, 2016 y 2018), coinciden en señalar que entre las principales limitaciones para impulsar estos procesos están la insuficiente coordinación e integración efectiva entre los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), los Consejos Provinciales (CP) y los Consejos de la Administración Municipal (CAM) en el proceso de elaboración de los planes; excesiva centralización en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos, con un limitado marco legal para el empoderamiento y la autonomía local; insuficiente articulación horizontal entre los actores locales, así como entre intereses nacionales, sectoriales y territoriales; limitada incorporación de la población como sujeto activo en la gestión del desarrollo local, así como de las formas de gestión no estatal y su integración con las estatales a partir de encadenamientos productivos y de valor y limitado enfoque interterritorial en la concepción de los instrumentos para la planificación territorial.

Lo expuesto hasta aquí evidencia la necesidad de potenciar el desarrollo local, como una oportunidad para los actores locales de asumir su verdadero rol y contribuir desde una posición decisiva al mejoramiento de las condiciones de vida al interior de sus municipios. El municipio de Cabaiguán no está exento de esta problemática y

tomando como base estas políticas se elaboró una estrategia de desarrollo local en la que están comprendidas cinco líneas estratégicas a partir de las potencialidades que existen:

1. Producción y comercialización de alimentos.
2. Gestión del conocimiento.
3. Gestión local del hábitat.
4. Mejoramiento de las condiciones ambientales y uso de las fuentes renovables de energía.
5. Desarrollo sociocultural.

En este sentido se pudo constatar de forma preliminar que en el municipio Cabaiguán, el desarrollo de políticas territoriales de desarrollo local en función de fomentar la producción y comercialización de alimentos presenta un nivel medio a pesar de que existen importantes potencialidades socioeconómicas con énfasis en el sector agropecuario que puestas en valor con visión a largo plazo pudieran generar importantes aportes al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Dentro de las debilidades identificadas destaca la cantidad de tierras ociosas o deficientemente explotadas existentes en el municipio, las cuales abarcan las 2000 hectáreas y están ubicadas en lugares de difícil acceso donde no existe infraestructura de ningún tipo, por lo que los productores estatales y privados no encuentran en ellas incentivos para solicitarlas y ponerlas en explotación, debido a la cantidad de gastos que ocasionaría cumplir con la tarea.

La no utilización de dichas tierras ociosas está muy influenciada por el hecho de que no se dispone de instrumentos que articulen las líneas estratégicas de producción y comercialización de alimentos en función de crear infraestructuras para promover un interés en los productores de explotar las tierras, a partir de los proyectos de desarrollo local y el Plan de Ordenamiento Territorial, teniendo en consideración las características de los suelos, la disponibilidad de agua y las necesidades productivas del municipio.

Lo expuesto anteriormente representa la situación problemática que pone en el centro de esta investigación el siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir, desde la gestión de la Administración Municipal, al incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán?

Como **objeto de investigación** se asume el proceso de gestión estratégica de desarrollo local. El **campo de acción** se centra en la implementación de políticas públicas territoriales de desarrollo local en función del incremento de la producción de alimentos.

**Objetivo general:** Proponer un programa para la implementación de políticas públicas territoriales de desarrollo local en función del incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán.

**Objetivos específicos:**

1. Sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos vinculados a la gestión de políticas públicas territoriales de desarrollo local en función del incremento de la producción de alimentos.
2. Diagnosticar el estado del proceso de gestión de políticas públicas territoriales de desarrollo local en función del incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán.
3. Diseñar un programa para la implementación de políticas territoriales de desarrollo local en función del incremento de la producción de alimentos del municipio de Cabaiguán.
4. Valorar el programa propuesto para la implementación de políticas públicas territoriales de desarrollo local en función del incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán.

**Idea a defender:** si se diseña un programa para la implementación de políticas públicas territoriales de desarrollo local, se contribuirá al incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán.

Desde un fundamento metodológico general dialéctico materialista, se acude al empleo de los siguientes métodos y técnicas:

Los **métodos del nivel teórico** permiten fundamentar la investigación con el sistema conceptual adoptado. El **histórico-lógico** para analizar los antecedentes en materia de gestión estratégica de desarrollo local y de implementación de políticas públicas territoriales en el sector agrario y su condicionamiento al contexto cubano. El **analítico-sintético** se utiliza en la determinación de los fundamentos epistemológicos y praxiológicos del proceso investigativo. En este se toma la totalidad que significa las políticas públicas aplicadas al sector agrario y se descompone mentalmente en sus partes integrantes, la síntesis se encarga de recomponer mentalmente la totalidad teniendo ahora una visión clara de las leyes que rigen o gobiernan tal totalidad, lo que permite identificar los componentes del programa a proponer. **El inductivo-deductivo** para establecer la premisa de investigación que se propone y determinar las categorías que emergen en el proceso lógico investigativo. El dialéctico aporta su sistema categorial para proponer el enfoque teórico-metodológico.

Para la obtención de la información se utilizaron los **métodos del nivel empírico**: **Revisión bibliográfica**: se emplea para el estudio de los fundamentos teórico metodológicos sobre las políticas territoriales en el sector agrario y la gestión del desarrollo local desde la administración pública. Las técnicas para la recogida de datos son el **análisis documental** para estudiar las características del sector agrario en el municipio de Cabaiguán, así como las experiencias concretas existentes relativas a la ejecución de políticas públicas territoriales en este sector. **Encuesta**: se empleó para valorar el estado actual del proceso de gestión de políticas públicas territoriales en el sector agropecuario. Se utilizó además para la ponderación de los programas priorizados para el incremento de la producción de alimentos. **Entrevista**: sirvió como instrumento para conocer las principales limitaciones que existen en el proceso de gestión de políticas públicas territoriales en función del incremento de la producción de alimentos.

Para el procesamiento y análisis de la información se empleó como método estadístico-matemático el **cálculo porcentual** y la **estadística descriptiva** para el procesamiento y análisis de los datos, y arribar a conclusiones.

La memoria escrita se organiza conforme a la siguiente estructura: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el primer capítulo se abordan los fundamentos teóricos que avalan la necesidad de gestión de políticas territoriales de desarrollo local, en función del incremento de la producción de alimentos en el contexto actual en que se desarrolla la economía en Cuba.

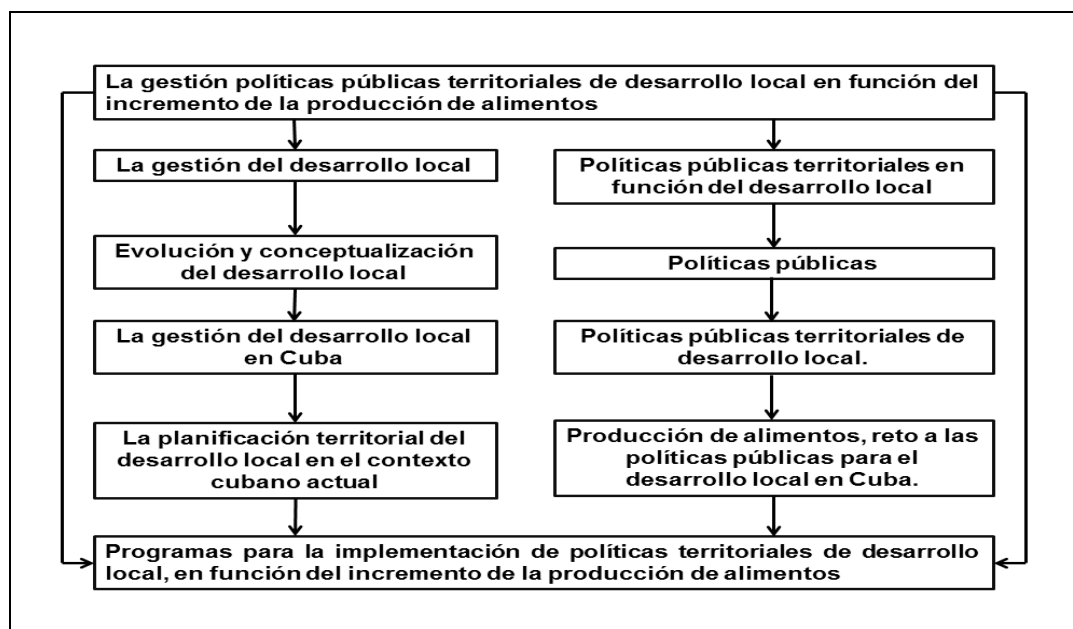
El segundo capítulo está dedicado a valorar el estado actual del proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario en función de la producción de alimentos del municipio Cabaiguán. Se describe la metodología seguida para la realización del diagnóstico, se caracteriza brevemente al municipio, enfatizando en lo relativo a las particularidades de la gestión de políticas territoriales de desarrollo local relacionadas con la producción de alimentos. Para dicho proceso se utilizan instrumentos tales como: la revisión documental, la entrevista y la encuesta.

En el tercer capítulo se elaboran los componentes fundamentales del programa para la implementación de políticas territoriales de desarrollo local en función del incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán. Para ello se identifican los problemas generales del sector agropecuario, se definen los retos, objetivos y se establecen líneas de acción para alcanzarlos. Asimismo, se caracterizan los subprogramas priorizados del sector en donde descansan los objetivos.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se realiza un acercamiento a los fundamentos teóricos vinculados a la gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario en función de la producción de alimentos. Se abordan las principales concepciones que, originadas en estos años sobre el tema, a nivel internacional y en Cuba.

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



**Fig. 1.1.** Hilo conductor de la investigación

**Fuente:** Elaboración propia

### 1.1 La gestión del desarrollo local

#### 1.1.1 Evolución y conceptualización del desarrollo local

El término desarrollo local es utilizado y entendido, a menudo, con diferentes interpretaciones y significado, lo cual obliga a un esfuerzo previo de

conceptualización, a fin de poder precisar, posteriormente, la utilidad del enfoque del desarrollo local en la cooperación descentralizada para el desarrollo.

Sobre la temática del desarrollo local existe una amplia bibliografía, a partir del interés suscitado por el tema desde la década de los 80 hasta la actualidad. Su carácter multidimensional y polisémico ha condicionado que numerosos autores internacionales como: Albuquerque (2004), Cevallos y González (2018), así como nacionales: Limia (2004), Guzón (2006), Campos (2011), Herrera (2013), Torres (2016 y 2018), Fernández y Núñez (2020), Rébola (2020), Pérez et al (2021), entre otros, hayan estudiado el tema con diferentes perspectivas teóricas y desde diversas áreas del conocimiento.

Hacia los finales del siglo XX, en Europa y luego en otras partes del mundo, comenzó a apostarse por un modelo de desarrollo alternativo al neoliberal imperante en condiciones de un proceso de globalización incipiente. Durante esta etapa, precisamente en el año 1982, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) aprueba su programa Iniciativas Locales de Empleo (ILE), siendo uno de sus objetivos básicos llamar la atención sobre las posibilidades que ofrece el desarrollo local frente a la concepción tradicional de que la resolución de los problemas del desempleo debe ser facultad de los gobiernos centrales.

El desarrollo local se comienza a tomar primero como desarrollo económico local y después como desarrollo local, este surge con el objetivo de lograr que las comunidades locales logren explotar sus potencialidades, esto trae consigo un desarrollo endógeno a partir de que las localidades y territorios disponen de recursos económicos, humanos, institucionales y culturales y de economías de escala no explotadas, que constituyen su potencial de desarrollo.

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

además de generar recursos para promover diferentes proyectos sociales de carácter específicamente local. Enfrenta la globalización como proceso localizado territorialmente, desde el punto de vista económico, social, político y cultural.

Por su parte Torres (2016) refiere que el término desarrollo local es utilizado y entendido, a menudo, de forma ambigua, lo cual obliga a un esfuerzo previo de conceptualización, a fin de poder precisar, posteriormente, la utilidad del enfoque del desarrollo local en la práctica. En ocasiones se entiende como el desarrollo de un nivel territorial inferior como puede ser el municipio; en otras para resaltar el tipo de desarrollo endógeno que es resultado del aprovechamiento de los recursos locales de un determinado territorio. En otras ocasiones hay quien lo presenta como una forma alternativa al tipo de desarrollo concentrador y excluyente predominante, el cual se basa esencialmente en un enfoque vertical (de “arriba-abajo”) en la toma de decisiones

Ada Guzón (2006) definió el desarrollo local como:

“el proceso mediante el cual se implementan las necesarias transformaciones en las dimensiones ambiental, económico- productiva y político-social, a partir de una proyección estratégica elaborada y un plan que se cambiará y evolucionará con la práctica de los propios gestores. Pero este desarrollo no es totalmente independiente, sino que debe mantenerse interconectado con el entorno y formando parte de la lógica del desarrollo nacional” (p.18).

Para Torres (2018), las formas en que se presenta el desarrollo local requieren de importantes matices:

- Desarrollo local no es únicamente desarrollo municipal. El sistema productivo local, que incluye entre otros elementos, el conjunto de relaciones y eslabonamientos productivos y comerciales relevantes para explicar la eficiencia productiva y competitividad de la base económica de un determinado territorio, no tiene por qué coincidir con las fronteras o delimitaciones administrativas de un municipio o provincia.
- Desarrollo local no es sólo desarrollo endógeno. Muchas iniciativas de desarrollo local se basan también en el aprovechamiento de oportunidades de dinamismo



exógeno. Lo importante es saber “endogeneizar” dichas oportunidades externas dentro de una estrategia de desarrollo decidida localmente y que fomente encadenamientos productivos que incrementen el valor agregado de las producciones locales.

- El desarrollo local es un enfoque territorial y de “abajo-arriba”, pero debe buscar también intervenciones de los restantes niveles decisionales del Estado (provincia, región y nivel central) que faciliten el logro de los objetivos de la estrategia de desarrollo local. Se precisa, pues, de una eficiente coordinación de los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas y de un contexto integrado coherente de las diferentes políticas de desarrollo entre esos niveles. Las decisiones de “arriba-abajo” son también importantes para el enfoque del desarrollo local.
- El desarrollo local no se limita exclusivamente al desarrollo económico local. Se trata de un enfoque integrado en el cual deben considerarse igualmente los aspectos naturales, culturales, sociales, político-administrativos e institucionales del ámbito territorial respectivo.

En concordancia con lo anterior y sobre la base de los elementos analizados con anterioridad sobre desarrollo local, para el caso específico de esta investigación, se asume el concepto de Torres (2018) quien lo define como:

“un proceso de construcción social y cambio estructural que apunta a la generación de capacidades locales para gestionar estrategias, políticas públicas, programas y proyectos, orientados a aprovechar los recursos endógenos y exógenos, generando transformaciones económicas, sociales, naturales e institucionales en las localidades, así como la promoción de un entorno innovador que articule armónicamente intereses nacionales, sectoriales y territoriales sobre bases sostenibles y en función de elevar la calidad de vida de la población” (p.37)

### **1.1.2 La gestión del desarrollo local en Cuba**

El desarrollo local en Cuba se evidencia como un proceso orientado al crecimiento económico y social, el cual fomenta las interrelaciones de las redes de actores locales, de manera que con sus decisiones incidan en el desarrollo de un territorio

determinado contribuyendo a elevar el nivel de vida de la población y el aprovechamiento de las potencialidades locales al servicio de la sociedad. Este proceso de gestión del desarrollo local se ve favorecido en el país a partir de la aprobación, en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, donde se manifiesta la voluntad política de empoderar a los gobiernos locales en la gestión de su desarrollo.

Aparejado a este proceso se descentraliza un grupo de mecanismos de toma de decisión que se orientan a otorgar mayores responsabilidades, en el marco del plan, a los gobiernos municipales en función de que estos sean capaces de gestionar su propio desarrollo a partir de la formulación y ejecución de proyectos económico-productivos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local que incrementen la dinámica de desarrollo socioeconómico de los municipios e incidan en el desarrollo del país, incorporando la filosofía de pensar globalmente y actuar localmente.

