



**Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”**  
**Facultad de Ciencias Agropecuarias**  
**Departamento: Agronomía**



***Carrera: Ingeniería en Procesos Agroindustriales***

***Trabajo de Diploma***

***PROGRAMA DE DESARROLLO LOCAL PARA LA  
RECUPERACIÓN DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL  
AZUCARERA MELANIO HERNÁNDEZ***

***Autor: Rances Omar Lugones López***

***Tutores: DrC Antonio D. Ramírez Valle. Prof. Titular e Investigador***

***Sancti Spíritus***

***2024***

***Copyright©UNISS***

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, y se encuentra depositado en los fondos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”, subordinado a la Dirección General Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial - Compartir Igual



Para cualquier información, contacte con:

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”.  
Comandante Manuel Fajardo s/n, esquina a Cuartel, Olivos 1. Sancti Spíritus.  
Cuba. CP. 60100

Teléfono: 41-334968

## **AGRADECIMIENTO**

A mi tutor y amigo DrC Antonio Ramírez Valle, el que siempre ha estado presente para orientarme a llevar a buen término esta investigación e insertarme en el mundo del desarrollo local para contribuir desde la comunidad a abrir el camino a la recuperación agroindustrial en mi centro de trabajo. A las diferentes personas (familiares, compañeros de trabajo y amigos en general) quienes con su pregunta ¿Cómo va la tesis?, siempre me dieron el impulso y me comprometieron para seguir adelante para alcanzar esta meta tan hermosa. A los directivos de la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández, en especial a su director Antonio Viamonte Perdomo, ya que siempre creyó en mí; en fin, a todos muchas gracias.

## **DEDICATORIA**

A alguien que ya no está entre nosotros, quien me dijo una vez” estudia para que algún día te hagas Licenciado o Ingeniero, un hombre bueno, de bien. Hoy puedo decir que sus palabras, las cumplí y soy quien soy.

A todos los profesores, especialmente a mis padres seres incondicionales a lo largo de la vida, a mi esposa y compañera de vida, al Grupo AZCUBA, la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández que puso la varilla en alto para este gran reto.

## **PENSAMIENTO**

El desarrollo local no es una utopía, sino una posibilidad real, objetiva y necesaria para que el municipio tenga una base económica-productiva sólida, con autonomía y capaz de aprovechar los recursos endógenos para incidir en el aumento de la calidad de vida de la población”

Dr. C. Carlos Cesar Torres Páez

Presidente Nacional de la Sociedad Científica Cubana de Desarrollo Local

## **SISTESIS**

El trabajo tiene como unidad de estudio al Consejo Popular “Tuinucú”, municipio Taguasco, en el que se muestra los principales aspectos teóricos y prácticos que integran la relación del desarrollo local y la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández. Se evidencia la importancia del desarrollo local como proceso que contribuye a la reactivación de la economía territorial, el mantenimiento de las redes económicas y la preservación de la identidad local. Su objetivo general es diseñar un programa de desarrollo local para la recuperación de la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández desde la comunidad basado en el cocimiento, la innovación y la cooperación como garantes de la calidad de vida de la población. Los principales métodos y técnicas de investigación utilizadas han sido la observación y medición científica, las encuestas, el análisis documental, el trabajo con especialistas, los informes de las comisiones agrarias de la asamblea municipal del Poder Popular y la técnica de los escenarios para el planteamiento de las acciones estratégicas. En el trabajo se realiza un estudio diagnóstico del Consejo Popular “Tuinucú”, llegándose a determinar las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con las correspondientes estrategias y acciones para su mejora, así como aquellos problemas, cuya solución se plantea mediante la gestión, elaboración y ejecución de proyectos institucionales y de colaboración internacional. Finalmente se muestra el procedimiento general a utilizar para presentar a directivos y trabajadores implicados en su implementación y generalización del trabajo y su necesaria concientización del valor e importancia que tiene en el desarrollo local y agroindustria para el mejoramiento de las condiciones y la calidad de vida de los ciudadanos.

**Palabras claves:** Consejo Popular, Desarrollo local, Modelo de desarrollo local, Poder Popular, Proyectos institucionales y de colaboración internacional, Unidad de estudio.

## **SYNTHESIS**

The work has as its unit of study the Popular Council “Tuinucú”, municipality of Taguasco, in which the main theoretical and practical aspects that make up the relationship between local development and the Melanio Hernández Sugar Agroindustrial Company are shown. The importance of local development is evident as a process that contributes to the reactivation of the territorial economy, the maintenance of economic networks and the preservation of local identity. Its general objective is to design a local development program for the recovery of the Melanio Hernández Sugar Agroindustrial Company from the community based on knowledge, innovation and cooperation as guarantors of the quality of life of the population. The main research methods and techniques used have been scientific observation and measurement, surveys, documentary analysis, work with specialists, reports from the agrarian commissions of the municipal assembly of People's Power and the technique of scenarios for the formulation of strategic actions. The work carries out a diagnostic study of the “Tuinucú” People's Council, determining the main strengths, weaknesses, threats and opportunities with the corresponding strategies and actions for its improvement, as well as those problems, whose solution is proposed through the management, elaboration and execution of institutional and international collaboration projects. Finally, the general procedure to be used to present to managers and workers involved in its implementation and generalization of the work and their necessary awareness of the value and importance it has in local development and agroindustry for the improvement of the conditions and quality of life of citizens is shown.

**Keywords:** People's Council, Local development, Local development model, People's Power, Institutional and international collaboration projects, Study unit.

## **ÍNDICE**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>12</b>
1.1. Generalidades sobre el tema de investigación	13
1.2. Algunas de las acciones tomadas por el Estado cubano para enfrentar crisis económica durante los últimos años de Revolución	13
1.3. El papel de los gobiernos y el desarrollo local	14
1.4. El territorio como fundamento de lo local	15
1.5. Principios básicos del desarrollo local	17
1.6. La innovación en las empresas	19
1.7. Rol de las políticas públicas en la innovación	22
1.8. Lo local como dimensión del desarrollo	23
1.9. La cadena de valor en el programa de desarrollo agroindustrial	23
<b>CAPÍTULO II. MATERIALES Y MÉTODOS</b>	<b>25</b>
2.1. Caracterización del Consejo Popular Tuinucú	25
2.2. Población y Muestra	25
2.3. Materiales, Métodos, Técnicas de investigación	27
2.4. Idea del programa	28
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>30</b>
3.1. Resultado de variables claves identificadas	30
3.2. Potencialidades de la comunidad Tuinucú para el desarrollo de la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández	30
3.3. Resultados de la Observación científica	31
3.4. Resultados de la Entrevista realizada a 2 delegados del poder popular del Consejo Popular de la comunidad Tuinucú	32
3.5. Resultados de la Encuesta realizada a 30 personas (10 del área Agrícola, 10 del área Industrial y 10 del consejo popular Tuinucú), 2 delegados del Poder Popular y 1 presidente de Consejo Popular	34



<b>3.6. Programa de desarrollo local para la recuperación de la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández</b>	<b>34</b>
<b>3.7. Resultados de la evaluación por criterio de especialistas de la pertinencia de la implementación del Programa de desarrollo local diseñado para la recuperación de la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández desde la comunidad basado en el cocimiento, la innovación y la cooperación como garantes de la calidad de vida de la población</b>	<b>46</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>47</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>48</b>

## **INTRODUCCIÓN**

Los aspectos fundamentales para fomentar el desarrollo local están estrechamente ligados a la elevación de las condiciones materiales del territorio, así como a la capacitación de los actores implicados en toda la gestión relacionada con el desarrollo local. Es obvio que entre más preparados estén los miembros de las comunidades, mayor será la participación en la toma de decisiones y en todas las actividades que realicen.

Es por ello que la planificación requiere un avance armónico y equilibrado de los diversos actores de forma que se logre generar un efecto multiplicador. Son factores determinantes: la participación de los ciudadanos, el desarrollo de las empresas y los diferentes niveles administrativos, así como el logro de organizaciones abiertas, flexibles, interconectadas, orientadas al funcionamiento en red y con capacidad de reacción inmediata (Reyes Fernández, R., 2011).

Las políticas de desarrollo deben jugar un papel principal para promover el bienestar y responder a las crecientes demandas sociales de la sociedad moderna donde el conocimiento y la innovación emergen como el factor determinante (Abarca, 2019).

Cuba ha estado sometida por más de sesenta años a un férreo bloqueo económico y financiero y a agresiones permanentes por parte de los gobiernos que los Estados Unidos de Norteamérica; esta situación se ha recrudecido a partir de los últimos 10 años. Bajo esta difícil situación el país ha sabido buscar alternativas para tratar de minimizar los daños en todos los sectores de la economía y continuar avanzando en el desarrollo económico-social del país (Jiménez, R., 2006).

El desarrollo de cada localidad abarca todos los aspectos de la vida de la población, tanto económica, social, ambiental como institucional y puede entenderse como el proceso reactivo de la economía y a la vez dinamizador de la sociedad local, que, mediante el aprovechamiento de los recursos endógenos de una determinada zona o territorio, es capaz de estimular y fomentar su crecimiento económico, crear empleos, rentas, riqueza, y mejorar la calidad de vida y el

bienestar social de la comunidad. Por tanto, el territorio o localidad, constituyen un sistema vivo, orgánicamente estructurado, promotor o factor activo del desarrollo; que cuenta con un conjunto de recursos económicos, humanos, institucionales, culturales e intangibles. Es evidente que de la forma en que se utilicen y empleen estos recursos dependerá sobremanera que se puedan realmente aprovechar las potencialidades locales para el desarrollo.

Cuando se profundiza en el desarrollo local en las comunidades debe tenerse en cuenta que este debe ser un proceso flexible y sobre todo particular para cada caso, es decir, se trata de un proceso de transformación que responde a las necesidades de un lugar en particular, que posee sus propias características, costumbres, tradiciones, necesidades, pero, además, recursos determinados. Cada cual encontrará soluciones específicas a sus necesidades y problemas específicos, las estrategias y acciones son diferentes en cada experiencia de desarrollo local. Esto no significa que algunas experiencias no puedan ser aplicadas en diferentes localidades, pero será muy difícil repetirlas de forma exacta; siempre habrá que hacer algunas adaptaciones, porque no depende propiamente de la estrategia sino de las capacidades de los actores que construyen la estrategia en función de su contexto.

Los desafíos que enfrenta el contexto demandan un nuevo enfoque de la investigación que sea más integrador y orientado a las soluciones (Vessuri, H., 2016). Se necesita vincular la investigación científica enfocada de alta calidad a esfuerzos renovados interdisciplinarios y transdisciplinarios relevantes a las políticas para el logro de la sostenibilidad local. Esta investigación debe integrarse a través de programas de investigación y disciplinas existentes, a través de todos los ámbitos de investigación y los sistemas de conocimiento local.

Como situación problemática de esta investigación se asume después de hacer una revisión de los informes sobre los resultados de los proyectos de desarrollo local, elaborado por la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Sancti Spíritus en los cierres de los últimos años y la participación del investigador en

reuniones de Desarrollo de la empresa y en recorridos por varias comunidades, permite plantear que existen limitaciones en su gestión, son insuficientes las actividades que se logran presentar y aprobar, con la única excepción de los que se diseñan y gestionan por actores de los centros de investigación y universidad. Se presentan limitaciones en la ejecución de proyectos y programas para su ejecución, la fundamentación no parte de un diagnóstico que contemple las potencialidades de los recursos endógenos y no se derivan de las estrategias de desarrollo local para contribuir al desarrollo de la agroindustria.

### **Problema científico**

¿Cómo contribuir desde la comunidad a la recuperación agroindustrial de la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández?

### **Hipótesis científica**

Si se establecen las bases del sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo local para la recuperación de la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández a partir del diseño de un programa, entonces se contribuirá al aprovechamiento de los recursos endógenos y capital humano que tributan materia prima a la empresa, potenciando la articulación de los actores de la comunidad y empresa para el incremento de la producción agroindustrial y mejoramiento de la calidad de vida de la población.

### **Objetivo general**

La presente investigación tiene como objetivo general establecer las bases del sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo local para la recuperación de la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández a partir del diseño de un programa que contribuya al aprovechamiento de los recursos endógenos y capital humano que tributan materia prima a la empresa, potenciando la articulación de los actores de la comunidad y empresa para el incremento de la producción agroindustrial y mejoramiento de la calidad de vida de la población.

## **Objetivos específicos**

1. Diagnosticar el estado actual de la participación de la comunidad en la recuperación de la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández basado en el cocimiento, la innovación y la cooperación como garantes de la calidad de vida de la población.
2. Definir las potencialidades de la comunidad Tuinucú para el desarrollo de la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández.
3. Evaluar por criterio de especialistas las bases del sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo local establecidas para la recuperación de la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández a partir del diseño de un programa que contribuya al aprovechamiento de los recursos endógenos y capital humano que tributan materia prima a la empresa, potenciando la articulación de los actores de la comunidad y empresa para el incremento de la producción agroindustrial y mejoramiento de la calidad de vida de la población.

## **CAPÍTULO I. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

### **1.1. Generalidades sobre el tema de investigación**

El desarrollo local se basa en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una comunidad, barrio o ciudad. Se puede definir el desarrollo económico local como el proceso de transformación de la economía y de la comunidad, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población mediante una acción.

Montaño (2014) dice que el desafío central del Desarrollo local es la transformación política para hacer efectiva la participación local, no se trata de cambiar el poder sino de crear nuevos poderes, empoderar a los ciudadanos en pos del desarrollo. Pero el activismo necesita orientación, un proceso de aprendizaje colectivo, sistematizando la consubstancialidad de la transparencia. El único modo es potenciar alianzas, enfatizar en las responsabilidades, facilitar la emergencia de iniciativas, crear políticas y estrategias, organizar las tareas y acciones, aumentar el poder de convocatoria, hacer públicos los resultados socioeconómicos del territorio, reforzar los valores y contribuir al diálogo sin censura. Sin dudas se debe generar confianza, rectificar los errores, satisfacer las demandas, atender los diferentes sectores de la economía (estatal, privado y cooperativo). Existen ciertas condiciones en las cuales debe apoyarse un proceso de desarrollo local:

1. La estructura productiva local.
2. El mercado de trabajo de la zona.
3. La capacidad empresarial y tecnológica existente.
4. Los recursos naturales y ambientales.
5. El sistema financiero local.
6. La estructura social y política.

7. El patrimonio histórico y la cultura local.

8. Los recursos económicos y financieros.

Las condiciones identificadas por el autor giran en torno a los recursos que posean cada territorio y el aprovechamiento que se dé a los mismos. Estas condicionantes se agrupan en esferas o dimensiones; identificadas por Estévez en 2015: – Esfera económica. – Esfera sociocultural. – Esfera político-administrativa. – Esfera medioambiental.

Desde esta perspectiva, todas las localidades y territorios disponen de un conjunto de recursos, que constituyen su potencial de desarrollo, sobre este potencial necesariamente se tendrá que gestionar y articular las iniciativas de desarrollo local.

## **1.2. Algunas de las acciones tomadas por el Estado cubano para enfrentar crisis económica durante los últimos años de Revolución**

Cuba ha estado sometida por más de cuarenta años a un férreo bloqueo económico y a agresiones permanentes por parte de los Estados Unidos; esta situación se ha recrudecido a partir de la década de los noventa. Bajo esta difícil situación el país ha sabido buscar alternativas para tratar de minimizar los daños en todos los sectores de la economía y continuar avanzando en el desarrollo económico-social del país (Jiménez, 2006).

El Estado cubano tomó algunas medidas para paliar dicha crisis en el sector agrícola: 1. Creación de las UBPC a partir de las granjas estatales.

2. Fortalecimiento de las Cooperativas de Créditos y Servicios.

3. Entrega de tierras estatales ociosas en usufructo.

4. Apertura del Mercado Agropecuario para la asistencia al mismo, tanto del sector estatal como del no estatal.

5. Fomento de la agricultura urbana.

6. Medidas económicas con efectos directos e indirectos en el sector agropecuario, tales como la despenalización de la tenencia del dólar americano y la creación de empresas de capital mixto.

7. Desarrollo de alternativas para la sustitución de insumos de importación y el avance hacia una agricultura sostenible.

Diferentes estudios (Jiménez, 2000, 2003, 2005 y Sulroca, 2002) realizados en el transcurso de más de diez años de trabajo, sobre el funcionamiento de las UBPC, desde su creación en 1993 hasta el presente muestran, entre otros aspectos, las siguientes insuficiencias:

1. Poca participación de los miembros de las UBPC en la toma de decisiones.
2. Escasos programas de superación y capacitación para los cooperativistas.
3. Ausencia en muchos casos de métodos y estilos de trabajo que motiven la permanencia, identificación y arraigo a la cooperativa.
4. Poco conocimiento de los temas sobre administración y economía por parte de los administradores de las unidades productoras.

Tales dificultades en el funcionamiento de las UBPC se incrementaron notablemente en el sector azucarero debido a factores generales que lo afectaron.

### **1.3. El papel de los gobiernos y el desarrollo local**

La celebración del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) en abril de 2011, en el cual fueron aprobados los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (PCC, 2011a), inició el proceso de actualización del modelo económico cubano, lo que ha impulsado 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 y que permitan dar solución a las contradicciones que se sintetizan en el municipio como célula económica, o que se derivan del propio proceso en curso.

A pesar de los logros alcanzados en la descentralización del sistema productivo y de servicios (educación, cultura, salud y comunales) hacia los municipios, desde la década de los años 80, el sistema político cubano se caracterizaba por un alto grado de centralidad, en contraste con las reformas que se daban en América Latina. El Estado cubano ejercía una elevada verticalidad sobre las instituciones políticas, económicas, sociales y gubernamentales. Desde esta forma de organización que se había conformado tras décadas de gestación, el Estado generó índices importantes de bienestar, desarrollo humano, industrialización, maduración de instituciones que se habían creado tras la efervescencia revolucionaria; además del compromiso con su pueblo (Hernández, 2005).

El tema del desarrollo local ha centrado su atención en nuestro escenario, con peso en los gobiernos locales como actores claves (Guzón, 2001; González Mastrapa, 2005). Esta coincidencia sugiere que los procesos de desarrollo local incorporen a los gobiernos locales como actores activos en los procesos impulsores, facilitadores y catalizadores de las iniciativas que se implementen. En estos procesos la planeación estratégica puede resultar un instrumento de construcción importante para la concreción de los intereses del desarrollo local (Noguera, 2016).

#### **1.4. El territorio como fundamento de lo local**

Las estrategias basadas en el enfoque de desarrollo local se sustentan en el territorio. Sobre este aspecto Monterroso, (2014), argumenta que la connotación de lo local debe conceptualizarse en función de la existencia de otros niveles de gestión. Por ende, el análisis de lo local debe hacer referencia

Según Monterroso, (2014) desde esta postura, ese espacio abarcador o ámbito de actuación del desarrollo local se conforma por los territorios, los cuales se convierten en espacios estratégicos donde se promueven y materializan los procesos sociales:

- a). Se identifican directamente los problemas.
- b). Se generan las redes de relaciones entre los diferentes actores e instituciones.
- c). Se construye una mayor legitimidad y credibilidad.
- d). Se gesta una capacidad de iniciativa.