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

La celebración del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en abril de 2011 inició el proceso de actualización del modelo económico cubano, lo que junto al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 y el redimensionamiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VII Congreso del Partido, impulsó las iniciativas de desarrollo municipal; con lo cual no solo se pretende revitalizar la dimensión local- municipal de los procesos de desarrollo, sino también perfeccionar el modelo de gestión territorial cubano, otorgarles a los municipios y a sus gobiernos la necesaria descentralización en los marcos de una economía centralmente planificada, y desarrollar los instrumentos que posibiliten la aplicación integral de la concepción del desarrollo local.

Lo anterior requiere, según Flores, Fernández y Torres (2017), de un proceso de empoderamiento de los gobiernos locales y de una actitud proactiva en la gestión de

estrategias de desarrollo local que permitan armonizar los distintos niveles de elaboración del plan y presupuesto de la economía en función de articular intereses nacionales, sectoriales, territoriales y empresariales orientados al aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos que puedan contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Compete a los gobiernos locales adoptar una visión más estratégica del problema del desarrollo, cuya actividad debe reorientarse para incidir en la colaboración entre actores locales en la búsqueda de diferencias competitivas vinculadas al territorio y a la utilización de recursos endógenos, auspiciando además la concertación estratégica entre el sector privado y el público, necesaria en un mundo globalizado y competitivo como el actual con una marcada internacionalización de las relaciones sociales de producción que matiza la dinámica de la relación global – local.

Ada Guzón (2006) plantea que los municipios cuentan con un grupo de potencialidades que favorecen el desarrollo local entre las cuales se destacan:

- La suficiencia de la institucionalidad presente en cada uno y los niveles de representatividad.
- Cultura de participación, con un marcado carácter movilizativo, pero una alta propensión a la cooperación.
- Presencia de infraestructura básica de servicios, que se ha ido consolidando a través de programas nacionales.
- Recursos humanos instruidos en cualquier lugar del país.
- Acceso a universidades, centros de investigación y otras organizaciones, portadores de conocimientos y tecnologías apropiadas.
- Existencia de reservas productivas que pueden mobilizarse y manejarse en la escala municipal como fuentes viables de recursos.

En este sentido el desarrollo local constituye una política pública de importancia estratégica que ocupa un lugar central en las agendas de los gobiernos a nivel municipal y provincial y reclama también la actuación de los organismos de la

administración central del estado, el Consejo de Ministros y la propia presidencia del país. (Díaz-Canel y Fernández, 2019)

Entre los obstáculos que frenan los procesos gestores de las municipalidades cubanas Escalona, Estrada y Segura (2019, p. 181) señalan los siguientes:

- Centralización y falta de autonomía de los municipios.
- Desarticulación y sectorialismo en el trabajo de las instituciones y proyectos.
- Obstáculos de naturaleza jurídica.
- Limitaciones en la participación social en los procesos de toma de decisiones.
- Necesidad de generación de capacidades para el Desarrollo Local.
- Aprovechamiento limitado de los conocimientos, tecnologías e innovaciones locales.
- Limitaciones en el acceso a información relevante para el ejercicio del desarrollo local.
- Inmovilismo en la toma de decisiones y de acciones lógicas, concertadas y bien planificadas sin esperar orientaciones de arriba.

En este sentido, se precisan alternativas de soluciones y maneras de alcanzarlas concebidas por las propias sociedades. En este proceso se colocan los municipios con un importante papel, como espacio de construcción del desarrollo local, en especial en el desarrollo sostenible agropecuario para satisfacer las demandas crecientes de la sociedad.

Es pertinente concluir este subepígrafe reconociendo que, como planteara Limia en el prólogo del libro “desarrollo local en cuba: retos y perspectivas” de la compiladora Ada Guzón (2016) que la perspectiva cubana revolucionaria, se propone una concepción del desarrollo centrada en la persona como totalidad cultural concreta, así como en sus vínculos solidarios con los demás y una relación armónica y sostenible con el ambiente.

### **1.1.3 La planificación territorial del desarrollo local en el contexto cubano actual**

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

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

Por otra parte, los planes sectoriales no responden a estas inquietudes, pues si bien determinan el volumen y la variedad de la producción de acuerdo con la demanda nacional, el aumento de la eficiencia y el uso de las reservas internas de cada sector, no permiten precisar la proporción y la distribución de la producción con base en las particularidades locales; tampoco reflejan el nivel de desarrollo económico del territorio, ni el mejoramiento de su infraestructura.

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

No es suficiente con transformar los conceptos y enfoques de la planificación territorial, si esto no se acompaña del otorgamiento de facultades a los gobiernos para administrar y disponer de una parte del excedente generado en el territorio, que

permita dar respuesta al financiamiento de proyectos de desarrollo local o enfrentar determinados gastos corrientes que respalden su gestión; en otras palabras, la descentralización de facultades y manejos de recursos por los gobiernos en los marcos de los presupuestos y normas establecidas. (Arias, 2018).

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

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

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

Para el logro de los objetivos planteados a lo largo de todo el proceso e incluso para plantear los propios objetivos, se necesita de la consecución de varias etapas en el proceso de planificación territorial. Desde es indiscutible que, desde la primera etapa del proceso de Planificación Territorial, se preparan las condiciones para introducir cada uno del resto de los componentes, y desde el diagnóstico ya se comienza a moldear el futuro desde una perspectiva ideológica, es decir el diagnóstico no es como algunos piensan, una pieza neutra del proceso de planificación.

Méndez y Lloret. (2009) refieren que las etapas del proceso de planificación territorial deberán ser consideradas como subpartes de un proceso continuo de exploración de un grupo variado de agentes económicos. Estas etapas son:

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

metas y las estrategias. Condición indispensable de esta etapa es que se formulen tantas políticas como objetivos se hayan planteados.

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

Queda claro que el desarrollo local y su planificación con enfoque estratégico se consolida como uno de los temas fundamentales en las agendas públicas de los gobiernos territorial, en función del aprovechamiento de sus potenciales y la solución de problemas locales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población según criterios de Cevallos (2017) y con el cual coincide el autor de esta investigación.

## **1.2 Políticas territoriales en función del desarrollo local**

### **1.2.1 Políticas públicas**

De diferentes aristas han sido tratados los elementos conceptuales que abordan el tema de las políticas públicas, las cuales han sido estudiadas por diferentes investigadores (Marco-Nieto y Maldonado, 1998; Pons, 2000; Lahera, 2004; Ejeda, 2006, entre otros.) atendiendo a las condiciones históricas en las que les ha tocado vivir.

Una política pública es el "trabajo de las autoridades investidas de legitimidad pública gubernamental. Dicho trabajo abarca múltiples aspectos, que van de la definición y selección de prioridades de intervención hasta la toma de decisiones, su administración y evaluación" (Marco-Nieto y Maldonado, 1998, p. 43).



Dado que las políticas públicas tienen como sujeto al Estado y como objeto a la sociedad, son políticas estatales o materia de Estado. Por ende, compete al Estado diseñar y gestionar dichas políticas incluso cuando los servicios públicos han sido privatizados o concesionados al sector privado, toda vez que lo predominante sigue siendo el carácter público y no el sentido empresarial de la gestión de dichos servicios.

En suma, las políticas públicas son “aquellas actividades, proyectos y/o decisiones deliberadas (no quiere decir que toda iniciativa o decisión es una política pública) que buscan satisfacer necesidades sociales, aun cuando en algunos casos no lleguen a hacerlo” (Vargas, 2004, p. 56).

Se plantea además que “una política pública surge de un proceso de construcción permanente a través de convocatorias de actores diversos, que en últimas, son los que hacen posible su implementación y ejecución, por esto, se define política pública como, el “conjunto coherente de enfoques, principios, objetivos, estrategias y planes de acción que identifican, comprenden y abordan las problemáticas de una sociedad o busca generar las condiciones adecuadas para un grupo poblacional” (Lahera, 2004, p. 19).

Teniendo en cuenta el tema de las políticas públicas en el caso de Cuba ha sido considerada conceptualmente desde diferentes puntos de vista. En un contexto distinto al capitalista, y en un país que construye el socialismo con características acorde con las particularidades de Cuba, la política pública es definida según Pons (2000) como:

“Un curso de acción propuesto por el gobierno para resolver una necesidad o problema social, que se asume vinculado a las condiciones histórico concretas que lo generan y a los intereses sociales predominantes, en el que las medidas que se aplican persiguen el perfeccionamiento material y espiritual de la colectividad, en pos del creciente bienestar de la sociedad en su conjunto” (p.19)

Por su parte Lefont y Ramírez (2019), asumen las políticas públicas como “herramientas estratégicas gubernamentales con capacidad para reorientar el curso de la gestión pública tradicional y para rehabilitar espacios y actores excluidos en el

diseño y ejecución de acciones dirigidas a lo público por parte de las administraciones”. (p.40). Esta es la definición que se asume en la investigación.

Se pueden ver diferentes tipos de políticas entre las que se encuentran las políticas sectoriales, las políticas tecnológicas, las políticas medioambientales y las políticas territoriales. Solo se hará mención a las territoriales en correspondencia con el tema que se aborda en la investigación.

Las políticas territoriales son aquellas que establecen los límites de actuación territorial de los sectores productivos y del mercado de trabajo, facilitando las formas de utilizar, administrar y gestionar los recursos endógenos en función del desarrollo local estableciendo las condiciones de bienestar y calidad de vida de la población (Lazo, C. 2002, p. 33).

### **1.2.2 Políticas públicas territoriales de desarrollo local**

Desde hace años se debate en Latinoamérica sobre si únicamente el Estado y el gobierno nacional tienen la facultad de diseñar políticas públicas. Con el proceso de descentralización y, en consecuencia, con la creciente autonomía política, económica y administrativa de los gobiernos intermedios (estadales, departamentales, regionales, provinciales) y los locales (municipales), la corriente de pensamiento que sostiene que los tres niveles de gobierno tienen esa capacidad, dentro de sus competencias y autonomía, ha ganado terreno (Aguilar, 2000; Arnoletto y Díaz, 2009).

El nivel local propicia un espacio para impulsar políticas concretas que producen incrementos en las variables microeconómicas fundamentales, mediante la introducción de innovaciones productivas, organizativas, de construcción de redes y de comercialización. La contradicción, que persiste, radica en la conjugación racional de los elementos centralizados con los descentralizados y, de esta manera, contribuir a que la economía territorial asuma un papel cada vez más activo en la búsqueda de soluciones relacionadas con el desarrollo local, en particular a partir de los recursos, cultura y tradición de cada localidad (Hernández y Romero, 2017).

Algunas de las potencialidades que tienen las políticas territoriales para promover el desarrollo local desde las características que enuncian autores como Boisier (2000); Columbié (2004) y Núñez y Alcazar (2016), Torres, (2016) y Hernández y Romero, (2017), son las siguientes:

- Promueve los conceptos de cooperación, concertación, corresponsabilidad e inclusión económica y social de la población en la toma de decisiones público–privadas para el desarrollo de su localidad.
- Destaca la importancia de las políticas de ordenamiento territorial, autonomía y autogestión, como complemento de las políticas de descentralización, articulándose en enfoque sectorial– vertical con el territorial.
- Adopta una visión sistémica en la que lo natural, lo económico, lo social, lo cultural y lo político-institucional están estrechamente relacionados visualizando el enfoque de sostenibilidad de este proceso.
- Subraya la importancia de fortalecer el capital humano (la capacidad de las personas), el capital social (las relaciones y redes que facilitan la gobernabilidad) y el capital natural (la base de recursos naturales) a partir de políticas de incentivos y desarrollo estructural adecuadas a las especificidades de cada contexto, lo cual permite impulsar una visión de competitividad territorial.
- Promueve la economía a escala local incorporando, dentro de la noción de encadenamiento productivo, aspectos distintivos de los grupos poblacionales y del territorio, orientándose a como poner en valor sobre bases sostenibles las potencialidades endógenas de los factores de producción.
- Aprovecha los encadenamientos de valor agregado para articular, dentro de la localidad, sectores productivos que permitan generar un entorno innovador territorial basada en conceptos como productos con denominación de origen, cadenas agroalimentarias y clusters, así como sistemas productivos locales.
- Promueve una buena gestión del conocimiento y la innovación en función de que la sociedad no quede marginada de los nuevos avances en materia de ciencia y tecnología, y se rescaten además los métodos autóctonos y el saber tradicional.

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

Este proceso de gestión de políticas territoriales debe tener presente tres elementos esenciales (Albuquerque, 2004):

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

Atendiendo a estos elementos y a las particularidades del contexto cubano se asume el concepto de políticas territoriales de desarrollo local de Torres (2018):

“Conjunto de políticas públicas con efectos en el territorio y gestionadas por los gobiernos municipales que permiten la transversalidad y multisectorialidad en la gestión del desarrollo local, y establecen los límites de actuación de los actores locales

integrando intereses nacionales, sectoriales y territoriales en función del aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población”. (p.18)

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

Ha quedado evidenciado en este subepígrafe que la política territorial constituye una función pública que tiene por finalidad establecer una conformación física del territorio acorde con las necesidades de la sociedad, facilitando el desarrollo de sus actividades económicas y creando las condiciones de bienestar y calidad de vida de la población.

### **1.2.3 Producción de alimentos, reto a las políticas públicas para el desarrollo local en Cuba**

Al ser las políticas territoriales de desarrollo local las que se encuentran orientadas al desarrollo del sector productivo y del mercado de trabajo, facilitando las formas de utilizar, administrar y gestionar los recursos, se deben tener en cuenta las políticas agrarias. Estas políticas están encaminadas a lograr el desarrollo, brindando la capacidad de crear ingresos para así lograr que las familias sean sustentadas por encima de la línea de la subsistencia. Su principal objetivo es satisfacer las necesidades básicas e indispensables del ser humano para que este disfrute de un estilo de vida adecuado.

Las políticas agrarias tienen como pilar fundamental las reformas agrarias, estas son tomadas por los gobiernos con el objetivo de transformar las estructuras agrarias. Se entiende por política agraria, “en primer lugar, toda política que se refiere a la estructura de la tenencia y propiedad de la tierra. Sin embargo, debe analizarse la política agraria siempre en el conjunto con otras políticas o acciones públicas estrechamente relacionadas, como son la política agrícola o forestal, la política de

seguridad alimentaria, la política laboral en el campo, la política de desarrollo rural, la jurisdicción agraria, la política fiscal en el área rural, los programas de género o las políticas dirigidas hacia las etnias” (Leonhard y Wolpold-Bosien, 2001).

Las políticas agrarias en los diferentes países que se ha abordado el tema, todas tienen el fin de jugar un papel principal para promover un desarrollo endógeno sostenible de las zonas rurales y responder a las crecientes demandas sociales por beneficios medioambientales y lograr la seguridad e independencia alimentaria, preservando el suelo como un recurso limitado y agotable en un contexto de cambio climático y los efectos del calentamiento global.

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

Con la desaparición del campo socialista en 1991 y la agudización del bloqueo económico de los Estados Unidos, el estado cubano se vio obligado a introducir un conjunto de modificaciones estructurales en el modelo económico del país y en el agropecuario en particular. Entre las principales transformaciones introducidas en este periodo, se destaca la Tercera Reforma Agraria puesta en vigor a partir de 1993, la cual significó el tránsito hacia un nuevo modelo agrario.

En este sentido la reforma agraria de 1993, renovó las bases de una economía agraria heterogénea, y ha correspondido a las fuerzas productivas propias de un país pequeño en desarrollo en transición al socialismo. La reforma creó las premisas objetivas necesarias para dar eficiencia a las fuerzas productivas, a los rendimientos y a la producción y mejorar la alimentación y el bienestar popular.

En el proceso de actualización del modelo económico cubano se impone un nuevo modelo de gestión para la producción y comercialización de alimentos. Deberán ser adoptadas un conjunto de políticas interrelacionadas que conforman una compleja matriz de decisiones, para transformar el actual escenario tendencial en un contexto

activo, como vía para que se logre responder de modo más efectivo a los principales retos planteados por la economía nacional. Se han iniciado acciones para este proceso que se complejiza por la dimensión de los problemas involucrados, la heterogeneidad de los actores participantes y la profundidad estructural de los cambios planteados.

La necesidad de incorporarle la dimensión de sostenibilidad a los procesos de desarrollo quedó resumida en la definición propuesta por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en 1987, al considerarlo un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias. Eso implica la elevación sostenida y equitativa de la calidad de vida de las personas, crecimiento económico y mejoramiento social, en una combinación armónica con la protección del medio ambiente (Romero, et al. 2017).

Fomentar una agricultura de procesos y conocimientos en armonía con la naturaleza y la sociedad, consiste en conservar y fortalecer la lógica productiva de los campesinos; en un amplio proceso de empoderamiento, desarrollo de capacidades e innovación agrícola a escala local, con el sustento de procesos participativos reales, donde se involucren y aporten investigadores, instituciones locales y organizaciones rurales, así como el rediseño de los predios agrícolas para que funcionen sobre la base de un nuevo conjunto de procesos naturales y no de sustitución de insumos.

A pesar de sus logros en la conversión agroecológica, la producción agropecuaria cubana tiene los siguientes retos:

- Satisfacer las necesidades alimentarias y nutricionales de la población, lo que determina la elevada cifra que se dedica anualmente a la importación de alimentos, unos 2 mil millones de dólares, como promedio el 15% de las importaciones totales. De ahí que elevar la producción doméstica y sustituir estas importaciones sea un objetivo prioritario para el gobierno cubano.
- El regreso a la agricultura industrial, si se considerase que solo es posible aumentar las producciones mediante tales procedimientos en los llamados “polos

productivos”, que es donde existen empresas con grandes extensiones de tierra en las cuales pueden desarrollarse cultivos a escala industrial.

- La atención adecuada a los pequeños productores, a partir de sus reiteradas solicitudes de recibir a tiempo y en cantidades suficientes el “paquete tecnológico” que estiman las empresas estatales con las que firman contratos sobre sus producciones deben suministrarles para que ellos garanticen el cumplimiento de dichos contratos.
- La descentralización del sistema estatal de acopio y la conversión de los mercados agropecuarios estatales en cooperativas, que provocaron un considerable aumento de los precios de los alimentos.
- El interés de la población cubana en el acceso a los alimentos, razón por la que tiene en cuenta poco su inocuidad. Aunque se promueve el consumo de vegetales y frutas como modelo de alimentación sana, no existe una verdadera cultura acerca de los efectos ambientales y para la salud humana que puede tener el uso de fertilizantes y pesticidas químicos en la producción agropecuaria. Mucho menor es el conocimiento y nivel de concientización de nuestra población respecto a los organismos modificados genéticamente. Este tema está limitado a discusiones entre especialistas, de hecho, muy polarizadas en posiciones contradictorias a favor y en contra de los transgénicos (Machado, Martín y Funes-Monzote, 2019)
- La concertación de espacios participativos que involucren a los actores fundamentales del municipio para la planificación acertada del desarrollo local. La participación debe ser un elemento esencial del desarrollo. El derecho de toda la población a decidir sobre aquello que influye en sus vidas, implica la distribución del poder en la sociedad, y la transformación del concepto de desarrollo. Es evidente que, para lograr aumentar la participación en la toma de decisiones desde abajo, es necesario que los actores sociales estén sensibilizados, comprometidos e implicados directamente en el proceso del desarrollo local de su territorio.



En los últimos años, el entorno internacional se ha caracterizado por la existencia de una crisis estructural sistémica, de carácter económico, financiero, energético, alimentario y ambiental, con mayor impacto en los países en desarrollo como es el caso de Cuba que ha impuesto restricciones a la implementación de las políticas aprobadas y al propio desarrollo de la ciencia para impulsarlas, lo que hace que se deba asumir retos como limitado financiamiento, obsolescencia tecnológica en algunos sectores, insuficiente conexión entre productores y usuarios de conocimiento y una limitada cultura de innovación en el sector empresarial, a los que se adiciona el desafío de mantener la estabilidad y desarrollo del potencial humano creado por las políticas sociales del Estado Socialista cubano, en el complejo contexto demográfico prevaleciente. (Aja y Hernández, 2019)

La actual crisis alimentaria mundial, derivada del incremento sin precedentes del precio de los alimentos y de una reducción de su disponibilidad en el mercado mundial, redujo el acceso de muchas personas (especialmente los pobres) a éstos en muchos países en desarrollo. (CEPAL, 2020). También ha aumentado sustancialmente la factura que estos países pagan por importar alimentos, lo que ha generado múltiples problemas económicos, humanitarios, sociales, políticos y de seguridad. Pero, aparte de los aspectos humanitarios inmediatos, también es una crisis del modelo actual de desarrollo. Los alimentos se convirtieron en mercancías para la especulación y los negocios.

Por otra parte, los efectos del cambio climático, el aumento de la demanda mundial de alimentos, el vínculo entre los mercados energéticos (biocombustibles) y agrícolas; así un sistema internacional de producción agrícola basado en la acumulación de capital más que en cubrir necesidades humanas, fueron las causas principales que desencadenaron la crisis alimentaria mundial entre 2006 y 2008.

El consecuente aumento y volatilidad del precio de los alimentos y de algunos insumos claves para su producción, determinaron efectos devastadores en la balanza de pago de países importadores netos de alimentos y en muchos casos la escasez de productos básicos para la alimentación de la población. (FAO, 2020).

En el caso de Cuba la disponibilidad de alimentos evidencia una alta dependencia de la importación, lo que vuelve el país extremadamente vulnerable frente a crisis que limitan su crecimiento y por ende su capacidad financiera para la importación. Esta vulnerabilidad se ha incrementado por la progresiva descapitalización que el campo cubano ha venido experimentando como resultado de diferentes causas; entre ellas, la contracción que desde finales de los años 80 comenzó a experimentarse de los insumos agrícolas provenientes de los antiguos países de Europa del Este, la insuficiente disponibilidad financiera del país para insertarse en otros mercados proveedores de tecnología e insumos agrarios y el mantenido bloqueo de Estados Unidos.

A la reducción de la capacidad productiva se han sumado los serios daños provocados por los huracanes que cada año azotan al país que arrojan pérdidas que sobrepasan los 20.000 millones de dólares y las 700.000 toneladas de alimentos, obligando el país a recurrir a la liberación de parte de su reserva estratégica para la alimentación de la población y a importar en los últimos años hasta el 80% de los alimentos que componen su canasta básica.

En este sentido el sector agrario cubano, con la participación de diferentes ministerios y entidades enfrenta el reto de incrementar aceleradamente la producción de alimentos para lograr la seguridad y soberanía alimentaria en forma sostenible, lo que incluye un esfuerzo encaminado a perfeccionar y actualizar las políticas y la institucionalidad vinculada con este objetivo.

En virtud de ello el gobierno cubano ha considerado la producción de alimentos y la autosuficiencia alimentaria como un asunto de seguridad nacional, llevándolo a desarrollar una estrategia orientada a un gradual y progresivo proceso de transformación en el funcionamiento del sector, inspirado en tres principios básicos:

- la transferencia al sector cooperativo del papel protagónico en la producción de alimentos, acompañando una tendencia que ha llevado a las más de 5.500 cooperativas agrícolas existentes a concentrar cerca del 70% de las tierras cultivadas y hasta el 80% de la producción de los alimentos más importantes (frijol, maíz, arroz, leche, frutas);

- el progreso hacia una mayor descentralización de la gestión estatal, otorgando mayores responsabilidades a los gobiernos locales;
- la racionalización de la organización del estado a través de la separación entre las funciones estatales y empresariales, con el objetivo de lograr mayor eficiencia y mejores servicios al sector productivo.

Esta estrategia se ha ido traduciendo en un conjunto de medidas, dirigidas a estimular la producción del sector agrario en el país, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Entrega en usufructo gratuito de tierras ociosas a personas naturales y jurídicas para la producción agropecuaria a través del Decreto Ley 259 que hasta el año 2017 había posibilitado la entrega de 1 451,347.0 ha. (Ministerio de la Agricultura, 2017, p. 11)
- Potenciación de la agricultura urbana y sub-urbana, con el objetivo de priorizar el autoabastecimiento local.
- Creación de delegaciones municipales de la agricultura.
- Políticas de precio dirigidas a estimular la producción de alimentos priorizados como leche, carne, etc.
- Flexibilización de los precios y los mecanismos de contratación y venta de la mayor parte de los productos agroalimentarios a nivel local.
- Creación de tiendas locales e incentivos para el acceso a los insumos agrícolas por parte de las cooperativas.

En consonancia con la situación actual el presidente de la República de Cuba, Miguel Díaz-Canel Bermúdez expresó en reunión de chequeo del Programa Alimentario, realizada el 26 de abril de 2020: “En la medida en que se potencien nuestras producciones, además de lograr satisfacer las necesidades de la población, también se propicia un desarrollo del sector y un mayor encadenamiento agrícola”. Señaló, además, la “prioridad del perfeccionamiento del sistema de comercialización y acopio; a los estudios que puedan realizar expertos que aporten soluciones; así

como a la búsqueda constante de mecanismos que estimulen a los productores”.  
(Díaz-Canel, M. 2020, s. p).

### **Conclusiones parciales del Capítulo I**

Las políticas públicas se encaminan a resolver problemas públicos previamente identificados, aunque las tendencias actuales enfatizan cada vez más en entenderlas como herramientas para fomentar el desarrollo, desde una visión estratégica de cambio progresivo.

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

Las políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario establecen como prioridad la producción de alimentos e instituyen los límites de actuación de los actores locales integrando intereses nacionales, sectoriales y territoriales, que, asociado a los programas como mecanismo para su implementación, se orientan a la puesta en valor de las potencialidades del municipio.

## **CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

Este capítulo tiene la intención de valorar el estado actual del proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario en función de la producción de alimentos del municipio de Cabaiguán. Se dedica un primer epígrafe a caracterizar brevemente al municipio de Cabaiguán, enfatizando en las particularidades de la gestión de políticas territoriales de desarrollo local para el incremento de la producción de alimentos. En el segundo epígrafe se describe la metodología seguida para la realización del diagnóstico. En dicho proceso se utilizan instrumentos como la revisión documental, la entrevista y la encuesta y se procesaron y analizaron los datos que resultaron de la aplicación de los métodos matemáticos-estadísticos.

### **2.1 Caracterización del sector agropecuario en el municipio de Cabaiguán**

#### **2.1.1 Características generales del municipio de Cabaiguán**

El municipio fue fundado el 7 de abril de 1926, perteneciente a la provincia de Sancti Spíritus, situado en su porción noroeste, en los 22° 08' lat. N y los 79° 24' longitud. O. Límites: al N, la provincia de Villa Clara; al E, el municipio de Taguasco; al S, el municipio de Sancti Spíritus; al O, el municipio de Fomento.

Cuenta con una extensión territorial de 596,5 Km<sup>2</sup>, distribuidos en nueve consejos populares, 105 circunscripciones y 59 asentamientos. Posee una población de 65349, hombres 32 595 y mujeres 32 754 habitantes. La densidad poblacional es 113.2 habitantes por km<sup>2</sup>. De ellos son electores 51363. Cuenta con 321 áreas de nominación, en 852 CDR.

Existen en el territorio un total de 24 991 viviendas con el siguiente estado técnico: bueno 17 863, regular 4 292 y mal 2 836; con tipología I (12 165), II (8 092), III (4 069), IV (649) y V (16). Del total de viviendas 221 cuentan pisos de tierra, de los cuales a 66 se le ha entregado cemento para su mejora.

El abasto de agua en el municipio es por acueducto con 19 puntos de rebombeo, distribuidos por asentamientos en los consejos populares. Existe una red escolar de 66 instituciones. De ellas cuatro son círculos infantiles, una escuela especial, 48

primarias, tres secundarias básicas, un preuniversitario, dos centros politécnicos, una escuela de oficio y cinco centros de la Educación de Jóvenes y Adultos y un centro mixto. Se cuenta además con un Palacio de Pioneros y un hogar para menores sin amparo familiar.

La gestión empresarial agrupa 11 UEB: Integral Agropecuaria, Silos y Molinos, Acopio y Beneficio del Tabaco, Porcino Municipal, Acopio, Silvícola Forestal, Genético Porcino, Semilla Tabaco, Granja Urbana. El sector cooperativo cuenta con 52 bases productivas de ellas 29 CCS, 10 CPA, 13 UBPC.

La Infraestructura de los sistemas de riego y abasto de agua la componen cinco máquinas de Pivote central, 10 micro presas, 162 molinos a viento, 394 bombas sumergibles, 238 pozos brocales; 660 tranques.

La superficie total del municipio Cabaiguán es de 59 676.00 ha, de ellas agrícola 49 856.50 y un fondo de tierras ociosas de 1067 ha, representando el 2 %.

### **2.1.2 Estructura del sector agropecuario del municipio de Cabaiguán**

El territorio del municipio posee una amplia área de producción y suelos de tipo 1 y 2. Cuenta con una siembra aproximada en un año de 19000 ha y una producción de 103417 t con un rendimiento promedio de 7.8 t/ha por encima de la media nacional. El municipio tiene una existencia actual de 6370 ha cumpliéndose la per cápita de áreas por habitantes.

Existe un total de 1013 usufructuarios con 7368.92 ha y 1354 propietarios con 16005.89 ha.

La cantidad de tierras ociosas o deficientemente explotadas existentes en el municipio, abarcan las 2000 hectáreas y están ubicadas en lugares de difícil acceso donde no existe infraestructura de ningún tipo, por lo que los productores estatales y privados no encuentran en ellas incentivos para solicitarlas y ponerlas en explotación, debido a la cantidad de gastos que ocasionaría cumplir con la tarea.

Cuenta con las siguientes bases productivas: 9 CPA y 29 CCS que producen más del 80 % de los cultivos varios del municipio. Las principales producciones están en el plátano 123 caballerías, la yuca con 90 caballerías, la malanga con 41 caballerías y

el boniato con 26 caballerías. En el caso de los vegetales se destaca la siembra de tomate 14 caballerías, calabaza 40 caballerías, cebolla 12 caballerías, ajo 10 caballerías. En el caso de los granos 68 caballerías, arroz 80 caballerías y maíz 120 caballerías. La producción de frutales es de 44 caballerías.

La Agricultura Urbana y Sub Urbana posee 42 puntos móviles, 7 de carretera, 11 puntos y 19 fijos de Agricultura Urbana. Existen 2 MAE, 31 plazas de Acopio y un Mercado de Oferta y Demanda del MINCIN. Los productos que se ofertan hoy a la población son bajo el principio de la oferta y la demanda y precios por acuerdos.

Se cuenta con 7 organopónicos semiprotegidos y otros 31 organopónicos, existen 5 ha con sistemas especiales.

En cuanto a los recursos humanos y tecnológicos el territorio cuenta con un grupo considerable de ingenieros y técnicos y estructuras estatales y empresariales con la capacidad suficiente para lograr el desarrollo proyectado. Se cuenta con 2 Centros de Reproducción de Entomófagos y Entomopatógenos (CREE), los cuales posibilitan el desarrollo del manejo agro ecológico de plagas y enfermedades. Estos centros están controlados por la Estación de Sanidad Vegetal existente en el municipio. Se cuenta además con una biofábrica para la producción de semillas categorizadas fundamentalmente de plátano; una finca de semillas de vegetales y una finca de raíces y tubérculos con variedades aportadas por el Centro Nacional de Viandas Tropicales (INIVIT).

## **2.2 Diseño metodológico de la investigación**

A partir del enfoque cuantitativo se trazó un diseño metodológico no experimental de tipo explicativo, que se aplicó durante el período de junio de 2019 a enero de 2021, en el Consejo de la Administración Municipal de Cabaiguán. Se recolectaron datos de determinados grupos en un solo momento o tiempo único, debido a las condiciones epidemiológicas impuestas por la Covid-19 en el país, con el objetivo de analizar su incidencia como base para la propuesta del programa para la implementación de políticas públicas territoriales en función del incremento de la producción de alimentos.

### **2.2.1 Ruta metodológica de la investigación**

El problema científico es el punto de partida para determinar el objetivo del estudio no experimental de tipo explicativo, orientado al programa para la implementación de políticas públicas territoriales en función del incremento de la producción de alimentos.