En este contexto, el territorio es un factor clave para promover procesos de desarrollo local. Para Monterroso, (2014) en el territorio se encuentran las potencialidades y recursos propios de las localidades como lo son los recursos naturales y humanos, que incluyen el conjunto de conocimientos sobre cómo manejarlos y gestionarlos. Tales aspectos, otorgan al territorio un papel que trasciende de un simple espacio geográfico en el que se asientan una o varias comunidades, para convertirse en un factor de oportunidad que permite materializar el desarrollo, y donde los diferentes actores desempeñan y asumen diversas tareas para gestionar sosteniblemente estos procesos.

Bajo esta misma concepción, Álvarez y Rendón, (2010) se refieren al territorio como un espacio integrado por elementos de carácter social, político, institucional, y ambiental, que al articularse conforman una unidad compleja, donde los actores interactúan para determinar dinámicas propias y diferenciadoras que caracterizarán cada territorio en el escenario de los mercados globalizados.

Al respecto, De Paz, Barroso y Flores, (2010) advierten que el territorio ha adquirido un valor estratégico para el desarrollo a partir de la década de los años setenta, lo cual se es el resultado de las siguientes potencialidades:

- a). Constituye el asiento donde se concretan y localizan las acciones.

- b). Es una fuente de diversidad.
- c). Contribuye con la toma de conciencia sobre la interdependencia entre lo local y lo global.
- d). Permite el diseño de objetivos, estrategias y políticas de desarrollo más ajustadas a las realidades de las comunidades.
- e). Mejora el aprovechamiento de los recursos existentes.
- f). Promueve la participación y cooperación de los actores en la formulación y diseño de emprendimientos que contribuyen con la promoción, fortalecimiento e identidad de los territorios.
- g). Permite visibilizar de manera concreta los problemas de las comunidades, sobre todo los relacionados con situaciones de exclusión social.
- h). Contribuye con la identificación y legitimización de los actores activos del desarrollo.
- i). Refuerza la identidad local.
- j). Permite hacer ajustes en la jerarquía local y en la distribución de poder entre los actores locales.

En las concepciones expuestas del desarrollo local, se enfatiza en la necesidad de articular las diferentes dimensiones del territorio (política, económica, social, ambiental, institucional y cultural), para el desarrollo y puesta en práctica de proyectos colectivos, donde los diferentes actores encuentren propuestas de solución a los diferentes problemas que presentan sus comunidades, al tiempo que se aprovechen las potencialidades y recursos territoriales que constituyen una ventaja competitiva para insertar los territorios en los mercados globales.

Por su parte Gallicchio, (2010) expone que la materialización del desarrollo local se sustenta en la articulación de tres estrategias clave: la gobernanza local, regional y nacional; el desarrollo económico local y el empleo; así como la

construcción de capital social. En el caso concreto de las estrategias de gobernanza, se deben desarrollar políticas e instrumentos que permitan acercar el poder a la población. Este acercamiento es producto de la propia dinámica de la globalización, la cual en el proceso de desterritorialización y a la vez de localización, genera las condiciones para recuperar el rol de los actores locales como tomadores de las decisiones acerca de su destino. En el escenario descrito el desafío se orienta hacia la construcción de nuevas formas de gobernanza, donde las jerarquías del gobierno se desmoronan para tomar la apariencia de una compleja red de actores y relaciones. Todo ello implica gobernar a través de redes y no de jerarquías; dirigir a través de la influencia y no del ejercicio de autoridad; así como relacionarse más que mandar (Gallicchio, 2010).

### **1.5. Principios básicos del desarrollo local**

La comprensión, conceptualización e instrumentación del desarrollo local resulta compleja, lo cual también constituye un reto para los cuentistas cubanos. A pesar de la diversidad de criterios existentes sobre la temática, se ha logrado un alto grado de consenso sobre los requerimientos para la realización práctica de los procesos de desarrollo local, como la necesidad de autonomía para emprender estilos propios de desarrollo y aplicar políticas endógenas, entre otros (Bellagamba, C., 2010).

Para el caso cubano, y de acuerdo con nuestro modo de ver, el desarrollo local (referido como escala al municipio) debería cumplir un conjunto de principios básicos:

1. Aprovechamiento y ampliación de espacios y canales de participación que ya existen, con acento en el fomento de la autogestión en los procesos. Esto lleva a un nuevo tipo de participación, donde instituciones y ciudadanos asuman conscientemente la parte de responsabilidad que les toca.
2. Enfoque integral y sistémico del desarrollo, a través de la actuación armónica sobre las dimensiones ambiental, económico-productiva y social. Las tres

dimensiones son inseparables. Intentar el avance de una sin que se arrastre a las otras dos resulta impensable si los desarrollos que se promueven se conciben perdurables en el tiempo.

En esto consiste la integralidad de estos procesos.

3. Aprovechamiento y potenciación de las estructuras existentes, teniendo al Poder Popular como legítimo líder del proceso y centrando la atención sobre cuatro direcciones fundamentales:

- a). El fortalecimiento de las relaciones horizontales.
- b.) La construcción de estilos y métodos de trabajo adecuados para la integración de las diferentes entidades presentes en el territorio.
- c). La articulación de sujetos y acciones alrededor del eje del Gobierno Municipal.
- d). La utilización del Consejo Popular como estructura de gestión para el desarrollo.

4. Diseño de la capacitación y de las herramientas para la información, en ambos casos las adecuadas para la particularidad de cada territorio.

5. Gestión del conocimiento, innovación y transferencia de tecnologías, como base de soluciones apropiadas.

6. Identificación y movilización de los potenciales productivos locales, como fuente de ingresos manejables en esa escala y que constituyan aportes para la reinversión. No hay desarrollo si no hay producciones, lo que conduce a la necesidad de privilegiar en este enfoque las actividades productivas.

En el caso de Cuba, el impulso al desarrollo local tiene sus peculiaridades que han sido tratadas en diversas publicaciones, y se ha considerado en lo esencial como el “fortalecimiento de las estructuras y los poderes locales, a partir de la estimulación de la participación ciudadana y del logro de acciones integradas a

nivel de procesos de producción y reproducción de la vida cotidiana, a nivel local” (Caño, 2004).

### **1.6. La innovación en las empresas**

Algunos expertos afirman que la unidad de innovación dentro de una empresa debe estar separada de la parte gerencial y operativa ya que ésta última está encargada de explotar lo que ya existe, mientras que la primera debe inventar algo nuevo (Drucker, 1969). La organización gerencial puede modificar, extender y mejorar los productos, pero no puede innovar. La organización innovadora, por otro lado, requiere una estructura diferente que implementa relaciones personales diferentes. Requiere una disposición de equipo con altos grados de flexibilidad, en vez de un orden de control y comando estático. Una organización de innovación no puede apuntar muy bajo. Toma mucho ingenio crear algo completamente diferente. Esta debe focalizar su conocimiento, inteligencia, esfuerzo a un objetivo específico.

Innovación es “algo diferente que crea valor” (Anthony, 2011). El objeto (consumidor) de la innovación es quien define qué significa “diferente”. Valor significa algún tipo de resultado medible tal como mayores ganancias, mejor desempeño, mejoras en la calidad de vida, o algún otro. La innovación es más importante y más accesible que nunca antes, e involucra a todos. Debemos lidiar con la innovación.

La innovación se puede caracterizar según su estrategia: mercadear mejor un producto, mejorar incrementalmente un producto o servicio, introducir un mejor desempeño en alguna categoría de productos, o crear una nueva categoría de productos. Otra manera sería ver los tipos de innovación: nuevos productos, nuevas formas de distribuir productos, nuevos modelos de ganancias, nuevos procesos. La innovación generalmente llega a una empresa por alguna de cinco causas principales (Porter, 1990):

1. Nuevas tecnologías, que puede influenciar cómo se diseña, fabrica, vende o distribuye un producto o servicio.
2. Nuevas necesidades de los clientes, algunas veces creados por cambios en sus prioridades.
3. La creación de un nuevo segmento de mercado, o el reagrupamiento de los ya existentes.
4. Cambios en los costos de los insumos, tales como mano de obra, materias primas, energía (petróleo y electricidad) transporte, medios de comunicación, o maquinaria de producción.
5. Cambios en las regulaciones gubernamentales, tales como nuevos estándares de calidad y de seguridad, mayores controles ambientales, así como cambios en las restricciones de importación y exportación (e.g., tratados de libre comercio).

Las empresas innovadoras reúnen una serie de elementos que las hacen innovadoras, entre ellos los siguientes (Jaruzelki y Loehr, 2010):

1. Una estrategia de innovación bien enfocada.
2. Una estrategia comercial sólida.
3. Un conocimiento profundo del cliente
4. Un gran talento humano y el conjunto adecuado de capacidades para lograr ejecución exitosa

Sobre los impedimentos a la innovación, en el caso de empresas (Morales y León, 2017) cita las seis razones principales por las que no despegue la innovación:

1. La disrupción no es un imperativo estratégico.
2. Se quiere crear la empresa del futuro con los planes del pasado.
3. La estrategia de innovación no tiene metas claras.

4. Los tiempos de desarrollo están ahogando los proyectos.
5. No hay un entendimiento profundo de las necesidades del cliente.
6. La experiencia del cliente nunca ha sido medida ni diseñada.