En una primera etapa se analizaron los fundamentos epistemológicos y axiológicos para sustentar teóricamente la gestión del desarrollo local, las políticas territoriales en función del desarrollo local y la producción de alimentos como reto a las políticas públicas para el desarrollo local en Cuba; lo cual permitió construir el marco teórico referencial, presentado en el capítulo anterior.

La sistematización bibliográfica, incluido el análisis de documentos que abordan la gestión de la Administración Municipal en la implementación de políticas públicas territoriales de desarrollo local en función del incremento de la producción de alimentos, como parte del diagnóstico que contextualiza el estudio, permitieron identificar la idea a defender en la investigación, que se expone en la introducción.

Una segunda etapa permitió profundizar en el diagnóstico del estado real del proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local para el incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán. Se definieron la población y las técnicas para la recogida y análisis de información. La triangulación de los resultados obtenidos ofreció regularidades definitorias para pasar a la etapa de diseño y valoración.

La tercera etapa metodológica de la investigación, estuvo encaminada a diseñar un programa para la implementación de políticas territoriales de desarrollo local en función del incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán, el cual aparece en el capítulo III.

En la cuarta etapa se valora mediante un taller de socialización con los miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL) el programa diseñado para la implementación de políticas públicas territoriales en función del incremento de la producción de alimentos; así como, el resto de los productos científicos que se



fueron generando durante la investigación y que constituyen aportes de la tesis. Su concepción y resultados se presentan en el capítulo III.

### **2.3 Diagnóstico del estado del proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local para el incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán**

El diagnóstico se ha realizado en orden exploratorio, descriptivo y posteriormente explicativo. Se ha seleccionado este tipo de estrategia investigativa porque analiza el fenómeno en las condiciones reales en que se da, lo que conlleva a una fundamentación más sólida de la propuesta de programa a realizar y de esta manera ofrece una solución más efectiva al problema.

Se aplica una entrevista grupal (anexo 1) a miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local del municipio y una encuesta (anexo 2) al 100% de los miembros del CAM que constituye la población, cuyos objetivos y resultados se muestran a continuación.

Los resultados de estas técnicas fueron procesados a partir de la utilización de los métodos matemáticos-estadísticos propuestos en la introducción del trabajo.

#### **Resultados de la aplicación de la entrevista grupal**

La entrevista grupal fue aplicada a miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local del municipio con el objetivo de identificar las principales limitaciones que existen en el proceso de gestión de políticas públicas territoriales en función del incremento de la producción de alimentos, destacando la importancia que le confieren a este proceso para la toma de decisiones por parte de los actores locales, político e institucionales en beneficio del desarrollo local.

Los entrevistados coinciden en plantear en la respuesta a la pregunta 1 que es insuficiente la gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario que posibiliten el incremento de la producción de alimentos, teniendo en cuenta las potencialidades del territorio, toda vez que ni el Consejo de la Administración Municipal ni el Grupo Municipal de Desarrollo Local han logrado sistematizar una cultura organizacional de trabajo alrededor del proceso de gestión

de proyectos de Iniciativas Municipales de Desarrollo Local. Se manifiesta que aún no existe conciencia plena entre los directivos de organizaciones empresariales de la importancia que reviste la gestión de políticas territoriales de desarrollo local con el fin de aprovechar las reservas aún existentes y potenciar la producción de alimentos, para dinamizar la economía del territorio y contribuir al incremento de la productividad y competitividad de las empresas locales.

Los resultados de las respuestas evidencian también que la noción que se tiene sobre los conceptos de políticas públicas y políticas territoriales es muy reducida, al definir las por línea general, como aquellas acciones que se llevan a cabo por el gobierno en función de la satisfacción de las necesidades de la población. No tienen en cuenta otros elementos como la definición y selección de prioridades de intervención, enfoques, principios objetivos, estrategias y decisiones, así como su administración y evaluación.

En la segunda pregunta los entrevistados plantearon como principales problemas que presenta el sector agropecuario en el municipio los siguientes:

Los propietarios de fincas no están concientizados en el manejo sostenible de la tierra ya que están utilizando el abono químico más que el orgánico.

Poca cantidad de proyectos de desarrollo local y de colaboración en el municipio.

Demasiada centralización.

Deficiencia en las maquinarias agrícolas.

La degradación que existe en los suelos al no contar con los nutrientes necesarios para las producciones destinadas.

Insuficiente diversificación de la producción ya que los planes de siembra no se hacen adecuadamente.

Afectaciones en los sistemas de riego porque los equipos son muy viejos y no satisfacen las necesidades.

Al indagar por los principales obstáculos que presenta el proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario, refirieron:

Las trabas burocráticas que distorsionan y complejizan el proceso.

Alto potencial de tierras ociosas cubiertas de marabú que aún quedan.

Limitaciones para decidir el destino de las principales producciones del territorio a partir de responder a planes provinciales y nacionales.

Falta de protagonismos institucionales y personales en el diseño e implementación de las políticas.

Poco conocimiento del tema en cuestión.

Al preguntar por las acciones que se deben implementar para alcanzar mejores niveles de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario en función de la producción de alimentos, hicieron referencia a:

Capacitación sobre el manejo sostenible de la tierra.

Talleres de cómo confeccionar proyectos de desarrollo local que estén encaminados al bienestar del municipio y de la familia con la participación de los directivos municipales.

Realizar cursos de factibilidad económica de los proyectos que se vayan a ejecutar en aras de que los mismos sean sostenibles en el tiempo.

Priorizar la entrega de insumos.

Lograr ofertas de servicios a la población de forma diversificada y sostenible en el tiempo a partir de los recursos del sector agropecuario.

Resolver el problema de los impagos a los productores por Acopio.

Mayor capacidad de gestión de las CPA, CCS y UBPC para alcanzar más autonomía.

Acelerar la entrega y puesta en producción de tierras ociosas

### **Resultados de la aplicación de la encuesta**

Es competencia del Consejo de la Administración del municipio la gestión de los objetivos concretos de las políticas públicas, de la manera más económica, eficiente y eficaz posible a partir del óptimo aprovechamiento de los recursos endógenos. De

lo anterior se infiere que la gestión de políticas territoriales en función del desarrollo local, recae fundamentalmente en el Consejo de la Administración Municipal, cuya dirección cuenta con un total de 21 miembros que fue la población con la que se trabajó para la aplicación del cuestionario.

El cuestionario se aplicó con la intención de valorar el estado actual del proceso de gestión de políticas públicas territoriales en el sector agropecuario.

En el anexo 3 aparecen los resultados estadísticos de las cuestiones genéricas del cuestionario.

La pregunta relacionada con el criterio de los encuestados sobre el concepto de políticas territoriales, se aprecia que el 71,4% emitieron opiniones que demuestran un bajo nivel de conocimiento sobre el tema.

Algunos de los elementos enunciados fueron los siguientes:

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

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

En la pregunta siguiente se pudo constatar que del total de encuestados el 38,09% plantea que no tiene conocimiento sobre la existencia de políticas territoriales en el sector agropecuario en el municipio lo que pone en evidencia que aún persisten

desconocimiento con respecto al tema, lo que supone la necesidad de un trabajo sistemático.

Las principales políticas territoriales que relacionan los encuestados son relativas a la entrega de tierras en usufructo, al uso de técnicas de conservación de los suelos, al desarrollo sostenible de la agricultura, a la producción de implementos agrícolas.

Estos resultados evidencian que se confunden acciones o tareas para el desarrollo del sector agropecuario con políticas, lo cual constata una vez más el desconocimiento que se tiene por parte de los miembros del Consejo de la Administración sobre la gestión de políticas territoriales.

### **2.3.1 Análisis de las fortalezas y limitaciones asociadas a la gestión de políticas territoriales de desarrollo local para el incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán**

La encuesta (anexo 2) permitió además valorar el estado en que se expresan las fortalezas y limitaciones asociadas a la gestión de políticas territoriales de desarrollo local para el incremento de la producción de alimentos en el municipio.

En cada caso se declararon sus respectivas variables y escalas de evaluación. Para el análisis de su comportamiento, se incorporan herramientas de la teoría de los subconjuntos borrosos, en concreto el método Fuzzy-Delphi.

Esta herramienta se empleó al considerar:

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

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

1. Selección de los expertos.

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

### **Valoración de las fortalezas**

#### **Paso 1.** Selección de los encuestados.

Para el análisis de esta sección se seleccionaron 15 sujetos, al tener en cuenta que fueron los que demostraron mayor nivel de conocimiento sobre el tema cuando se les formuló la primera pregunta de la encuesta relacionada con el criterio sobre el concepto de políticas territoriales.

#### **Paso 2.** Determinación de las escalas de las variables.

Se propone la utilización de las variables: **Favorable e Importancia**.

En la primera variable se va a evaluar el comportamiento de cada una de los criterios (fortalezas) seleccionados previamente. De igual forma, como no todos los criterios evaluados tienen la misma importancia en la ejecución de políticas territoriales, se hace una ponderación de los mismos a través de la variable importancia.

Es necesario acordar las escalas en que se van a medir ambas variables. Se propone utilizar la escala endecadaria de 0 a 10, tal y como se muestra en la Tabla 2.1, en la cual el experto puede expresar su opinión en diferentes niveles.

**Tabla 2.1** Correspondencia semántica de la variable “Favorable”

| Variable Favorable |                                |
|--------------------|--------------------------------|
| 0                  | Desfavorable                   |
| 1                  | Prácticamente desfavorable     |
| 2                  | Casi desfavorable              |
| 3                  | Bastante desfavorable          |
| 4                  | Más desfavorable que favorable |

|    |                                |
|----|--------------------------------|
| 5  | Ni desfavorable ni favorable   |
| 6  | Más favorable que desfavorable |
| 7  | Bastante Favorable             |
| 8  | Casi favorable                 |
| 9  | Prácticamente Favorable        |
| 10 | Favorable                      |

**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla 2.2 se muestra la correspondencia semántica de la variable “Importancia”

**Tabla 2.2** Correspondencia semántica de la variable “Importancia”

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

**Fuente:** Elaboración propia

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

En correspondencia con el tema que se aborda y los sujetos seleccionados, el autor considera que en la selección de las fortalezas presentes en el proceso de gestión de políticas territoriales solo con una ronda de encuestas es suficiente para lograr un acercamiento entre las valoraciones vertidas por los expertos, aunque estos, si lo desean, pueden acordar un mayor número de rondas.

Luego de finalizados estos primeros pasos se pasa a evaluar las fortalezas objetos de estudio de acuerdo a las variables correspondientes.

#### **Paso 4.** Aplicación del cuestionario.

Para la aplicación de las encuestas no es preciso que los expertos estén reunidos en el mismo lugar. Antes de distribuir los cuestionarios, es necesario recordar la confidencialidad de los mismos. Se solicita a cada experto que califique la variable favorable para cada uno de los criterios y, asimismo, se les pide que califique la variable importancia. Al final se dispondrá de  $n$  intervalos de confianza para la variable favorable respecto a cada criterio:

$$[A_1, I^{(i)}, B1, I^{(i)}]$$

Dónde:

$i$ : número del experto y  $n$  el total de éstos

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

$1$ : el subíndice 1 corresponde al número de rondas.

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

$i$ : número del experto y  $n$  el total de éstos  $A_1, I^{(i)}, B1, I^{(i)}$

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

$1$ : el subíndice 1 corresponde al número de rondas.

#### **Paso 5.** Agregación de las opiniones

En este paso se computan con ayuda de paquete estadístico SPSS versión 21 todas las valuaciones para la variable “favorable” por criterio, así como las valuaciones de la variable importancia para cada criterio (Anexo 5.1).

En esta fase es necesario hallar la media de las valuaciones del grupo para cada variable como se muestra en la Tabla 2.3 con un nivel de concordancia en los criterios de los encuestados según el coeficiente de Kendall de 0.758 aceptable o satisfactorio, ya que se encuentra por encima del nivel aceptable de 0.5. Asimismo,



se realiza el mismo procedimiento para la variable “importancia” (Anexo 5.2.), la cual presenta un nivel de concordancia según el coeficiente de Kendall de 0,734; también con un valor satisfactorio.

**Tabla 2.3** Valores medios de intervalos de las valoraciones de las variables Favorable e Importancia.

| Fortalezas | Favorable      |      | Importancia     |       |
|------------|----------------|------|-----------------|-------|
|            | Valores medios |      | Valores medios  |       |
|            | Min.           | Máx. | Min.            | Máx.  |
| 1          | 6.00           | 8.13 | 7.33            | 9.47  |
| 2          | 6.67           | 8.33 | 7.33            | 9.53  |
| 3          | 6.53           | 8.80 | 7.33 9.47       | 9.47  |
| 4          | 6.20           | 8.27 | 8.27 7.80 9.80  | 9.80  |
| 5          | 5.27           | 7.60 | 7.60 8.60 10.00 | 10.00 |
| 6          | 4.33           | 7.27 | 7.27 7.67 9.73  | 9.73  |
| 7          | 6.40           | 8.53 | 8.53 7.47 9.53  | 9.53  |
| 8          | 6.67           | 8.40 | 8.40 7.60 9.33  | 9.33  |
| 9          | 6.20           | 8.40 | 8.40 8.40 9.93  | 9.93  |
| 10         | 6.47           | 8.27 | 8.27 8.13 9.60  | 9.60  |
| 11         | 6.40           | 8.33 | 8.33 7.33 9.53  | 9.53  |
| 12         | 6.80           | 8.87 | 8.87 7.73 9.67  | 9.67  |
| 13         | 7.07           | 8.73 | 8.73 7.80 9.4   | 9.4   |

**Fuente:** Elaboración Propia.

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

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

Para determinar el orden de prioridad de las fortalezas la herramienta cuenta con una matriz, en la cual se representan todas las posibles combinaciones de Favorable e

Importancia y su ubicación en cuadrantes de diferentes colores, que corresponden a las escalas de prioridad definidas. Estas cuatro combinaciones son los niveles de prioridad de las fortalezas.

**Tabla 2.4.** Leyenda de la Matriz Favorable-Importancia.

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

**Fuente:** Elaboración propia

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

**Tabla 2.5** Niveles de la matriz para la variable Favorable.

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

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 2.6** Niveles de la matriz para la variable Importancia.

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

**Fuente:** Elaboración propia

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

**Tabla 2.7.** Valores medios entre intervalos Favorable-Importancia

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

**Fuente:** Elaboración Propia

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

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

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

|           |       | IMPORTANCIA |    |    |    |       |    |    |    |                           |                 |     |     |     |
|-----------|-------|-------------|----|----|----|-------|----|----|----|---------------------------|-----------------|-----|-----|-----|
|           |       | Menor       |    |    |    | Media |    |    |    | Mayor                     |                 |     |     |     |
|           |       | 1           | 2  | 3  | 4  | 5     | 6  | 7  | 8  | 9                         | 10              | 11  | 12  |     |
| FAVORABLE | Menor | 1           | 1  | 2  | 3  | 4     | 5  | 6  | 7  | 8                         | 9               | 10  | 11  | 12  |
|           |       | 2           | 2  | 4  | 6  | 8     | 10 | 12 | 14 | 16                        | 18              | 20  | 22  | 24  |
|           |       | 3           | 3  | 6  | 9  | 12    | 15 | 18 | 21 | 24                        | 27              | 30  | 33  | 36  |
|           |       | 4           | 4  | 8  | 12 | 16    | 20 | 24 | 28 | 32                        | 36              | 40  | 44  | 48  |
|           | Media | 5           | 5  | 10 | 15 | 20    | 25 | 30 | 35 | 40 <sup>6</sup>           | 45              | 50  | 55  | 60  |
|           |       | 6           | 6  | 12 | 18 | 24    | 30 | 36 | 42 | 48                        | 54 <sup>5</sup> | 60  | 66  | 72  |
|           |       | 7           | 7  | 14 | 21 | 28    | 35 | 42 | 49 | 56 <sup>1 3 2 4 7</sup>   | 63 <sup>8</sup> | 70  | 77  | 84  |
|           |       | 8           | 8  | 16 | 24 | 32    | 40 | 48 | 56 | 64 <sup>11 13 12 10</sup> | 72              | 80  | 88  | 96  |
|           | Alta  | 9           | 9  | 18 | 27 | 36    | 45 | 54 | 63 | 72                        | 81              | 90  | 99  | 108 |
|           |       | 10          | 10 | 20 | 30 | 40    | 50 | 60 | 70 | 80                        | 90              | 100 | 110 | 120 |
|           |       | 11          | 11 | 22 | 33 | 44    | 55 | 66 | 77 | 88                        | 99              | 110 | 121 | 132 |
|           |       | 12          | 12 | 24 | 36 | 48    | 60 | 72 | 84 | 96                        | 108             | 120 | 132 | 144 |

**Figura 2.1** Matriz de fortalezas del proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local para el incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán.

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Valoración de las limitaciones.**

Se realiza el mismo análisis para la pregunta referida a las limitaciones que obstaculizan el proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local para el incremento de la producción de alimentos en el municipio.

En este caso las variables a evaluar fueron: **Presencia y Consecuencia.**

Como en el caso de las fortalezas la valoración se llevó a cabo a través de una escala endecadaria con una correspondencia semántica tal y como se muestra en las Tablas 2.8 y 2.9 con un nivel de concordancia según el coeficiente de Kendall de 0.789, satisfactorio según los parámetros establecido. (Ver Anexo 5.3 y 5.4)

Con el proceso de agregación de opiniones con respecto a las limitaciones presentes en la ejecución de políticas territoriales se obtuvieron los valores medios que representan las valoraciones de los encuestados, estas se muestran que se muestran en la Tabla 2.10.

**Tabla 2.8.** Correspondencia semántica de la variable Presencia.

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

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Tabla 2.9.** Correspondencia semántica de la variable Consecuencia.

| Variable Presencia |   |
|--------------------|---|
| 0                  | Sin consecuencia                            |
| 1                  | Prácticamente sin consecuencia              |
| 2                  | Casi sin consecuencia                       |
| 3                  | Bastante consecuencias                      |
| 4                  | Más sin consecuencias que con consecuencias |
| 5                  | Ni sin consecuencia ni con consecuencia     |
| 6                  | Más consecuencias que sin consecuencias     |
| 7                  | Con bastante consecuencias                  |
| 8                  | Casi con consecuencias                      |
| 9                  | Prácticamente con consecuencias             |
| 10                 | Sin consecuencias                           |

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Tabla 2.10** Valores medios de intervalos de las valoraciones de las variables Presencia y Consecuencia.

| Limitaciones | Presencia      |      | Consecuencia   |      |
|--------------|----------------|------|----------------|------|
|              | Valores medios |      | Valores medios |      |
|              | Min.           | Máx. | Min.           | Máx. |
| 1            | 6,6            | 8,6  | 8,33           | 9,33 |
| 2            | 6,4            | 8,6  | 7,53           | 9    |
| 3            | 6,53           | 8,87 | 8,53           | 9,53 |
| 4            | 6,33           | 8,8  | 8,13           | 9,2  |
| 5            | 6,53           | 8,67 | 8              | 9,07 |
| 6            | 6,27           | 8,53 | 7,53           | 8,87 |
| 7            | 6,27           | 8,67 | 8,67           | 9,67 |
| 8            | 6,86           | 8,67 | 8,07           | 9,07 |
| 9            | 6,67           | 8,93 | 8,33           | 9,47 |
| 10           | 6,67           | 8,87 | 7,47           | 8,6  |
| 11           | 6,53           | 8,87 | 7              | 8,6  |
| 12           | 6,8            | 8,8  | 7              | 8,53 |
| 13           | 7,2            | 8,73 | 8,73           | 9,53 |
| 14           | 6,87           | 8,87 | 7              | 8,6  |

**Fuente:** Elaboración Propia.

Se determinan los valores medios de intervalo correspondientes a estas variables y se ubican en la matriz para su clasificación. En este caso se asume como leyenda para los niveles de las variables la descrita en las Tablas 2.12 y 2.13.

**Tabla 2.11.** Leyenda de la Matriz Presencia y Consecuencia

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

|  |  |                          |
|--|--|--------------------------|
|  |  | procedimientos de rutina |
|--|--|--------------------------|

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Tabla 2.12.** Niveles de la matriz para la variable Presencia.

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

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Tabla 2.13.** Niveles de la matriz para la variable Consecuencia.

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

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Tabla 2.14.** Valores medios entre intervalos Presencia-Consecuencia

| Fortalezas | Valores medios entre intervalos |              |
|------------|---------------------------------|--------------|
|            | Presencia                       | Consecuencia |
| 1          | 7,6                             | 8,8          |
| 2          | 7,5                             | 8,2          |
| 3          | 7,7                             | 9,03         |
| 4          | 7,5                             | 8,6          |
| 5          | 7,6                             | 8,5          |
| 6          | 7,4                             | 8,2          |
| 7          | 7,5                             | 9,1          |
| 8          | 7,7                             | 8,5          |
| 9          | 7,8                             | 8,9          |
| 10         | 7,7                             | 8,03         |
| 11         | 7,7                             | 7,8          |
| 12         | 7,8                             | 7,7          |

|    |     |     |
|----|-----|-----|
| 13 | 7,9 | 9,1 |
| 14 | 7,8 | 7,8 |

Fuente: Elaboración Propia.

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

Figura 2.2 Matriz de limitantes del proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local para el incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán.

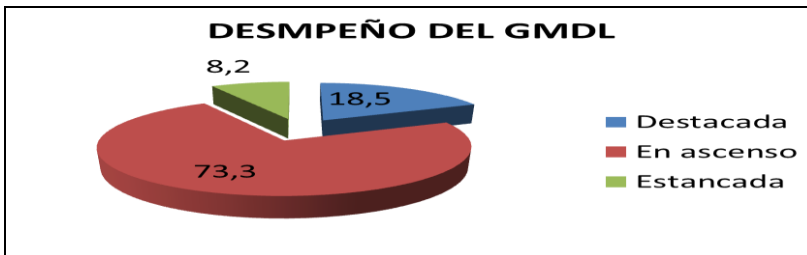
Fuente: Elaboración Propia.

El 22% de las limitantes tienen un nivel alto (limitante N. 3, 7 y 13) por lo que se requiere de un tratamiento inmediato ya que pueden traer altas consecuencias para el proceso de gestión de políticas territoriales. En el caso del resto de las limitantes que representan el 88% tienen un nivel medio, por lo cual necesitan de atención por parte de los gestores, en este caso y aunque se encuentran en esta área de la matriz se considera deban tener una atención e implicación alta al igual que las de nivel alto, por lo que representan para el éxito del proceso.



### 2.3.2 Estado de la gestión de políticas territoriales de desarrollo local para el incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán

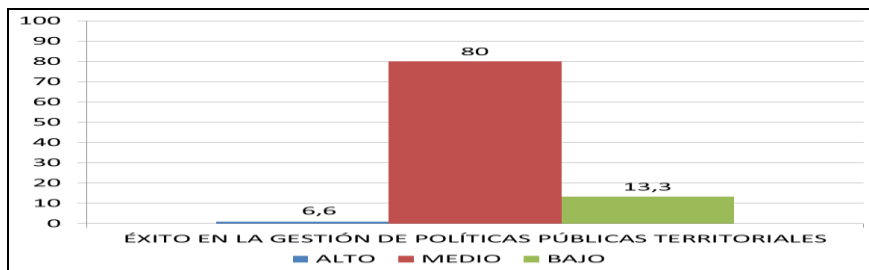
El 73,3% de los encuestados al evaluar el desempeño del Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL) en la gestión de políticas territoriales en el ámbito del desarrollo local considera que está en ascenso. (Ver Gráfico 2.1).



**Gráfico 2.1** Evaluación del desempeño del Consejo de la Administración Municipal en la gestión de políticas territoriales en el ámbito del desarrollo local en el municipio Cabaiguán.

**Fuente:** Elaboración Propia.

Por su parte el 80% estima que el éxito en la gestión de las políticas territoriales en función del desarrollo local ha sido medio (Ver Gráfico 2.2).



**Gráfico 2.1** Evaluación del desempeño del Consejo de la Administración Municipal en la gestión de políticas territoriales en el ámbito del desarrollo local en el municipio Cabaiguán.

**Fuente:** Elaboración Propia.

El análisis realizado hasta el momento evidencia que el papel que ha venido desempeñando el GMDL en materia de gestión de políticas públicas territoriales de

desarrollo local para el incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán aún no satisface las necesidades y demandas al sector.

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

#### **Por problemas de organización**

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

#### **Por problemas vinculados a los recursos humanos**

- Falta de capacitación e información.
- Problemas de idoneidad.
- Problemas en la política de cuadros y la estabilidad de estos.
- Falta de estimulación moral y desinterés, puesto que los directivos no han concientizado la importancia de esta problemática.

#### **Por problemas con medios tecnológicos**

- Dificultades con la utilización de medios de alta tecnología.
- Déficit de equipos para el trabajo.
- Escaso conocimiento para la utilización de los recursos informáticos.

- Obsolescencia tecnológica.

En el anexo 4 se ilustra la valoración las fortalezas y limitaciones de la ejecución de políticas territoriales en el sector agrario en función del incremento de la producción de alimento

De lo antes expuesto se infiere la necesidad perfeccionar los mecanismos de dirección y ejercicio de la administración pública que posibilite niveles adecuados de desempeño y éxito en la gestión de políticas públicas territoriales, en correspondencia a las necesidades de desarrollo económico y social del país. Estos resultados justifican la necesidad de la propuesta de un programa para la implementación de políticas públicas territoriales de desarrollo local para el incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán, como la que se realiza en el Capítulo III.

### **Conclusiones parciales del Capítulo II**

Los resultados del diagnóstico evidenciaron que existe una insuficiente la gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario, lo que atenta contra el incremento de la producción de alimentos, teniendo en cuenta las potencialidades del territorio y las reservas existentes, toda vez que ni el Consejo de la Administración Municipal ni el Grupo Municipal de Desarrollo Local han logrado sistematizar una cultura organizacional de trabajo alrededor del proceso de gestión de proyectos de Iniciativas Municipales de Desarrollo Local para dinamizar la economía del territorio y contribuir al incremento de la productividad y competitividad de las empresas locales en función de potenciar la producción de alimentos.

### **CAPÍTULO III: PROGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS TERRITORIALES DE DESARROLLO LOCAL EN FUNCIÓN DEL INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS EN EL MUNICIPIO DE CABAIGUÁN**

El objetivo del capítulo es diseñar la propuesta del programa para la implementación de políticas públicas territoriales de desarrollo local, en función del incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán.

Para ello se identifican los problemas generales del sector, se definen los retos, objetivos y se establecen líneas de acción para alcanzarlos. En los componentes de cada programa se hace énfasis en la definición de indicadores de resultado.

#### **3.1 Estructura del programa para la implementación de políticas públicas territoriales de desarrollo local, en función del incremento de la producción de alimentos**

En el marco del VII Congreso del PCC, fue presentada la conceptualización del Modelo de Desarrollo Económico y Social, el Plan de Desarrollo Económico y Social hasta 2030. En este modelo se ratifica la importancia de los procesos de planificación estratégica del desarrollo, con salida en programas y proyectos, el sector agropecuario como uno de los sectores estratégicos y la necesidad de un empoderamiento de los gobiernos locales.

En virtud de ello, quienes integran el sector agropecuario en el municipio Cabaiguán han sido y son protagonistas centrales del proceso de transición y cambio social y económico que se vive en el territorio a tono con el Plan de Desarrollo Económico y Social hasta 2030.

En ese sentido, resulta prioritaria la incorporación completa de los diferentes actores que integran la cadena productiva del sector primario al desarrollo del municipio, por medio del diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas públicas locales que aseguren oportunidades para mejorar las condiciones de vida de las familias que viven en él y contribuir a la necesaria soberanía alimentaria del país.

En ese interés, se elaboró el programa para la implementación de políticas públicas territoriales en función del incremento de la producción de alimentos, el cual requiere de la conjunción de esfuerzos de los productores, de la sociedad y del gobierno. De manera transversal, a través de este programa, se establece un vínculo con todos los agentes de cambio que realizan esfuerzos a favor del sector agropecuario en función del incremento de la producción de alimentos.

El programa constituye una guía para el diseño e instrumentación de acciones que fomenten el desarrollo económico, social y humano de quienes se dedican a actividades productivas en el sector agropecuario, específicamente para la producción de alimentos.

**Objetivo general:** propiciar una guía de los aspectos más relevantes de la gestión de políticas públicas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario en función del incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán.

Se toma como referencia para la elaboración del programa la metodología del Programa Sectorial Agropecuario del gobierno de Zacatecas, México (2016), la cual ha sido adaptada a las condiciones del contexto cubano.

Según la referida metodología, los componentes principales de un programa con enfoque integral para un sector deben ser la siguiente:

1. Fundamentos generales y marco legal del programa.
2. Estructura del Sector. (Desarrollada en el Capítulo II).
3. Dificultades del Sector. (sector agropecuario en función del incremento de la producción de alimentos)
4. Objetivos-Líneas estratégicas-Líneas de acción.
5. Programas de Desarrollo.

### **3.1.1 Fundamentos generales y marco legal para el desarrollo del programa**

En el año 2011, se aprobó el proyecto final de los "Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución" para actualizar el modelo económico cubano, teniendo en cuenta un conjunto de factores externos e internos, los cuales

han sido actualizados en los posteriores congresos del PCC (2016 y 2021) en correspondencia con el contexto económico, político y social del país y del mundo.

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

- Las transformaciones estructurales en el funcionamiento del sector agropecuario, a partir del Decreto-Ley 259 sobre la entrega de tierras estatales ociosas en usufructo, para elevar la producción de alimentos y reducir su importación, medida esta que ha implicado transformaciones en el uso y ocupación del suelo tanto urbano como rural y la aparición de nuevos actores territoriales.
- El inicio de un importante grupo de inversiones industriales de carácter estratégico en cuanto al desarrollo futuro del país.
- Se potencia, a partir del año 2010, el trabajo por cuenta propia, lo cual hace que se incrementen los actores asociados a esta forma no estatal de gestión económica.
- Se impulsa la iniciativa municipal para el Desarrollo Local, que demanda de estos territorios la capacidad para el desarrollo de proyectos locales, conducidos por los Consejos de Administración Municipales, en especial los referidos a la producción de alimentos, que constituye una estrategia de trabajo para el autoabastecimiento municipal. Esto favorece el desarrollo de las mini-industrias y centros de servicios, donde el principio de la autosustentabilidad financiera será el elemento esencial de este esfuerzo, armónicamente compatibilizado con los objetivos del plan de la economía nacional y de los municipios.

Se reconocen, por tanto, las transformaciones a que está sujeto el territorio con la puesta en vigor de estos procesos y otros a desarrollar como parte de la implementación de los lineamientos en función del contexto económico social del país, por lo que los planes han de profundizar en los análisis referidos al desarrollo de la producción de bienes materiales, la protección del medioambiente y la calidad de vida de sus habitantes.

Es imprescindible optimizar y desarrollar las potencialidades de forma coherente y armónica en correspondencia con sus recursos naturales y sociales, con la contribución social e institucional en sus diferentes niveles y desarrollar un proceso donde, realmente, se precisen los resultados e indicadores a alcanzar como parte del proceso global del municipio.

Para llevar a cabo la explotación de los recursos municipales como parte de una estrategia dirigida al fortalecimiento del nivel local, es preciso tener en cuenta un concepto básico: el desarrollo sostenible; teniendo como dimensiones: la sustentabilidad económica, social, tecnológica, ambiental, cultural, espacial y política, lo cual va a permitir, no solo una proyección por años (alcance temporal previsto en su primera etapa para los lineamientos), sino ser consecuente con su profundización en el mediano y largo plazo.