La innovación generalmente llega a una empresa por alguna de cinco causas principales (Porter, 1990):

1. Nuevas tecnologías, que puede influenciar cómo se diseña, fabrica, vende o distribuye un producto o servicio.
2. Nuevas necesidades de los clientes, algunas veces creados por cambios en sus prioridades.
3. La creación de un nuevo segmento de mercado, o el reagrupamiento de los ya existentes.
4. Cambios en los costos de los insumos, tales como mano de obra, materias primas, energía (petróleo y electricidad) transporte, medios de comunicación, o maquinaria de producción.
5. Cambios en las regulaciones gubernamentales, tales como nuevos estándares de calidad y de seguridad, mayores controles ambientales, así como cambios en las restricciones de importación y exportación (e.g., tratados de libre comercio).

La innovación colaborativa es cuando una empresa joven y una empresa establecida, posiblemente una corporación dueña de un buen porcentaje del mercado, colaboran entre ellas compartiendo recursos complementarios y combinando esfuerzos para apoyar ideas innovadoras. Esta colaboración puede crear valor para ambas partes, así como para las economías en las que se llevan a cabo tales colaboraciones (WEF, 2015)

Más que un proceso de ingeniería, a menudo el éxito de la innovación se logra mediante la aplicación de una visión clara de qué es lo que se quiere resolver, pues la innovación no es una ocurrencia de una idea brillante, sino el producto de



un proceso sistemático de tres grandes pasos: descubrimiento, ingeniería y transformación. Tomemos el ejemplo de los automóviles autónomos:

**Descubrimiento del conocimiento:** la investigación es la piedra fundamental de la innovación porque es la manera de generar nuevo conocimiento. La inteligencia artificial, los sensores láser, y reconocimiento de patrones son las tecnologías que han permitido el desarrollo de automóviles autónomos.

**Ingeniería de una solución:** consiste en transformar el nuevo conocimiento en una solución viable a algún problema importante, en este caso, integrar las tecnologías en un producto comercializable: el automóvil autónomo.

**Su aplicación a una industria para transformarla:** para que una idea sea innovadora debe tener algún impacto en la sociedad, por lo que debe transformar alguna industria, en este caso, la industria del transporte (público y privado). Debido a la complejidad y riesgos de este proceso de tres pasos, para obtener éxito e impacto las innovaciones deben desarrollarse en un ecosistema complejo y maduro que permita ejecutar las tres fases.

### **1.7. Rol de las políticas públicas en la innovación**

Desde el punto de vista de las políticas públicas en innovación, según (OECD 2017) los gobiernos están particularmente activos en cuatro frentes:

1. Financiar la innovación y el empresarialismo con un nuevo conjunto de políticas, e incrementar el apoyo a las Pymes y su internacionalización.
2. Racionalizar la inversión pública en investigación, mejorar el vínculo entre la investigación pública y la privada, e impulsar la investigación interdisciplinaria y la ciencia abierta.
3. Asegurar la oferta futura de talento humano y crear una cultura de innovación.

4. Mejorar la gobernanza de las políticas de ciencia, tecnología e innovación, con especial atención a la evaluación de las políticas y el diseño de la investigación responsable y las políticas de innovación.

Se puede afirmar que desarrollo social está íntimamente vinculado al proceso de apropiación social del conocimiento. Este requiere, entre otras cosas, su democratización y la implicación de esta en las estrategias propias de cada territorio. Es bajo esas circunstancias que el conocimiento puede desplegar todas sus funciones sociales e integrarse para sustentar un modelo de desarrollo sostenible (Silva, 2020; Rodríguez, 2021).

La comprensión de esta realidad reconoce que la economía del conocimiento toca a todos los sectores, por lo que las acciones para su gestión deben ser universales, aunque ajustadas a cada contexto y realidad. A partir de esta base teórica, los criterios sobre la superioridad del mercado para guiar las acciones de los actores sociales para generar ganancias, no funciona (Cabannes, 2019; Lage, 2004).

La tarea de gestión del conocimiento como objetivo de trabajo debe ser asumida por cada uno de los actores, con una dinámica de cooperación y un alto nivel ético y científico. Las relaciones entre las universidades y las empresas que tengan a su favor la voluntad del gobierno, no solamente estimulan y mejoran su gestión, sino que fortalecen la representatividad social de cada una de ellas. Una integración entre estos tres importantes actores, es una potencialidad real de desarrollo económico-productivo y de los recursos humanos, principal fortaleza para las políticas locales (Boffill, 2021; Días Canel & Delgado, 2021).

En este sentido se ha desplegado un modelo interactivo universidad-sociedad. Los aprendizajes logrados en su gestión reconocen la necesidad de concebir estrategias que permitan un acercamiento a lo local como el espacio que le confiere sostenibilidad al desarrollo social (Cruz, 2016; PCC, 2020).

### **1.8. Lo local como dimensión del desarrollo**

Para que exista una sociedad local es necesaria la existencia de ciertas condicionantes que se expresan en tres niveles:

**Social:** “Se establece a partir de las relaciones estructuradas o no, en un ámbito específico, que va desde los individuos hasta lo colectivo y que no necesariamente pasa por lo económico”.

**Económico:** Se identifica como “un grado de producción de riqueza que es generada en el territorio, que es objeto de negociación entre los grupos socioeconómicos, derivándose de ahí los mecanismos que permiten o generan las condiciones principales de un sistema local de relaciones de poder”.

**Cultural:** Se refiere a la “existencia de un sentido de pertenencia, que se expresa en términos de identidad colectiva. Es decir, se constituye una sociedad local cuando los individuos o grupos muestran una manera de ser determinada que los distingue de otros individuos y grupos”.

### **1.9. La cadena de valor en el programa de desarrollo agroindustrial**

La cadena de valor implica una necesidad de interrelación de actividades y colaboración estratégica entre las diversas partes interesadas en componerla, como son: los productores, las empresas, los gobiernos y la sociedad civil para el beneficio mutuo de los participantes y con el objetivo de cubrir las necesidades de la demanda de un producto específico; a esto se le añade que la misma debe ser sostenible desde el punto de vista medioambiental. Para generar estas alianzas, se hace necesario direccionar soluciones innovadoras desde el ámbito regional para encontrar relaciones relevantes y oportunidades de cambio.

Ello trae consigo beneficios para las partes que la integran que, de por sí solas, no lo hubieran conseguido, lo cual genera un panorama estratégico que demanda realizar esfuerzos para agregar valor y controlar los costos. Por lo que se deben definir qué actividades tienen mayor valor para los clientes, potenciándolas para generar ingresos, reducir los costos y suprimir las actividades que no aportan valor. Por otro lado, la competitividad del producto elemento que interviene en el último eslabón de la cadena va a depender de la eficiencia en todas las actividades que se entrelazan a lo largo de la misma y en todas sus fases.

Las cadenas de valor para el sector agroindustrial se caracterizan por un mayor involucramiento en el aspecto social como: vender un producto nuevo o introducir un producto existente a un nuevo mercado, garantizar seguridad alimentaria con productos de alta calidad, mantener o aumentar la presencia en un mercado en medio de una creciente competencia doméstica o externa, o bien, responder a nuevas regulaciones del gobierno que afecten el proceso del producto (Peña et al., 2008).

Desde el punto de vista de la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN), la cadena de valor puede abordarse desde diversas perspectivas, teniendo en cuenta su contribución a la generación de ingresos como elemento de accesibilidad económica, a través de la conformación de nuevos empleos, la accesibilidad física y la disponibilidad que fomenta desde el espacio local y, por otro lado, su contribución a mejorar la nutrición, partiendo de los problemas nutricionales de las poblaciones objetivo y la demanda de determinados alimentos, así como las oportunidades de añadir valor nutricional (y/o minimizar la pérdida de alimentos y nutrientes) en cada eslabón de la cadena, mejorando así la asequibilidad, calidad y aceptabilidad de alimentos nutritivos (Fao, 2017).

Entre las acciones más recientes que el país ha adoptado para garantizar la SAN, se encuentran las orientadas a la implementación del Plan Nacional de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional, la aprobación de la Ley 148/2022 de Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional por la Asamblea Nacional del Poder Popular (2022) que obedece a lo expresado en la vigente Constitución de la República de Cuba (2019) referente al derecho a la alimentación sana y adecuada de la población (artículo 77 y 78). Esto ha propiciado la actualización estructural y de contenidos de la Estrategia de Desarrollo Municipal y, finalmente, la definición de Proyectos de Desarrollo Local que apuntan a la producción de alimentos, su transformación y comercialización (Ramos Crespo & González Pérez, 2019).

En este sentido, se reconoce además el papel estratégico que tiene el sector cooperativo en Cuba para la agroindustria y su vinculación mediante encadenamientos productivos con el resto de las formas de gestión estatal y no estatal, en función de incrementar el valor agregado de las producciones locales, fomentar las exportaciones, sustituir importaciones y contribuir a la soberanía alimentaria y educación nutricional (Labrador Machín et al., 2020).

## **CAPÍTULO II. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **2.1. Caracterización del Consejo Popular Tuinucú**

Como unidad de estudio se seleccionó Consejo Popular Tuinucú, del municipio Taguasco, provincia Sancti Spíritus. Este concejo tiene una extensión territorial de 30,2 km<sup>2</sup>. Está integrado por siete circunscripciones y tres asentamientos: Tuinucú, Caja de Agua y El Macío.

Metodológicamente, la propuesta tiene un enfoque de investigación cualitativa y cuantitativa, exploratoria y descriptiva, no experimental con una lógica inductiva que genere nuevas perspectivas teóricas para identificar las necesidades en campo agroindustrial, económico, social y medioambiental basados en el conocimiento y la innovación a través del vínculo con las entidades universitarias y de investigación de la provincia espinosa.

Los principales métodos y técnicas de investigación utilizadas han sido la observación y medición científica, las encuestas, el análisis documental, el trabajo con especialistas, los informes de las comisiones agrarias de la asamblea municipal del Poder Popular y la técnica de los escenarios para el planteamiento de las acciones estratégicas. En el trabajo se realiza un estudio diagnóstico del Consejo Popular Tuinucú, llegando a determinar las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con las correspondientes estrategias y acciones para su mejora, así como aquellos problemas, cuya solución se plantea mediante la gestión, elaboración y ejecución de proyectos institucionales y de colaboración internacional.

### **2.2. Población y Muestra**

La población estuvo integrada por 33 personas (10 del área Agrícola, 10 del área Industrial y 10 del consejo popular Tuinucú), 2 delegados del Poder Popular y 1 presidente de Consejo Popular, los procesos de fabricación de azúcar, los recursos potenciales de la entidad, áreas cultivables, producción de los últimos tres años (2022, 2023 y 2024), instalaciones de la industria y nuevas variedades

de caña de azúcar que se incorporan a la producción. La muestra coincide con la población por ser pequeña.

### **Característica de la muestra**

#### **Criterio de inclusión**

Todos los integrantes de la población trabajan o pertenecen a algunas de las áreas de la empresa y en el caso de las personas dieron su aprobación para ser incluidos en la investigación.

#### **Criterio de exclusión**

No pertenecer a la empresa o no ser algunas de las áreas de la empresa y en el caso de las personas no haber dado su autorización para participar en la investigación.

### **2.3. Materiales, Métodos, Técnicas de investigación**

En la investigación realizada en comunidades y Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández, fueron utilizados métodos teóricos como el análisis-síntesis, los que sirvieron de base para caracterizar el objeto y los elementos teórico-metodológicos relacionados con los programas de desarrollo local con incidencia en la agroindustria azucarera, obtenidos a partir del estudio de la literatura especializada. Fungieron, además, como guía para la elaboración de las conclusiones de modo que permitieran identificar los aportes más relevantes planteados. Las miradas desde el enfoque histórico-lógico develaron elementos fundamentales de los procesos de diseño y gestión de los programas de desarrollo local en sus trayectorias para realizar la caracterización y el análisis de los resultados que obtienen. El ascenso de lo abstracto a lo concreto pensado permitió develar las dinámicas del todo y sus partes, desde la caracterización de cada fase de desarrollo de los programas, observando actores, escenarios para los análisis de las concepciones teóricas sobre los ciclos de vida de programas y la efectividad. El enfoque de sistema permitió estructurar y explicar la secuencia del ciclo de vida para los programas de desarrollo local en Cuba y las acciones a

desarrollar en cada etapa. De los métodos empíricos, se introdujo la observación científica participante y no participante y como técnicas la entrevista y encuesta para determinar los elementos que inciden de forma negativa en la gestión de los programas de desarrollo local. La revisión de documentos permitió sistematizar los estudios precedentes en los cuales se encuentran elementos de importancia para la realización del resultado que se expone. Entre los documentos analizados, se destacaron tesis de grado, artículos científicos, informes sobre los resultados de los programas de desarrollo, localizando para ello las áreas de Producción, Industrial, estructura constructiva de la empresa, áreas cultivadas, producción de azúcar de los últimos tres años o zafras, calidad de la materia prima. Todo ello para conocer cómo se utilizan los recursos disponibles y potencialidades con que cuenta.

#### **2.4. Idea del programa**

1. Identificación de las necesidades y problemáticas de la comunidad y empresa que pueden ser atendidas mediante posibles actividades de desarrollo local, atendiendo a las líneas de desarrollo trazadas en la estrategia de desarrollo municipal.
2. Determinar qué recursos endógenos del municipio se pueden aprovechar para solucionar la problemática a la que responde al programa.
3. Aplicar encuestas a la población y a la comunidad para conocer su opinión sobre el programa.
4. Determinar los actores que participarán en el programa.
5. Identificar a qué línea estratégica, dentro de la Estrategia de Desarrollo Local, responde el programa:

Elaboración:

1. Diagnosticar la problemática a resolver y definir la misión del programa, que expresa su finalidad. Para ello, el gestor responsable del programa puede



auxiliarse de la realización de la técnica "lluvia de ideas", con la participación de los actores que se consideren relevantes para la vida del programa, que pueden formar parte del consejo de dirección y de los trabajadores de la entidad o institución con la que se vincula directamente el programa y comunidades vinculadas a este. Ello puede favorecer el compromiso con su logro y se sugiere sea aprobada en el Consejo de dirección.

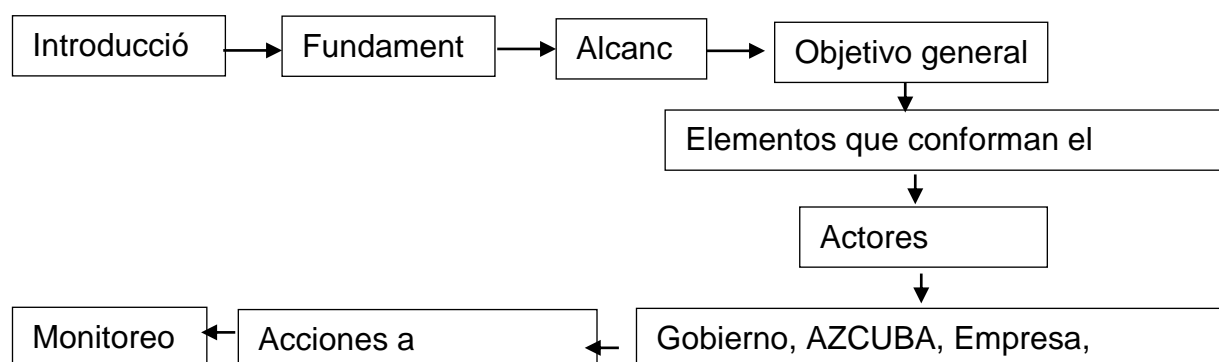
2. Definición de los objetivos. Los que expresan hacia dónde se quiere llegar y deben estar dirigidos al cumplimiento de la misión, los resultados y beneficios que se esperan obtener con el programa. Esta acción brinda la posibilidad de afianzar las metas del programa en el conjunto de actores que lo ejecutan, siempre que se socialicen los objetivos propuestos, se genere un espacio de debate con ellos para que produzca el efecto de apropiación social de los objetivos del programa entre todos los encargados de hacerlo realidad. Ello forma parte de una tecnología social que incide en el compromiso individual y colectivo, facilita la creación de un clima de confianza y comunicación adecuado.

3. Determinar las acciones y las actividades a realizar para alcanzar los objetivos. Estas deben estar dirigidas al cumplimiento de los objetivos que se establecen en la acción anterior.

4. Realizar el estudio de factibilidad. Se determinan los costos de la inversión mediante estudios de preinversión y los programas de ingeniería y arquitectónicos, si fueran necesarios; la estimación de los posibles ingresos, el diseño de las fichas de costo de los productos o servicios que se prestarán y, a partir de estas y el resto de los gastos en los que se incurra para la venta final del producto o servicio, determinar los costos, además, se precisa el tiempo de recuperación de la inversión, la tasa interna de rendimiento, entre otros indicadores financieros. De suma importancia resulta también, la realización de un estudio de mercado para determinar los clientes potenciales, los competidores y los tipos de productos o servicios que se van a ofrecer. Además, se requiere de la firma de cartas de

intención con proveedores y clientes, así como de los estudios de factibilidad ambiental.

A continuación, en el esquema 2.1, se expone la estructura que se asumirá para el diseño del programa.



**Esquema 2.1.** Estructura que se asumirá para el diseño del programa.

**Fuente:** Elaboración propia, (2024)

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **3.1. Resultado de variables claves identificadas**

Como resultado de la búsqueda bibliográfica e intercambio con especialistas de la empresa se definieron las siguientes variables claves:

1. Débil resultado en la producción de caña.
2. Bajo rendimiento cañero.
3. Bajo aprovechamiento de la capacidad de molida.
4. Alta limitación de partes y piezas en maquinaria agrícola.
5. Necesidad de encadenamiento comercial de las producciones derivadas.
6. Oportunidad de Insertarnos en la Política de cambio de la matriz energética.
7. Insuficiencia alimentaria.
8. Autoabastecimiento y entrega de energia.
9. Desarrollo de comunidades y bateyes.
10. Necesidad de acceso créditos y fuentes financieras.
11. Vínculo con Universidad y centros científicos territorio y del país.

### **3.2. Potencialidades de la comunidad Tuinucú para el desarrollo de la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández**

Las potencialidades de las comunidades ubicadas en el entorno geográfico de la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández del municipio Tuinucú están dadas por:

1. Ubicación geográfica.
2. Condiciones edafoclimáticas para el cultivo de la caña de azúcar y sus derivados.

3. Disponibilidad de recursos naturales como el suelo, agua y nivelación del terreno.
4. La población está constituida por personas con tradición azucarera, amor al trabajo y experiencia en la actividad agroindustrial.
5. Capital humano con preparación profesional.
6. Interés en la introducción del conocimiento, la innovación y la colaboración internacional.

### **3.3. Resultados de la Observación científica**

**Objetivo:** Conocer el estado actual de los procesos que intervienen en la producción de azúcar en la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández.

**Tipo de Observación científica:** Participativa

**Cantidad de observadores:** 5

**Periodo de las observaciones:** Diciembre 2023 – Abril de 2024

**Frecuencia de las observaciones:** 2 semanales

**Cantidad de observaciones:** 210

Indicadores a evaluar:

1. Estado en que se encuentra la tecnología utilizada.
2. Organización de los puestos de trabajo.
3. Disciplina laboral.
4. Calidad de la materia prima.