En correspondencia, será preciso implementar “una estrategia de desarrollo endógeno, que surge de la capacidad de la población, de un territorio para liderar su propio desarrollo, por medio de la movilización de su potencial endógeno y con el objetivo de mejorar el nivel de vida” (Núñez Jover y Alcazar Quiñones, 2016, p.31).

Marco legal para el desarrollo del programa

1. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. (PCC, 2016).
2. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (PCC, 2016).
3. Plan de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: visión de la nación, ejes y sectores estratégicos.
4. Decreto-Ley 259 de 2008 del Consejo de Estado. (2008)
5. Constitución de la República de Cuba. (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019)

En estos documentos se ratifica:

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

### **3.1.2 Dificultades del sector**

- Carencia de una cultura de gestión empresarial que favorezca un nuevo modelo de gestión económica.

Prevalecen métodos administrativos verticales y rígidos en la dirección y gestión que no facilita las relaciones horizontales entre las diferentes formas productivas agropecuarias (sectores cooperativos, el privado, usufructuario y otras formas productivas).

La gestión económica empresarial no siempre tiene presente los riesgos que encierra toda gestión económica y en particular los propios de la producción agropecuaria (eventos hidrometeorológicos, cambio climático), los cuales se presentan como una variable importante, no coyuntural, y afecta los resultados en lo agronómico, económico y financiero. En la medida que la variable riesgo sea concebida como parte importante de la planificación efectiva y la gestión, para prever, aminorar resultados no deseados, y no sea considerada como elemento que encubra deficiencias del proceso a lo largo del encadenamiento productivo.

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

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



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

No existe seguridad en el cumplimiento de los recursos contratados con los suministradores al no cumplirse las entregas en tiempo y forma y porque en algunos casos dependen de ser importados del exterior.

- No siempre los precios estimulan la producción.

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

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

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

### **3.1.3 Retos del sector**

Los retos del sector fueron descritos en función de los problemas fundamentales que aquejan el funcionamiento del mismo:

1. Desarrollar el capital humano del sector, respetando y potenciado sus valores asociados a la actividad en función de favorecer un nuevo modelo de gestión económica.
2. Fomentar el uso racional de los recursos naturales, mejorar los sistemas productivos, diversificar la producción y generar empleo.
3. Propiciar una comercialización de los productos más eficiente a efecto de que el productor primario obtenga un porcentaje mayor del precio de venta final de sus productos.

4. Desarrollar el capital físico en infraestructura estratégica que permita ser competitivos en la economía local y global.
5. Fomentar y aprovechar el desarrollo de la ciencia y la tecnología en apoyo a la productividad, rentabilidad, competitividad y sustentabilidad del sector y de los servicios ambientales que genera.
6. Propiciar el uso eficiente y eficaz de los recursos presupuestales.
7. Satisfacer las necesidades de alimento de la población mediante la oferta de productos con valor agregado, inocuos y convenientes para la salud.
8. Garantizar la entrega de la per cápita por habitante establecida para el consumo de la población.

### **3.1.4 Objetivos- Líneas estratégicas - Líneas de acción**

En reunión con el Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL) se desarrolla un trabajo conjunto entre las partes interesadas y las especialidades técnicas con vista a establecer las líneas estratégicas; definir las líneas de acción, evaluarlas y graficarlas.

En esta reunión se desarrollan los siguientes aspectos:

- Definir y aprobar los objetivos y líneas estratégicas.
- Definir los escenarios y seleccionar los programas con potencialidades de desarrollo en el sector agropecuario del municipio para el incremento de la producción de alimentos.
- Proponer las líneas de acción generales para cada línea estratégica.
- Realizar sesiones de trabajo con cada uno de los actores del territorio que tributan al plan (entidades estatales, organizaciones, asociaciones, población, etc.) para definir las líneas de acción a corto, mediano y largo plazo previstas
- Definir los indicadores básicos de proyección por cada uno de los programas.

**Objetivo 1.** Lograr un desarrollo agrario sustentable mediante el cuidado de los recursos naturales.

| <b>Líneas estratégicas</b>   | <b>Líneas de acción</b>   |
|--|---|
| Minimizar los impactos del cambio climático y fenómenos atmosféricos sobre la actividad productiva del sector. | Reforestación de los suelos.  |
|  | Sanidad forestal.   |
|  | Estudios para el aprovechamiento de recursos forestales.            |
|  | Planes de manejo de vida silvestre y conservación de biodiversidad. |
|  | Servicios ambientales   |
|  | Obras de captación de agua y recarga de acuíferos.                  |
|  | Prácticas agrícolas para conservación de suelo                      |
|  | Uso de energías alternativas  |
|  | Fondos de contingencia  |

**Objetivo 2.** Fomentar la producción agropecuaria en función de la seguridad alimentaria de la población del municipio de forma sostenida.

| <b>Líneas estratégicas</b>  | <b>Líneas de acción</b>  |
|---|--|
| Elevar la productividad de la agricultura y la ganadería                        | Capacitación y asistencia técnica para elevar la productividad de las unidades de producción agrícola, ganaderas y agroindustriales. |
|   | Fomento del mejoramiento genético de plantas y ganado.   |
|   | Ejecución de campañas de sanidad vegetal y salud animal.   |
| Incorporar las innovaciones tecnológicas adecuadas a las condiciones del sector | Fomento del uso de paquetes tecnológicos adecuados a las condiciones agroecológicas del municipio                                    |
|   | Fomento del uso de insumos como los biofertilizantes y abonos orgánicos  |
| Mejorar la infraestructura productiva en las unidades de producción y           | Apoyo al equipamiento de las unidades de producción con infraestructura, maquinaria y equipo.  |
|   | Promoción de la división de potreros y manejo de   |

|                  |  |
|------------------|--|
| en el territorio | pastizales.  |
|                  | Rehabilitación de presas y modernización de las zonas de riego.  |
|                  | Avance en el uso eficiente del agua con tecnificación del riego. |

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

| <b>Líneas estratégicas</b>                                    | <b>Líneas de acción</b>   |
|---|---|
| Implementar esquemas de formación y certificación de técnicos | Capacitación de técnicos mediante cursos específicos, diplomados, especialidades y maestría en gestión del desarrollo agropecuario    |
| Capacitar y asesorar a los productores y sus empresas         | Contratación de técnicos para asistencia técnica por cadenas productivas.   |
|   | Apoyo a la asistencia a seminarios, congresos y cursos de intercambio tecnológico.  |
| Coordinar con instituciones de enseñanza e investigación      | Apoyo a la investigación y desarrollo tecnológico pertinente a las problemáticas del campo en agricultura, ganadería y agroindustria. |
|   | Coordinación de eventos de capacitación y actualización continua.   |
|   | Realización de diagnósticos, estudios de coyuntura y procesos de planeación estratégica.  |

**3.1.5 Programas de desarrollo priorizados para el desarrollo del sector agropecuario en función de la producción de alimentos**

La estructuración de las proyecciones de los programas priorizados se realiza mediante reuniones con el GMDL. En este caso se creó un equipo de trabajo para la organización de los mismos, donde la función del autor, además de formar parte del grupo, fue de asesoría metodológica y conciliación. Este grupo está compuesto por aquellas entidades estatales y no estatales que están implicadas con las actividades objetos de proyección.

Toda vez que el grupo tiene propuestas, estas se llevan a consideración del GPDL, aquí se presenta y se discute, se le hacen sugerencias, correcciones, se determinan algunos elementos a tener en cuenta. Luego vuelve el grupo a reunirse, es un proceso de aproximaciones sucesivas a la proyección, hasta que queda una propuesta más acabada considerando siempre la respuesta a los objetivos trazados y el cumplimiento de las líneas de acciones a desarrollar en cada línea estratégica.

En este espacio se listan, aplicando la técnica de tormenta de ideas, los programas con potencialidades de desarrollo en el sector agropecuario para la producción de alimentos del municipio, los cuales se relacionan a continuación:

- Programa de Cultivos Varios
- Programa Ganadero
- Programa de Frutales
- Programa Forestal
- Programa de Producción de Semillas
- Programa de agricultura urbana y suburbana.

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

Una vez procesada la información se seleccionaron los dos programas más ponderado por los miembros del GMDL.

Estos programas se corresponden con una de las líneas estratégicas de desarrollo del territorio: “Desarrollo de la sostenibilidad alimentaría con énfasis en la producción de arroz, cultivos varios, carne y leche. (Lineamientos 02, 10, 37, 67, 177, 184, 186, 189, 192, 193, 204, 205, 206)

Los programas seleccionados fueron el Cultivos Varios y Ganadero.

La estructuración de las proyecciones de estos programas priorizados se realiza mediante reuniones con el GMDL. En este caso se creó un equipo de trabajo para la organización de los mismos, donde la función del autor, además de formar parte del grupo, fue de asesoría metodológica y conciliación. Este grupo está compuesto por aquellas entidades estatales y no estatales que están implicadas con las actividades objetos de proyección.

Toda vez que el grupo tiene propuestas, estas se llevan a consideración del GPDL, aquí se presenta y se discute, se le hacen sugerencias, correcciones, se determinan algunos elementos a tener en cuenta. Luego vuelve el grupo a reunirse, es un proceso de aproximaciones sucesivas a la proyección, hasta que queda una propuesta más acabada considerando siempre la respuesta a los objetivos trazados y el cumplimiento de las líneas de acciones a desarrollar en cada línea estratégica.

### **Programa Cultivos Varios**

A continuación, se describe, en síntesis, el programa "Cultivos Varios", el cual se desglosa por cultivos en los conjuntos de viandas, hortalizas y granos, que constituyen las principales producciones del municipio.

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

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

Los cultivos varios que se cosechan en el territorio responden a las entidades adscritas a la UEB Integral Agropecuaria.

Las principales inversiones se centrarán en el mejoramiento de los suelos desmonte de áreas, fomento agrícola, adquisición de animales de trabajo, equipos e instrumentos de tracción animal y mecanizados.

El incremento de la producción a obtener se determina a partir de la diferencia entre las producciones que se esperan obtener con el programa de desarrollo y el real obtenido en el 2019. El programa contempla la producción de un total de 60 068.7 t entre viandas, hortalizas y granos en el año 2022, lo que representa 3 725, 5 t más con respecto al año base 2019 y se aprecia cómo existe un crecimiento sostenido de las producciones en los tres renglones.

Se destacan por su dinámica y volumen de crecimiento el caso de las viandas, apoyados, además, en la vocación de sus suelos y las tradiciones campesinas del territorio. (Ver tabla 3.1).

| Cultivos                   | Proyección de producciones por años |           |           |           |
|----------------------------|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                            | Real 2019                           |           | Plan 2022 |           |
|                            | Área (ha)                           | Prod. (t) | Área (ha) | Prod. (t) |
| <b>Boniato</b>             | 1256.56                             | 4290      | 1300.0    | 4438.3    |
| <b>Plátano</b>             | 1173.7                              | 11805.1   | 1200.6    | 12075.6   |
| <b>Total de Hortalizas</b> | 4421.7                              | 31848.1   | 4651.5    | 33503.2   |
| <b>Tomate</b>              | 585.3                               | 3570      | 600.3     | 3661.5    |
| <b>Pimiento</b>            | 75.0                                | 165       | 80.0      | 176       |
| <b>Calabaza</b>            | 2599.8                              | 14060     | 2700.5    | 14604.5   |
| <b>Pepino</b>              | 249.6                               | 1210.1    | 260.2     | 1261.5    |
| <b>Melón</b>               | 75.0                                | 740       | 80.0      | 789.3     |
| <b>Col</b>                 | 120.0                               | 1050      | 125.3     | 1096.3    |
| <b>Otras hortalizas</b>    | 792.0                               | 11053.0   | 805.2     | 11237.2   |
| <b>Total de granos</b>     | 5599.5                              | 8400      | 6700.5    | 10051.6   |
| <b>Maíz</b>                | 2885.5                              | 7385      | 2910.5    | 7448.9    |
| <b>Frijol</b>              | 1600                                | 765       | 1650      | 773.4     |
| <b>Garbanzos</b>           | 80                                  | 50        | 90        | 56.2      |
| <b>Sorgo</b>               | 2034.0                              | 200       | 2050.0    | 201.5     |

**Tabla 3.1.** Proyección de producción de cultivos varios fundamentales 2019-2022

**Fuente:** Datos estadísticos del municipio de Cabaiguán

En relación a la sustitución de importaciones a partir del incremento productivo, se observa que el programa permite el ahorro por este concepto con la producción de frijol y maíz. Producirlo en este municipio implica un costo de 184,27 USD/t de frijol y 68,95 USD/t de maíz y si estos productos se adquieren en el exterior el valor es de 219,0 USD/t de maíz y 859.80 USD/t de frijol sin incluir seguro y flete hasta Cuba, según datos del Centro de Investigaciones de la Economía Mundial (2019). El plan de inversiones se confeccionó a partir de las necesidades planteadas por las estructuras productivas para un valor total de 4530,9 MMT desglosados en sus diferentes componentes, es decir, capital fijo (construcción y montaje, equipos y otros), capital de trabajo inicial e imprevistos.

### **Programa Ganadero**

En el territorio existen diferentes estructuras productivas encargadas de las producciones pecuarias (vacunas, equinas, ovinas, porcinas y avícolas), como son las Cooperativas de créditos y servicios (CCS) y las Cooperativas de Producción Agropecuarias.

La masa vacuna se encuentra dispersa en todo el municipio y bajo diferentes estructuras de dirección. El estado físico del mismo es regular por la falta de alimento animal. Con la situación del marabú se ha estado trabajando, aunque no ocurre así con las siembras de pastos y forrajes. El comportamiento del clima (escasas lluvias) y la falta de recursos (déficit en los sistemas de riego, alambre para cercar, semilla de las diferentes variedades de pastos), también son factores que influyen en gran medida en la situación actual existente en la ganadería en Cabaiguán.

La existencia de ganado vacuno en el municipio hasta el cierre de diciembre 2019 era de 64 079 cabezas incluyendo las diferentes categorías y sexo. Ver tabla 3.2.

| <b>CONCEPTO</b> | <b>Cabezas</b>  |
|-----------------|-----------------|
|                 | <b>Año 2019</b> |
| Total           | 64079           |
| Hembras         | 43167           |
| Ternerías       | 6717            |



|               |       |
|---------------|-------|
| Añojas        | 4507  |
| Novillas      | 11687 |
| Vacas         | 20256 |
| Machos        | 20912 |
| Terneros      | 6643  |
| Añojos        | 4245  |
| Toretos       | 3166  |
| Toros de ceba | 4047  |
| Bueyes        | 2617  |
| sementales    | 194   |

**Tabla 3.2.** Existencia de ganado vacuno, según sexo y categorías

**Fuente:** Centro Municipal de Control Pecuario

En cuanto a la producción de leche el sector cooperativo se proyecta aumento progresivo como se ilustra en la tabla 3.3. Se pronostica mayor aumento en las UBPC ganaderas, debiéndose realizar una política más certera con las cooperativas de la ANAP. No se ilustra el cálculo del valor de las ventas por la variabilidad en los precios a tono con las nuevas medidas adoptadas por el Estado y el Gobierno cubano, lo que no deja ver con claridad las proyecciones de aumento. Se prevé un aumento de hasta 3,9 litros (L) de leche por vaca superando en 0,7 L al año 2019 (3,2 L por vaca).

| Producción de leche y volumen de venta (U/M ML) |            |        |      |                  |                 |            |                  |
|---|------------|--------|------|------------------|-----------------|------------|------------------|
| 2019  |            |        |      |                  | 2022            |            |                  |
| Vacas en ordeño                                 | Producción |        |      | Ventas al Estado | Vacas en ordeño | Proyección | Ventas al Estado |
| Promedio  | Plan       | Real   | %    | Estado           | Promedio        | Plan       | Estado           |
| 5190  | 5842.2     | 5167.1 | 88.4 | 4276.6           | 6400            | 6000.0     | 5000.0           |

**Tabla 3.3.** Proyección de producción y volúmenes de venta de leche 2019-2022

**Fuente:** Datos estadísticos del municipio de Cabaiguán

En relación a la entrega a sacrificio de ganado vacuno durante el 2019 y la proyección hasta el 2022, se prevé incrementar la producción con un ritmo de crecimiento promedio anual superior al 7 %, con un peso promedio ligeramente superior (3 kg) al plan del año base.