A continuación, se exponen los resultados de la Observación científica en la tabla 3.1.

**Tabla 3.1.** Resultados de la evaluación obtenida por los indicadores evaluados durante las observaciones realizadas durante el periodo de diciembre 2022 – abril de 2023.

Indicadores a evaluar.	Resultados de la evaluación de los indicadores.			Total
	Bien	Regular	Mal	
1. Estado en que se encuentra la tecnología utilizada.	197	13	0	210
2. Organización de los puestos de trabajo.	205	5	0	210
3. Disciplina laboral.	203	7	0	210
4. Calidad de la materia prima.	197	10	3	210
<b>Total</b>	<b>802</b>	<b>35</b>	<b>3</b>	<b>840</b>

**Fuente:** Elaboración propia, (2024)

### **Criterios de medidas**

#### **Evaluación por indicador**

**Bien:** Cuando más del 85% de las observaciones evalúan el indicador de Bien.

**Regular:** Cuando del 55% al 85% de las observaciones evalúan el indicador de Bien.

**Mal:** Cuando menos del 55% de las observaciones evalúan el indicador de Bien.

#### **Evaluación general**

**Bien:** Cuando más del 85% de las observaciones evalúan el indicador de Bien.

**Regular:** Cuando del 60% al 85% de las observaciones evalúan el indicador de Bien.

**Mal:** Cuando menos del 60% de las observaciones evalúan el indicador de Bien.

Los indicadores recibieron evaluaciones de Bien por encima del 85%, por lo que la evaluación general es de Bien.

La Observación científica se evalúa de Regular, pues la evaluación otorgada por más del 64% fue de Bien.

**3.5. Resultados de la Entrevista** realizada a 2 delegados del poder popular del Consejo Popular de la comunidad Tuinucú.

**Objetivo:** obtener información de interés para el diseño del programa y que a través de la observación científica son imposibles de recopilar ya que responden a ideas, sentimientos, opiniones, valores todos de carácter subjetivo.

**Tipo de entrevista:** Las entrevistas es estandarizadas y difiere en el grado de estructuración de las preguntas, pudiendo incluir tanto preguntas cerradas como abiertas y mixtas.

### **Objetivos específicos**

1. Interactuar con los actores claves encargados redirigir las acciones para la elaboración del proyecto.
2. Incorporar nuevas iniciativas que permitan enriquecer el proyecto.
3. Insertar al proyecto nuevas problemáticas que conduzcan a la elaboración de proyectos que potencien el programa.

### **Guía de preguntas o cuestionario.**

Como ustedes deben conocer el gobierno impulsa el desarrollo local en las comunidades para el uso racional y eficiente de los recursos naturales y humanos.

1. ¿Qué importancia ustedes le atribuyen a la participación de la población en las actividades de apoyo a la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández, en donde laboran trabajadores residentes en la comunidad?

### **Respuesta:**

La participación de la población es de importancia, pues ella es fuente de empleo y a través de ella se desarrolla el sentido de pertenencia hacia la entidad, aportando ideas o iniciativas que contribuyen a actividades como la recuperación agroindustrial, cumplimiento de la Ley de Soberanía Alimentaria y Nutricional.

2. ¿Considera Usted que los recursos de que disponen las comunidades se utilizan de forma racional y en actividades que benefician a la población?

### **Respuesta:**

La comunidad posee diferentes tipos de frutas y viandas cultivadas por la población en sus propiedades, pero no han sido aprovechadas para la puesta en

marcha de pequeñas minindustrias que mejoren la adquisición de alimentos por parte de la población.

3. ¿Cómo valoran la calidad de vida de la población residente en las áreas de la empresa?

**Respuesta:**

La calidad de vida no es la mejor, pues existen dificultades con la adquisición de alimentos, productos de primera necesidad tanto alimentos como para mejorar la construcción de las viviendas.

4. ¿Consideran que el programa pudiera traer beneficios al desarrollo de la empresa?

**Respuesta:**

El programa siempre va a beneficiar a la empresa porque sus acciones están dirigidas a incrementar los rendimientos agroindustriales y calidad de vida de los habitantes de las comunidades mediante la creación de nuevos empleos, mejora de su calidad de vida y potenciación del uso de sus recursos naturales y materias primas para ser utilizados en minindustrias ubicadas en el municipio.

**3.6. Resultados de la Encuesta realizada a 30 personas (10 del área Agrícola, 10 del área Industrial y 10 del consejo popular Tuinucú), 2 delegados del Poder Popular y 1 presidente de Consejo Popular**

**Objetivo:** conocer los problemas actuales que inciden en la agroindustria azucarera y desarrollo local.

**Cuestionarios:**

1. Considera Usted que la empresa está preparada para asumir los retos productivos para lograr la recuperación agroindustrial?

Si: 15            %: 75            No: 5            %: 25

2. Considera Usted que la participación de la población en la solución de los problemas de la empresa se corresponde con sus necesidades?

Si: 13            %: 65            No siempre: 5            %: 25            No: 2            %: 10

3. Conoce Usted los problemas de su comunidad y que pudieran resolverse a través del programa?

Si: 16            %: 80            No: 4            %: 20

### **3.7. Programa de desarrollo local para la recuperación de la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández**

Este programa se ha elaborado según CITMA, (2004:

#### **Introducción**

En la actualidad, asistimos a un cambio sobre la idea del desarrollo, hacia una visión más integradora. Tiene otras dimensiones, la distribución de sus beneficios equitativamente; la protección del medioambiente en vez de su destrucción, potenciar a las personas en vez de marginarlas, ampliar sus opciones y oportunidades y permitirles su participación en las decisiones que afectan sus vidas. El enfoque de una determinada estrategia de desarrollo en lo nacional, regional y local, comprende una construcción social compleja y de largo plazo, que responde a un conjunto de factores determinados por el contexto histórico concreto y la estructura económica, política y social imperante.

La idea de diseñar este Programa surge en momentos que el Grupo Azucarero AZCUBA se encuentra en el proceso de implementación de las 93 medidas para salvar el sector, en particular la producción de caña y la base productiva que desarrolla el cultivo, también hay medidas asociadas al desarrollo de bateyes y comunidades cañeras, articuladas, además, a través de las empresas de apoyos, como es nuestro caso, la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández.

Las nuevas medidas financieras aprobadas, los precios de la caña, las posibilidades que brindan las producciones agropecuarias, los sistemas de pagos,



la creación de los colectivos laborales, así como el incremento de la producción de alimentos, su variedad, calidad, estabilidad, la construcción de viviendas, son pilares estratégicos para la generación de motivación, sentido de pertenencia y mejoras económicas, para lograr un crecimiento en la producción de caña y poder asegurar la estrategia de desarrollo del sector con visión 2030.

## **Fundamentación**

La actualización del modelo socioeconómico en Cuba tiene impactos en todos los ámbitos como un proceso multidimensional e integral, en el que intervienen las diferentes actividades y sectores económicos y sociales. En la conceptualización de este modelo, se plantea que la sostenibilidad del país en lo económico, social y medioambiental está asociada al desarrollo local. En los últimos años, se ha convertido en una de las prioridades del plan de desarrollo de la economía cubana fomentar el desarrollo local y la ejecución de proyectos relacionados con este, que sustituyan importaciones y generen rubros exportables (Díaz-Canel Bermúdez et al., 2020; Mep, 2020). Los programas de desarrollo local forman parte del cambio que se produce en el modelo socioeconómico cubano y representan una de las vías para dar respuestas a necesidades nacionales y locales y generar mayor bienestar. Su puesta en marcha permite activar el desarrollo mediante producciones y servicios con posibilidades competitivas o de un aporte socioeconómico importante.

El programa se fundamenta en la necesidad de implementar iniciativas que permitan elevar la participación de la población en la solución de problemas desde la comunidad, aprovechando al máximo los recursos disponibles con el uso del conocimiento y la innovación, aportando así al desarrollo local como fuente de empleo y mejora de la calidad de vida del ser humano.

## **Alcance**

El programa está diseñado para ser implementado en las comunidades ubicadas en los predios de las agroindustrias azucareras.

## Objetivo general

El objetivo principal del Programa es “lograr la participación activa de la comunidad en la solución de los problemas de la Empresa Agroindustria Azucarera Melanio Hernández a partir de escenarios en donde estén presente las variables incluidas en el programa:

## Ubicación de las áreas y población

Como se puede apreciar las áreas para desarrollar son variadas, y sus necesidades, con objetividad, deben ser evaluadas en la entidad y con los diferentes sectores involucrados del municipio y provincia espirituaña en cada lugar se propondrá, asociado a sus necesidades y posibilidades reales de ejecución, sería gradual acorde al contexto en que se desarrolla la economía cubana

El desarrollo local en Cuba ha pasado a constituir una política pública de importancia estratégica, como parte del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030; así como un eje central y articulador de las agendas públicas de los gobiernos a nivel municipal y provincial.

En el mapa se muestra la comunidad Tuinucú en donde se encuentra ubicada la



**Mapa 2.1.** Municipio Taguasco

**Fuente:** GeoCuba provincia Sancti Spíritus, (2024)

El Consejo Popular Tuinucú, tiene una extensión territorial de 30,2 km<sup>2</sup>. Está integrado por siete circunscripciones y tres asentamientos con una población de:

Tuinucú: 4 584 habitantes

Caja de Agua: 420 habitantes

El Macío: 12 habitantes

### **Variable productiva**

Consiste en realizar un balance de la producción real de la materia prima existente y de calidad, introduciendo semillas certificadas resistentes a plagas y enfermedades.

**Tabla 3.2.** Proyección de la producción hasta el año 2030.

Indicadores	UM	2022	Metas por años		
			2024	2026	2030
Área cubierta de caña	mha	6642,11	9234,35	10911,07	12041,93
Siembra de caña anual	mha	1758,3	2157,25	2350,2	1937,35
Área de caña vacía	mha	-5380,64	-2788,6	-1136,49	18,46
Rendimiento agrícola promedio	t/ha	29,69	34,26	42	44,2
Producción caña (molible año)	mmt/ha	129995,7	210662,63	282806,1	357422,14
Consumo de diésel	tcomb/tc	0.0047	0.0043	0.0041	0.041
Área con riego eficiente	mha	243,31	317,1	352,3	455,25
Rendimiento agrícola riego	t/ha	41,08	48,8	52,9	60,6
Rendimiento del agua	m <sup>3</sup> /tc	80	80	80	80
Bases productivas fortalecidas	U	0	0	11	13

Fuente: Elaboración propia, (2024)

### **Variable industrial**

Consiste en hacer un levantamiento de los problemas existentes en la industria que interfieren negativamente en su desarrollo tecnológico y calidad de vida de los trabajadores.

### **Variable económica**

Consiste en introducir medidas que permitan reducir los costos de producción a partir de la utilización del conocimiento, la innovación y la cooperación con entidades estatales y no estatales.

### **Variable de recursos naturales**

Consiste en hacer un levantamiento de los recursos naturales existentes en las comunidades, las instalaciones agroindustriales y su estado actual.

### **Variable de participación social**

Consiste en realizar capacitación a la población sobre temas económicos de interés que contribuyan al desarrollo agroindustrial y de las comunidades.

Estas variables permiten garantizar el desarrollo sostenible, así como respaldar los esfuerzos del gobierno para contribuir al cumplimiento de la Ley de Soberanía Alimentaria y Nutricional y están dirigidas a:

- ⇒ Potencial el uso racional de los recursos locales en función del desarrollo sostenible de la agroindustria ubicada en la comunidad Tuinucú.
- ⇒ Incrementar los rendimientos agroindustriales con el
- ⇒ Estimación de escenarios socioeconómicos futuros, relacionados con el cambio climático y sus efectos en la producción de alimentos.
- ⇒ Elevar la participación de los consejos populares en la solución de los problemas locales.
- ⇒ Elaboración de propuestas de para evitar las pérdidas de materias primas que pueden ser utilizadas en la industria local.

## **Áreas priorizadas**

Se priorizarán las siguientes áreas de impacto del programa:

1. Balance de área cañera.
2. Bancos de semillas de caña con variedades más resistentes a plagas y enfermedades por los efectos del cambio climático.
3. Producción de biofertilizantes y bioproductos con recursos propios.
4. Centros de Reproducción de Entomófagos y Entomotógenos.
5. Almacenamiento de semillas.
6. Riego de agua.
7. Organización de la fuerza en Colectivos Laborales, su autonomía y sistemas de pagos.
8. Minindustrias para producir alimentos con derivados de la caña de azúcar.
9. Puntos de comercialización.
10. Medios de comercialización.
11. Producciones alternativas (Refrescos gaseados, guaraperas, Raspaduras de guarapo, dulces, harinas, etc).

## **Instalaciones que forman parte del programa**

El estado constructivo en que se encuentran las instalaciones de la industria se evalúa de Regular debido al deterioro que ha tenido por más de 5 años sin recibir reparación, lo que se dificulta en la actualidad por la falta de recursos materiales y financieros, así como por el incremento de los precios de los materiales de la construcción y pinturas

## **Estado técnico y operativo para optimizar la producción de azúcar**

En cuanto a los recursos técnicos y operativos, presentan problemas técnicos que en los últimos tres años se ha ido incrementando debido en lo fundamental a incumplimientos en las operaciones de los mantenimientos, falta de piezas de repuesto, insumos y éxodo de personal calificado.

## **Capacitación del personal**

Debido a los problemas que se presentan durante la molienda que han provocado incumplimiento de la producción de azúcar, en la entidad se han organizado e impartido cursos de capacitación relacionados con:

1. Medidas aprobadas por el Consejo de Estado y de Ministros de la República de Cuba para la recuperación del sector Agroindustrial azucarero.
2. En conocimiento y la innovación: herramientas necesarias para la sostenibilidad industrial.
3. El uso de fertilizantes alternativos para el incremento de los rendimientos agroindustriales.
4. Las fuentes de energías renovables en la industria azucarera.

Para impartir estos cursos la empresa contó con la participación de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, quienes a través de los miembros de la Cátedra Honorífica Álvaro Reynoso desarrollaron encuentros con especialistas y trabajadores de la empresa y Grupo AZCUBA en la provincia Sancti Spíritus, lo que forma parte de su actividad fundamental.

## **Participación de la comunidad local en el proceso de desarrollo desde un enfoque participativo**

La participación de la población se organiza a través de los consejos populares, quienes han encaminado sus esfuerzos hacia las siguientes direcciones:

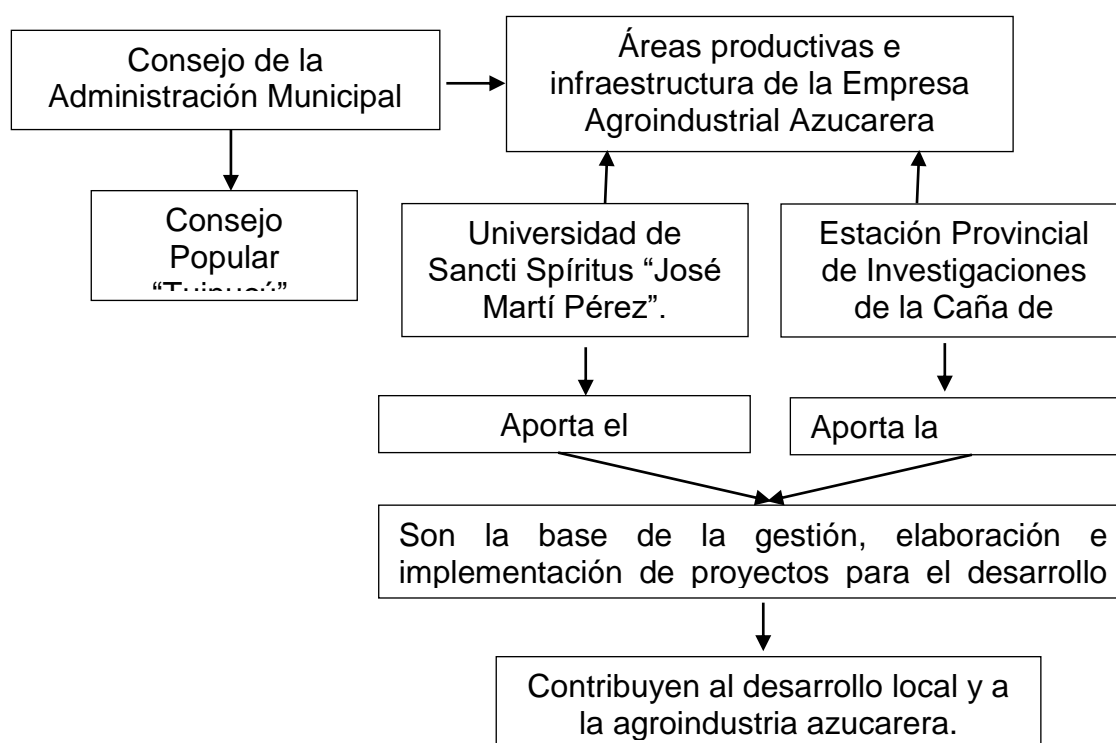
1. Incorporación de parte de la población de la comunidad como trabajadores a las labores agroindustriales de la empresa.
2. Intercambio con la dirección de la empresa sobre el desarrollo local en donde la entidad dirige el proceso con el apoyo del gobierno municipal.
3. Construcción de viviendas para mantener la fuerza de trabajo de la empresa.

Asimismo, aparece un escenario local con nuevos actores sociales que obligan a un análisis profundo respecto al rol de los municipios, donde las perspectivas de trabajo deben aparecer integradas en el ámbito local para la transformación. Esto ha significado el desmontaje de la agenda social del Estado, además de la fragmentación del movimiento social mediante la “participación ciudadana” a través de los consejos populares y otras formas de organización de la sociedad civil, donde no se produzca el acceso real de los ciudadanos al poder, aun cuando sea efectiva la acción de tales actores. Por otra parte, los gobiernos locales, se perfilan en este escenario heterogéneo como actores sociales que pueden superar los clásicos roles operativos del gobierno municipal, tanto en sus viejas versiones burocráticas como en sus versiones gerenciales recientes. El desbordamiento de las funciones tradicionales se proyecta en dos dimensiones: hacia la ampliación de las agendas locales. y hacia el desarrollo en ellas de nuevos roles estratégicos y cualitativos. Cuba no ha estado exenta de las reformas producidas a nivel internacional, aunque no se hayan realizado desde el prisma neoliberal. Las profundas transformaciones ocurridas en el escenario de los noventa han generado la necesidad de iniciativas que contengan a los escenarios locales como actores del desarrollo (Betancourt, 2016).

Como resultado de la ejecución de la investigación se espera contar con el diseño de un modelo de encadenamiento productivo para la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández basado en el conocimiento y la innovación, que permita avanzar en el desarrollo local de la comunidad “Tuinucú” del municipio Taguasco, provincia Sancti Spíritus, mayor participación de la población en la solución de los problemas que los afectan, incremento de los rendimientos

agroindustriales, mejorando los vínculos con las entidades universitarias y de investigación de la provincia espiritana e incrementar la gestión y elaboración de proyectos de innovación que contribuyan a elevar la calidad de vida de sus beneficiarios.

En el esquema 1 se expone, los elementos que inciden en el desarrollo local del Consejo Popular “Tuinucú” y su incidencia en la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández.



**Esquema 1.** Modelo de desarrollo local para el Programa de desarrollo local para la recuperación de la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández

**Fuente:** Elaboración propia, (2024).

### **Papel de los Consejos Populares**

Los Consejos Populares devienen un valioso instrumento en el desempeño del desarrollo local en los diferentes territorios del país. Actualmente entre los grandes desafíos que presenta la relación desarrollo local empresas están los siguientes:



1. Continuar el fortalecimiento de los gobiernos locales a través de la capacitación en las temáticas necesarias.
2. Lograr la obtención, por diferentes vías, de los recursos materiales y financieros para el desarrollo del territorio.
3. Mejorar la calidad de vida de la población.
4. Estimular la innovación y la búsqueda de soluciones a los problemas del territorio fortaleciendo sus vínculos con las universidades y centros de investigación.
5. Fomentar todo el proceso de desarrollo endógeno en cada territorio.
6. Continuar con el proceso descentralizador en la toma de decisiones por parte de los implicados en el desarrollo local de cada territorio, de modo que facilite una mayor autonomía a los gobiernos locales.

Es necesario que las personas interioricen que el desarrollo local es una vía para el aprovechamiento de los recursos locales, la potenciación del desarrollo endógeno y el acertado empleo de los recursos externos.

#### **Ejecución y puesta en marcha del programa:**

1. Crear las condiciones de infraestructura y requerimientos tecnológicos, que implica garantizar las instalaciones o su mantenimiento, los equipamientos, el mobiliario y la tecnología necesaria para la realización del proceso productivo o la prestación del servicio de que se trate.

Proyección de los planes de producción, ingresos y utilidades a obtener por el programa.

3. Elaboración de los planes de trabajo para alcanzar las proyecciones planificadas.
4. Planificación de insumos y materias primas necesarias para cumplir con los planes de producción proyectados para el funcionamiento del programa.
5. Establecer y/o actualizar los contratos económicos con proveedores y/o clientes, lo que significa el paso mediante el cual la entidad que fundamenta el programa realiza el contrato con los proveedores de materia prima, equipamiento o de construcción y montaje o mantenimiento, según sean las necesidades. También se realizan los contratos con los posibles clientes. En la realización de

los contratos, se deben tener presentes los términos para las prestaciones del servicio, los derechos y deberes de ambos contratistas, así como los términos para la ejecución de la contratación y los precontratos que garantizarán la realización de los servicios. Además, estas acciones deberán ser aprobadas en el plan de inversiones de cada entidad para el año en el que se ejecutarán.

6. Realizar la selección, distribución y preparación de los recursos humanos necesarios, en correspondencia con la organización de funciones del programa. En la selección, se realiza la determinación del personal que integrará el programa, a partir de su capacitación y su desempeño y en correspondencia con su estructura. En este paso, es importante que se fomente el empleo básicamente para la población local.

7. Crear un centro de costo para el programa. Este debe ser independiente de los restantes de la institución a la que se vincula el proyecto y refleja la relación de ingresos y gastos del proyecto.

8. En caso de ser una asociación entre dos o más actores locales, se constituye una asociación contractual y se definen el o los titulares que actúan en representación del proyecto a todos los efectos legales

### **Posibles Fuentes Financieras.**

Las posibles fuentes de financiamiento de las acciones a desarrollar para implementar este programa son:

El 1% del fondo de desarrollo de los municipios creado a partir de los aportes de las entidades del territorio.

### **Acciones para implementar el programa**

Para la implementación del programa de desarrollo local diseñado para la recuperación de la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández desde la comunidad basado en el cocimiento, la innovación y la cooperación como garantes de la calidad de vida de la población, se prevén ejecutar las siguientes acciones:

**Acción 1.** Creación del grupo de trabajo que dirigirá la implementación del programa.

**Fecha:** Enero 2024

**Responsable:** Directora de Ciencia y Técnica de la empresa.

**Acción 2.** Elaboración del cronograma de ejecución y presentación al Consejo de Dirección de la empresa.

**Fecha:** Febrero 2024

**Responsable:** Directora de Ciencia y Técnica de la empresa.

**Acción 3.** Presentación del programa y cronograma de ejecución al Consejo de Dirección de la empresa.

**Fecha:** Febrero 2024

**Responsable:** Grupo de trabajo que dirigirá la implementación del programa.

**Acción 4.** Presentación del programa y cronograma de ejecución al Consejo de la Administración Municipal.

**Fecha:** Mayo 2024

**Responsable:** Director Adjunto de la empresa.

### **Monitoreo de la ejecución de las acciones a realizar**

El monitoreo de las acciones aprobadas por el Consejo de Dirección se analizará a esta instancia cada tres meses inicialmente y después del año cada seis.

### **Resultados esperados con el sistema de trabajo**

1. Fortalecer y consolidar la Plataforma Articulada para el Desarrollo Municipal Integral del municipio Taguasco, a partir de que tiene como actores prioritarios a los gobiernos y actores locales, configurada como una plataforma multiactoral y multidisciplinaria que contribuye a las prioridades locales, favoreciendo la articulación entre los distintos niveles institucionales (comunidad-municipal-

provincial-nacional) y el empoderamiento de las autoridades territoriales en función de la gestión estratégica del desarrollo territorial.

2. Gobiernos locales fortalecidos a partir de la organización de un sistema de gestión, basado en la ciencia y la innovación, que articule los intereses de las comunidades, en herramienta de planificación locales, aprovechando los recursos endógenos, fundamentalmente.

3. Compromisos del territorio con los intereses del municipio, garantizados y desarrollo territorial dinamizado sobre la base de la gestión del conocimiento y la innovación, en las dimensiones económico-productiva, sociocultural, institucional y medioambiental, con impacto en la mejora de la calidad de vida de la población local y sobre la base de la gestión del conocimiento y la innovación.

4. Lograr sinergias entre los actores estatales y no estatales que fomenten los encadenamientos productivos y de servicios en sectores económicos estratégicos y las prioridades locales.

5. Enfoques de sostenibilidad, equidad e inclusión social y demográficos incluidos en las proyecciones de desarrollo.

6. Conservación de manera sostenible del patrimonio natural y cultural, tangible e intangible de la comunidad.

7. Fomento de la participación y el control popular en el proceso de diseño y gestión de las estrategias de desarrollo y local municipal.

8. Desarrollo de capacidades relacionadas con conocimientos prácticos, técnicos, profesionales, gerenciales y herramientas para la reanimación productiva y de servicios, la recuperación de oficios, saberes populares y demás fuentes de potenciación del recurso humano.

9. Sistemas articulados de innovación, formación y capacitación locales en función de las necesidades del desarrollo y que transversalicen todos los procesos de la economía y la sociedad local.

**3.10. Resultados de la evaluación por criterio de especialistas de la pertinencia de la implementación del Programa de desarrollo local diseñado para la recuperación de la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández desde la comunidad basado en el cocimiento, la innovación y la cooperación como garantes de la calidad de vida de la población.**

Su protocolo se encuentra en el anexo No.4

Para evaluar por criterio de especialistas la factibilidad de la implementación del Programa de desarrollo local diseñado para la recuperación de la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández desde la comunidad basado en el cocimiento, la innovación y la cooperación como garantes de la calidad de vida de la población

Para la evaluación de los indicadores fueron seleccionados 12 especialistas por sus años de trabajo, conocimiento sobre el tema y disposición para participar en la

1. Pertinencia de la temática con relación a la participación de la comunidad Tuinucu en el desarrollo agroindustrial de la Empresa Agroindustrial Melanio Hernández.

2. Objetivos planteados.

3. Elementos que conforman el programa según correspondencia con el objetivo general de investigación.

4. Alcance del programa.

5. Aplicabilidad del programa.

6. Contribución del programa a la calidad de vida de la comunidad Tuinucú.

A continuación, en la tabla 3.5 se exponen los resultados de la evaluación realizada por criterio de especialistas.

**Tabla 3.3.** Resultados de la evaluación de los indicadores.

Indicadores a evaluar	Resultados de la evaluación			Total
	Adecuado	Poco Adecuado	No Adecuado	
1. Pertinencia de la temática con	12	0	0	72

relación a la participación de la comunidad Tuinucu en el desarrollo agroindustrial de la Empresa Agroindustrial Melanio Hernández.				
2. Objetivos planteados.	12	0	0	72
3. Elementos que conforman el programa según correspondencia con el objetivo general de investigación.	11	1	0	72
4. Alcance del programa.	12	0	0	72
5. Aplicabilidad del programa.	12	0	0	72
6. Contribución del programa a la calidad de vida de la comunidad Tuinucú.	12	0	0	72
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>72</b>

**Fuente:** Elaboración propia, (2023)

### **Criterios de medidas**

#### **Evaluación por indicador**

**Adecuado:** Cuando más de 10 de los especialistas evalúan el indicador de Adecuado

**Poco Adecuado:** Cuando de 7 a 10 especialistas evalúan el indicador de Adecuado

**No Adecuado:** Cuando menos de 7 especialistas evalúan el indicador de Adecuado

#### **Evaluación general de la estrategia diseñada**

**Adecuado:** Cuando más del 90% de los especialistas evalúan el indicador de Adecuado

**Poco Adecuado:** Cuando del 70% al 89% especialistas evalúan el indicador de Adecuado

**No Adecuado:** Cuando menos de 70% especialistas evalúan el indicador de Adecuado

Los especialistas evalúan de Adecuado el programa diseñado al ser