La entrega a sacrificio comprende a los animales vendidos para el sacrificio y los sacrificados en la propia unidad productora. Se determina en cabezas y peso en pie. En la ganadería vacuna se incluyen animales con este fin que fueron previamente comprados a productores no estatales.

El mayor número de cabezas a sacrificio son provenientes de las UBPC al igual que en la producción de leche y en segunda instancia las CPA.

Para el cálculo de los ingresos por ventas se tuvo en cuenta el incremento productivo y la estrategia de comercialización, donde se pronostica vender el incremento productivo al Balance Nacional, según los listados de precios fijados por el Ministerio de Finanzas y Precios. Ver tabla 3.4

| <b>Entrega a sacrificio de ganado vacuno</b> |                   |             |          |                   |
|--|-------------------|-------------|----------|-------------------|
| <b>Concepto</b>                              | <b>Real 2019</b>  |             |          | <b>2022</b>       |
|  | <b>Producción</b> |             |          | <b>Proyección</b> |
|  | <b>Plan</b>       | <b>Real</b> | <b>%</b> |                   |
| <b>Cabezas (U)</b>                           | 4252              | 3986        | 93.74    | 4900              |
| <b>Peso promedio (kg)</b>                    | 335               | -           | -        | 338               |
| <b>Carne (t)</b>                             | 1436.45           | 1447.5      | 100.7    | 2500.0            |

**Tabla 3.4.** Entrega a sacrificio de ganado vacuno 2019 y proyección 2022

**Fuente:** Datos estadísticos del municipio de Cabaiguán

En el municipio se encuentra un centro de cría porcino encargado de proporcionar todos los cerdos de preceba que serán cebados por convenios y entregar.

La UEB Porcino tiene la misión de producir pre cebas con destino a los convenios con las diferentes formas productivas, siendo sus resultados en el 2019 los que se muestran a continuación, así como su proyección para 2022.

La totalidad de cabezas a sacrificio son provenientes de las UEB Porcino. No se logró la entrega ni de las CPA ni UBPC.

Para el cálculo de los ingresos por ventas se tuvo en cuenta el incremento productivo y la estrategia de comercialización según los listados de precios fijados por el Ministerio de Finanzas y Precios. Ver tabla 3.5

| <b>Entrega a sacrificio de ganado porcino</b> |                  |                        |
|---|------------------|------------------------|
| <b>Concepto</b>                               | <b>Real 2019</b> | <b>Proyección 2022</b> |
| <b>Total</b>                                  |                  |                        |
| <b>Cabezas (U)</b>                            | 347              | 513                    |
| <b>Peso promedio (Kg)</b>                     | 64,9             | 69,3                   |
| <b>De ello: Estatal</b>                       |                  |                        |
| <b>Cabezas (U)</b>                            | 347              | 436                    |
| <b>Peso promedio (Kg)</b>                     | 64,9             | 69,3                   |

**Tabla 3.5.** Entrega a sacrificio de ganado porcino 2019 y proyección 2022

**Fuente:** Datos estadísticos del municipio de Cabaiguán

### **3.2 Valoración del programa propuesto para la implementación de políticas públicas territoriales de desarrollo local en función del incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán**

En esta etapa de la investigación se desarrolló un taller de socialización con los expertos del Grupo Municipal de Desarrollo Local con el objetivo de valorar la factibilidad del programa propuesto para la implementación de políticas públicas territoriales de desarrollo local en función del incremento de la producción de alimentos en el municipio,

Según Matos y Cruz (2011) el Taller de Socialización es el proceso científico presencial e interactivo en el que, mediante la comunicación epistémica entre el investigador y los especialistas seleccionados, se logra el perfeccionamiento de la investigación, por medio del intercambio eficiente de valoraciones científicas.

Desde esta perspectiva, el taller de socialización, entonces, es poseedor de un enfoque didáctico interactivo que, a diferencia de la encuesta aplicada a expertos, permite un intercambio enriquecedor, a través de la argumentación de valoraciones y criterios que favorecen la construcción del conocimiento científico. En este proceso socio-valorativo, los involucrados expresan criterios y horizontes conceptuales propios, a partir de la manera en que interpretan activamente la información presentada por el investigador, para argumentar su propuesta de ciencia.

Los resultados de investigaciones científicas han demostrado que es esta una vía válida para la valoración de la pertinencia científico-metodológica de los aportes de una investigación a partir de uso del debate y la discusión grupal entre sujetos interesados en el estudio y no solo los implicados en la investigación.

De manera general, los estadios metodológicos por los que transita la propuesta del Taller de Socialización, se sintetizan en los siguientes:

- Precisión del objetivo científico-metodológico.
- Selección de los especialistas, según indicadores determinados.
- Elaboración y entrega a los especialistas seleccionados de un informe de investigación para su proceso valorativo previo al taller.
- Realización del taller con los especialistas, a partir de los siguientes momentos:
  - breve presentación oral por el investigador,
  - propuesta y aprobación de los criterios de análisis para la subsiguiente valoración,
  - debate científico.
- Valoración posterior de los criterios y juicios críticos emitidos en el taller.
- Construcción del informe del Taller de Socialización.

Se consideraron como criterios para el análisis del programa los siguientes aspectos:

- Factibilidad: posibilidad real de su utilización y de acceso a los recursos necesarios para ello.

- Aplicabilidad: expresar con claridad para su posible implementación por otras personas.
- Generalizable: su condición, aplicabilidad y factibilidad permiten en condiciones normales la extensión del resultado a otros contextos semejantes.
- Pertinencia: por su importancia, por su valor social y las necesidades a dar respuesta.
- Novedad y originalidad: reflejar la creación de algo inexistente hasta el momento.
- Validez: condición del resultado que permita el logro de los objetivos para lo cual fue concebido.

En esta investigación se realizaron tres talleres de socialización:

- Primer taller: se realizó un taller de familiarización para presentar el objetivo, la concepción de los mismos, cómo se iba a proceder, criterios a considerar en la valoración del resultado y se entregó a cada miembro del GMDL el programa impreso para su estudio individual.
- Segundo taller: se efectuó para intercambiar las valoraciones realizadas a partir de los criterios que previamente se les habían presentado.
- Tercer taller: se desarrolló con el objetivo de someter a consideración del grupo el informe final de las valoraciones realizadas en el segundo taller.

En el informe final se recogieron las siguientes valoraciones sobre la propuesta:

- Se aprecia pertinencia en el diseño del programa, enfocado con una perspectiva de cambio, ya que está concebido con enfoque integral para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local, lo que contribuirá al incremento de la producción de alimentos en el municipio de Cabaiguán a partir de sus potencialidades.
- Es viable, al ponderar dos programas priorizados para dar cumplimiento a los objetivo, estrategias y líneas de acción del programa y responder así a las necesidades de la economía del país y del territorio de lograr la soberanía alimentaria.

- Posibilita la integración de diferentes conceptos y herramientas en el diseño del programa para la implementación de políticas públicas territoriales de desarrollo local en función del incremento de la producción de alimentos, lo cual puede servir de guía para otras investigaciones.
- Se sugirió que la metodología seguida en la concepción del programa sea extendida a otras áreas estratégicas del desarrollo local.

### **Conclusiones parciales del Capítulo III**

Se aplicó la metodología del Programa Sectorial Agropecuario del gobierno de Zacatecas adaptada a las condiciones del contexto cubano para la estructuración de un programa con enfoque integral para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local en función del incremento de la producción de alimentos.

La aplicación de la metodología propuesta contribuyó a la determinación de los objetivos generales que potencien la gestión de políticas públicas territoriales de desarrollo local, en función del incremento de la producción de alimentos, estableciéndose estrategias y líneas de acción en función de los mismos. Además, se caracterizaron dos de los programas del sector agropecuario con potencialidades en el municipio de Cabaiguán para el cumplimiento de los objetivos generales del programa.

## **CONCLUSIONES**

El proceso de gestión del desarrollo local en Cuba tiene sus fuentes en la Constitución de la República, el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 y las prioridades identificadas en las Estrategias de Desarrollo Municipal para el logro de un desarrollo sustentable y armonizado con el entorno, en función de incrementar la calidad de vida de la población y el aprovechamiento de las potencialidades locales al servicio de la sociedad, de manera que con sus decisiones influyan en el progreso de un territorio determinado contribuyendo a elevar el nivel de vida de sus habitantes.

El proceso de gestión de políticas públicas territoriales debe combinarse con el fortalecimiento de los gobiernos locales y requieren su contextualización en cada escenario concreto donde se gestione el desarrollo local. Es de vital importancia una política territorial activa para el fortalecimiento de la base empresarial local en relación con la innovación tecnológica, la calificación de los recursos humanos, la vinculación del sistema educativo y de capacitación según los requerimientos del tejido local de empresas, y la construcción de un entorno innovador territorial mediante la concertación estratégica de los diferentes actores y agentes locales.

La realización del diagnóstico del problema permitió constatar problemas de índole organizativos, de recursos humanos y tecnológicos, evidenciándose además el conocimiento mediano de las políticas territoriales a las cuáles tributan las estrategias de desarrollo del municipio, sin que a estas últimas estén incorporados los proyectos de iniciativas municipales de desarrollo local

Se aplicó una metodología el diseño del programa con enfoque integral para la gestión de políticas públicas territoriales de desarrollo local para el incremento de la producción de alimentos, priorizándose los programas Cultivos Varios y Ganadero para dar cumplimiento a los objetivos, estrategias y líneas de acción del programa.

La valoración del programa propuesto se realizó a partir de un taller de socialización con expertos del GMDL desarrollo local, los cuales consideraron que la propuesta posee pertinencia en el diseño y enfoque integral; es viable al ofrecer la posibilidad

real de su utilización y de acceso a los recursos necesarios para ello y posibilita la integración de diferentes conceptos y herramientas en el diseño del programa para la implementación de políticas públicas territoriales de desarrollo local en función del incremento de la producción de alimentos, lo cual puede servir de guía para otras investigaciones.



## **RECOMENDACIONES**

Continuar la línea de estudios sobre la implementación de políticas públicas territoriales de desarrollo local en el municipio de Cabaiguán de modo que se proyecten otros de los programas con potencialidades de desarrollo en el sector agropecuario del municipio, en función del incremento de la producción de alimentos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aguilar Villanueva, L. F. (2000). Estudio Introductorio. En La hechura de las políticas. 2ª ed. México: Miguel Ángel Porrúa. Vol. 2, págs. 15-84.
- Albuquerque, F. (2004). "Desarrollo económico local y descentralización en América Latina", Revista de la CEPAL, No. 82
- Aja, A., y Hernández, W. (2019). Dinámica de la población y sus interrelaciones en Cuba y sus territorios. Recomendaciones para la acción. *Novedades en Población*, 15(29), 56-74.
- Arias, M. A., (2018). Cuba. El desarrollo local como reinención. Obstáculos y desafíos en el actual escenario", *Revista NUPEM, Campo Mourao*. 10 (21:17-33)
- Arnoletto, A. y Díaz, C. (2009). Un aporte a la gestión pública, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2009b/550/](http://www.eumed.net/libros/2009b/550/).
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). Constitución de la República de Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Extraordinaria No. 5. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/constitucion-de-la-republica-de-cubaproclamada-el-10-de-abril-de-2019>
- Becerra, F. (2008). Guía de estudio Teorías sobre el desarrollo. Maestría en Ciencia, Tecnología y Sociedad. Universidad de Cienfuegos.
- Boffil, V. S. (2008). Desarrollo Local y Administración Pública. Reflexiones sobre el contexto cubano. En: FORUM Municipal 2007 ([s.l.]: 2008) [fecha de consulta: Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos62/desarrollo-local-administracion-publica/desarrollo-local-administracion-publica.shtml>
- Campos Alfonso, J. (2011). Cuba frente al desarrollo local: consideraciones teórico-metodológicas y reflexiones para su aplicación. *Revista Economía y desarrollo*; Vol 146, No 2. Universidad de La Habana. <http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/297>

- Centro de Investigaciones de la Economía Mundial. (2020). Resumen sobre la evolución de la economía mundial –primer semestre de 2020. La Habana, agosto de 2020. Disponible en <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/CIEM%20BIE M%20RESUMEN%20SOBRE%20LA%20EVOLUCION%20DE%20LA%20EC ONOM%C3%8DA%20MUNDIAL-I%20SEMESTRE%202020-200904-6.pdf>
- Cevallos, H. y González, M. (2018). Modelo de gestión participativa del desarrollo local para el Cantón Santa Elena – Ecuador. Disponible en <https://www.eumed.net/rev/cccss/2018/09/desarrollo-local-ecuador.html>
- Cevallos Romero, H. A. (2017). Los mecanismos de participación en la gestión participativa del desarrollo local a nivel municipal. *Alternativas*, 18(3), 49-56. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6789131>
- CEPAL (2020). Acerca de Agricultura y desarrollo rural. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/temas/agricultura-y-desarrollo-rural/acerca-agricultua>
- Columbié Santana, C. M. (2004). La Administración Pública en Cuba. Configuración en un Sistema de Capacitación para la Mejora en la Gestión de los Dirigentes de los Consejos de Administración Municipal. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Ministerio de Educación Superior, Cuba.
- Consejo de Estado (2008). Decreto-Ley 259 de 2008. Gaceta Oficial No. 24. Extraordinaria de 2008. Disponible en <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-259-de-2008-de-consejo-de-estado>
- Cubadebate (2020) “Cuba: La producción de alimentos en tiempos de la COVID-19” Mayo 4, 2020 en [www.cubadebate.cu](http://www.cubadebate.cu)
- Díaz-Canel, M. y Fernández, A. (2019). Gestión de gobierno, educación superior, ciencia, innovación y desarrollo local. *Revista Retos de la Dirección* 2020; 14(2): 5-32. Recuperado de <http://orcid.org/0000-0002-2651-4953>

- Díaz-Canel Bermúdez, M. (2020). Reunión de chequeo del Programa Alimentario. Disponible en <http://www.cubadebate.cu/noticias/2020/04/26/produccion-de-alimentos-tarea-de-todos-los-dias/>
- Díaz-Canel Bermúdez, M. (2020). Palabras pronunciadas en reunión del Consejo de Ministros, el 16 de julio de 2020. Disponible en <http://www.cubaminrex.cu>
- Díaz-Canel Bermúdez, M. M., Núñez Jover, J., Torres Paez, C.C. (2020). Ciencia e innovación como pilar de la gestión de gobierno: un camino hacia los sistemas alimentarios locales. Disponible en: <http://www.coodes.upr.edu.cu>
- Ejeda, G. (2006). Teoría y ciclo de las Políticas Públicas. Trabajo que se inscribe en la dimensión III del proyecto Un enfoque institucionalita de la Educación Superior en México.
- Escalona, L. J, Estrada, A. y Segura, N. (2019). El desarrollo local y la dinámica agropecuaria en el municipio Guisa. REDEL. Revista Granmense de Desarrollo Local. Vol. 3 No.3 julio-septiembre 2019. RNPS: 2448. [redel@udg.co.cu](mailto:redel@udg.co.cu)
- FAO (2020). El estado de la seguridad alimentaria y nutrición en el mundo Resumen. Recuperado de <http://www.fao.org/publications/sofi/2020/es/>
- Fernández, A. y Núñez, J. (2020). Creación de capacidades y desarrollo local: el papel de los centros universitarios municipales. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria Félix Varela
- Flores Lóriga, J., Fernández Lorenzo, A., y Torres Páez, C. C. (2017). Análisis teórico sobre la integración entre actores a los procesos de gestión estratégica del desarrollo a escala local. Revista Internacional del Mundo Económico y del Derecho, 14, 1-14. <http://www.revistainternacionaldelmundoeconomicoydelderecho.net/wpcontent/uploads/RIMED-Flores1.pdf>
- Garea Alonso, J. M. y La O Sosa, M. (2001). Reforma Agraria: La Experiencia cubana. serie de Estudios Legislativos de la FAO en línea. Disponible en <http://www.fao.org/Legal/default.htm>. Consultado 21 de junio de 2021.

- Guzón Camporredondo, A. (2006). Desarrollo local en Cuba: retos y perspectivas. Publicaciones CIEI, Universidad de La Habana, La Habana.
- Hernández, C. N y Romero, M. I. (2017). Bases de la política de Trabajo Comunitario Integrado para la gestión descentralizada del desarrollo municipal. Informe de la Tarea 23. CEDEL.
- Herrera Díaz, Y. (2013). La organización de la producción local en las condiciones de cuba. Aproximación a su conceptualización. Revista Economía y desarrollo. Vol. 149, No. 1, enero-junio 2013. Disponible en <http://www.econdesarrollo.uh.cu>
- Jam Massó, A. (2007). Iniciativa municipal para el desarrollo local. Reflexiones para el debate. Revista Economía y Desarrollo. Vol. 142 N. 1. 2007. Disponible en <http://www.econdesarrollo.uh.cu>
- Lahera, E. (2004). Un Enfoque de políticas públicas, Economía UNAM, No. 002, noviembre.
- Lazo Vento, C. (2002). “Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico. Experiencia en Pinar del Río”. Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Pinar del Río.
- Lefont Marín, L. y Ramírez Sierra, J. C. (2019). Políticas Públicas: Introducción a la disciplina para la gestión gubernamental en Cuba. La Habana: Editorial Universitaria. Disponible en <http://eduniv.reduniv.edu.cu>
- Leonhard, R. y Wolpold-Bosien, M. (2001). Los Derechos Económicos, Sociales y Culturales y la Política Agraria en América Central. Un Estudio de FIAN International Secretariat, con apoyo financiero de GTZ. Enero de 2001.
- Limia David, M. (2004). Intervención sobre “Capacitación de Actores del Desarrollo Local” [en línea]. Ponencias del Encuentro Alternativas de Globalización: otro mundo es posible. Centro para la Justicia Global. [Consultado: 2011-04-20]. Disponible en: [http://www.globaljusticecenter.org/ponencias/limia\\_esp.htm](http://www.globaljusticecenter.org/ponencias/limia_esp.htm)

- Machado, H., Martín, S. y Funes-Monzote, F. R. (2019). Del enfoque reduccionista al enfoque de sistema en la agricultura cubana: un necesario cambio de visión. *Pastos y Forrajes* [online]. 2009, vol.32, n.3, pp.1-1. ISSN 0864-0394.
- Marco-Nieto, L. y Maldonado, L. F. (1998). *Política en Salud Pública para el Distrito Capital*. Universidad de los Andes. Centro Interdisciplinario de Estudios Regionales, Secretaría Distrital de Salud. Bogotá.
- Méndez Delgado, E. y Lloret Feijóo, M. C. (2009). Planificación del Desarrollo Territorial y Local en Cuba; Aspectos conceptuales, metodológicos y estratégicos. *Revista de la Facultad de Economía, BUAP*, Año XIV, Número 41, Mayo- Agosto de 2009.
- Ministerio de Economía y Planificación. (2020). *Tabloide Especial. Cuba y su desafío económico y social. Síntesis de la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19*. La Habana.
- Ministerio de Economía y Planificación. (2020). *Política para impulsar el desarrollo territorial*. Ministerio de Economía y Planificación. <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/POLITICA%20PARA%20IMPULSAR%20EL%20DESARROLLO%20TERRITORIAL.pdf>
- Ministerio de la Agricultura. (2017). *Balance de suelo y tenencia de la tierra*, Boletín No. 5, 2017, Dirección de suelo y control de la tierra MINAG.
- Ministerio de Relaciones Exteriores de Cuba. (2021). *Informa Gobierno cubano nuevas medidas económicas*: <http://www.cubaminrex.cu/es/informa-gobierno-cubano-nuevas-medidas-economicas-fotos-video>
- Núñez Jover, J., y Alcazar Quiñones, A. (2016). *Universidad y desarrollo local: contribuciones latinoamericanas*. La Habana: Félix Varela. Recuperado a partir de <https://www.oei.es/historico/cienciayuniversidad/spip.php?article6539>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2021). Disponible en <http://www.fao.org/statistics/es/>

- Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI) (2020) "Sector agropecuario. Indicadores seleccionados. Enero-diciembre 2019" La Habana, junio 2020.
- PCC. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución para el período 2011-2016. Editora Política. La Habana.
- PCC. (2016). Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución para el período 2016-2021. Editora Política. La Habana.
- PCC. (2017). Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Económicos Estratégicos. disponible <https://siteal.iiep.unesco.org/bdnp/253/conceptualizacion-modelo-economico-social-cubano-desarrollo-socialista-plan-nacional>
- Pérez Hernández, L. y Díaz Legón, O. J. (2019). Municipio y política pública local. Una mirada al contexto cubano desde la Constitución. Disponible en <http://scielo.sld.cu/pdf/uh/n289/0253-9276-uh-289-257.pdf>
- Pérez Martínez, J. (2016). Propuesta de programas para la implementación de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario del municipio Los Palacios. Tesis en opción al título académico de Máster en Administración de Empresas Agropecuarias. Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca.
- Pérez, R., Medina, A., Salabarría, D. y León, N. (2021). Implementación del Sistema de Innovación Agropecuaria Local en el municipio Sancti Spíritus, Cuba. Revista Iberoamericana Ambiente y Sustentabilidad Vol. 4, 2021. Disponible en <https://ambiente-sustentabilidad.org/index.php/revista/article/view/108/150>
- Pons, H. (2000). Reflexiones acerca del concepto de política pública, Centro de Estudios de Economía y Planificación. MEP. Cuba.
- Rébola, R. (2020). Una mirada sobre los diálogos locales como procesos de construcción de capacidades y transformación territorial. A la luz de las experiencias de acompañamiento con las comunidades de San Vicente y Ramona. Revista Desarrollo y Territorio, (8), 27-39. Recuperado de <http://www.conectadel.org/revistadesarrollo-y-territorio/>

- Rodríguez, D. y Montoya (2013). La implementación de la estrategia de desarrollo social y comunitario en el municipio Río Cauto. Tesis de Maestría. Universidad de Camagüey, Camagüey.
- Romero, M. I. Caballero, R., Miranda, S., Roselló, T. y Gil, Y. (2017). Hacia una gestión participativa del desarrollo local. Textos de apoyo al diplomado para la implementación del Sistema de Innovación Agropecuaria Local. Ediciones INCA.
- Salas, B. y Torres, C. C. (2016). Programas priorizados del sector agropecuario en el municipio La Palma. Pinar del Río.
- Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Gobierno de Zacatecas. (2016). Programa sectorial de desarrollo agropecuario. Zacatecas, México. Disponible en <https://catalogoestatal.zacatecas.gob.mx> › archivos
- Torres Páez, C. C. (2016). Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca», Pinar del Río, Cuba.
- Torres Páez, C. C., et. al. (2018). Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal en Cuba. Revista Anales de la Academia de Ciencias de Cuba, Volumen 8, No. 1. <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/405>
- Vargas, B. (2004). Políticas Públicas locales y desarrollo. ESAN. Año 9, núm. 17, Lima, diciembre, 2004: Disponible en: <http://jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/articulo/view/165>



## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Guía de entrevista grupal a miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local de Cabaiguán.**

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

**Anexo 2. Cuestionario aplicado a funcionarios del Consejo de la Administración Municipal de Cabaiguán.**

Estimado compañero (a):

El siguiente cuestionario ha sido elaborado con fines investigativos y persigue el objetivo de identificar las principales limitaciones en el proceso de gestión del desarrollo local del municipio de Cabaiguán, así como proponer acciones en función de perfeccionar este proceso que es esencial para el aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos del municipio para el incremento de la producción de alimentos.

Su valoración sobre este aspecto nos resulta de gran interés, por lo que le agradeceríamos nos completara la siguiente encuesta.

Le garantizamos el carácter anónimo de la misma.

Muchas Gracias.

I. Rango de edades.

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

II. Género

Femenino  Masculino

III. Nivel Escolar vencido

Primaria  Secundaria  Media Superior  Universitario

IV. ¿Qué entiende usted por políticas territoriales?

---

---

---

---

---

---

---

---

V. ¿Conoce si existen en el municipio políticas territoriales en el sector agropecuario en función de potenciar la producción de alimentos?

\_\_\_ Si \_\_\_ No

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

1.

---

---

2.

---

---

3.

---

---

VI. A continuación, aparecen una serie de fortalezas de las políticas territoriales de desarrollo local.

Señale con una X en qué medida están presentes estas fortalezas en el proceso actual de gestión de políticas territoriales de desarrollo local en el sector agropecuario del municipio para potenciar la producción de alimentos.

Se utiliza una escala de 0 a 10, según que se adjunta.

| Fortalezas  | Favorable |      | Importancia |      |
|---|-----------|------|-------------|------|
|   | Mín.      | Máx. | Mín.        | Máx. |
| Fortalecimiento de los procesos de ajuste productivo. |           |      |             |      |
| Mejoramiento de la productividad y competitividad.    |           |      |             |      |
| Gestión del empleo.                                   |           |      |             |      |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| Gestión del conocimiento y las innovaciones.   |  |  |  |  |
| Aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos del municipio.   |  |  |  |  |
| Dinamización de los procesos de descentralización.   |  |  |  |  |
| Proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados del municipio en el sector.   |  |  |  |  |
| Iniciativas de información y promoción de la localidad.  |  |  |  |  |
| Desarrollo de capacidades de los recursos humanos.   |  |  |  |  |
| Favorecimiento de la transición de una visión y gestión sectorial a una gestión más integrada y multidimensional.  |  |  |  |  |
| Mobilización de recursos, conocimientos, compromisos y alianzas para el ordenamiento y la competitividad en el sector que incentive el incremento de la producción de alimentos.   |  |  |  |  |
| Orientación de la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico, de manera concertada con el Centro Universitario Municipal y otros centros de investigación para incrementar el valor agregado de la producción. |  |  |  |  |
| Incentivo del beneficio que redunde en el mejoramiento de la calidad de vida de los  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| productores y de la población del territorio. |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|

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

| Limitaciones   | Presencia |      | Consecuencia |      |
|--|-----------|------|--------------|------|
|  | Mín.      | Máx. | Mín.         | Máx. |
| Desconocimiento de las políticas territoriales a las cuales tributan las estrategias de desarrollo local.                        |           |      |              |      |
| Insuficiencias en el mejoramiento de la productividad y competitividad.  |           |      |              |      |
| Reducida autonomía para la acción local.   |           |      |              |      |
| Insuficiencia de recursos humanos adecuados para la gestión local.   |           |      |              |      |
| Insuficiente coordinación entre los agentes locales.   |           |      |              |      |
| Desconocimiento de la importancia de las vinculaciones de los sistemas productivos locales con los nacionales e internacionales. |           |      |              |      |
| Deficiente capacidad empresarial y de introducción de las innovaciones en la gestión del desarrollo local.                       |           |      |              |      |
| Inexistencia de un marco legal adecuado.   |           |      |              |      |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| Inexistencia de iniciativas de información y promoción de la localidad.   |  |  |  |  |
| Inexistencia de instrumentos para evaluar la eficacia de las políticas públicas.  |  |  |  |  |
| Inercia de protagonismos institucionales y personales.  |  |  |  |  |
| Conflicto entre la necesidad de resultados inmediatos y la apuesta por los resultados a mediano y largo plazo.                              |  |  |  |  |
| Insuficiente implicación de empresas y de fuentes de financiamiento.  |  |  |  |  |
| Uso intensivo de los recursos naturales.  |  |  |  |  |
| Inadecuada orientación para la captación de fuentes de financiamiento provenientes tanto del Gobierno como de la Cooperación Internacional. |  |  |  |  |

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

Éxito total: \_\_\_\_\_.

Destacada: \_\_\_\_\_.

En Ascenso: \_\_\_\_\_.

Estandada: \_\_\_\_\_.

En descenso: \_\_\_\_\_.

IX. A continuación, aparece una escala. Por favor, ubique de forma general marcando con una X el número en que se encuentra el éxito en la gestión, de las políticas territoriales de desarrollo local en función del incremento de la producción de alimentos.

| <b>Muy Bajo</b> | <b>Bajo</b> | <b>Medio</b> | <b>Alto</b> | <b>Muy Alto</b> |
|-----------------|-------------|--------------|-------------|-----------------|
| 1               | 2           | 3            | 4           | 5               |

X. Diga según su criterio los principales problemas que afectan el desarrollo productivo del sector agrario del municipio para potenciar el incremento de la producción de alimentos, atendiendo a las siguientes clasificaciones:

1. Por problemas de Organización:
2. Problemas Subjetivos:
3. Por problemas tecnológicos

**Le reiteramos nuestro agradecimiento.**

### Anexo 3. Análisis estadístico del cuestionario.

#### Cuestiones Genéricas

##### Género

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

##### Nivel Escolar vencido

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

##### Edad

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

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

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



**Anexo 4. Valoración del estado actual de la ejecución de políticas territoriales en el sector agrario en función del incremento de la producción de alimento.**

**Fortalezas presentes en el proceso de gestión de políticas territoriales en el sector agropecuario en función del incremento de la producción de alimento.**

**Fortalecimiento de los procesos de ajuste productivo**

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

**Mejoramiento de la productividad y competitividad**

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

**Gestión del Empleo**

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

**Gestión del conocimiento y las innovaciones**

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

**Aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos del municipio.**

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

**Dinamización de los procesos de descentralización.**

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

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

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

**Iniciativas de información y promoción de la localidad.**

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

**Desarrollo de capacidades de los recursos humanos.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Limitaciones que obstaculizan el proceso de gestión de políticas territoriales en el sector agropecuario en función del incremento de la producción de alimento.

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

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

**Mejoramiento de la productividad y competitividad.**

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

**Reducida autonomía para la acción local.**

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

**Insuficiencia de recursos humanos adecuados para la gestión local.**

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

**Insuficiente coordinación entre los agentes locales.**

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

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

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

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

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

**Inexistencia de un marco legal adecuado.**

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

**Inexistencia de iniciativas de información y promoción de la localidad.**

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

**Inercia de protagonismos institucionales y personales.**

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

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

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

**Insuficiente implicación de empresas y de fuentes de financiamiento.**

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

**Uso intensivo de los recursos naturales.**

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

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

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

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

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

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

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

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

## Anexo 5.1. Análisis estadístico de las Fortalezas para la variable “Favorable”

### Evaluaciones de los expertos

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

### Estadísticos de contraste

|                                 |                |
|---------------------------------|----------------|
| <b>N</b>                        | <b>13</b>      |
| <b>W de Kendall<sup>a</sup></b> | <b>,784</b>    |
| <b>Chi-cuadrado</b>             | <b>295,388</b> |
| <b>gl</b>                       | <b>29</b>      |
| <b>Sig. Asintót.</b>            | <b>,000</b>    |

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

## Anexo 5.2. Análisis estadístico de las Fortalezas para la variable “importancia”

### Evaluaciones de los expertos

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

### Estadísticos de contraste

|                                 |                |
|---------------------------------|----------------|
| <b>N</b>                        | <b>13</b>      |
| <b>W de Kendall<sup>a</sup></b> | <b>,734</b>    |
| <b>Chi-cuadrado</b>             | <b>276,690</b> |
| <b>gl</b>                       | <b>29</b>      |
| <b>Sig. Asintót.</b>            | <b>,000</b>    |

a. Coeficiente de concordancia de Kendall



## Anexo 5.3. Análisis estadístico de las Limitaciones para la variable “Presencia”

### Evaluaciones de los expertos

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

### Estadísticos de contraste

N 13

W de Kendall<sup>a</sup> ,789

Chi-cuadrado 297,506

gl 29

Sig. Asintót. ,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

## Anexo 5.4. Análisis estadístico de las Limitaciones para la variable “Consecuencia”

### Evaluaciones de los expertos

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

### Estadísticos de contraste

N 14

W de Kendall<sup>a</sup> ,705

Chi-cuadrado 286,134

gl 29

Sig. Asintót. ,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall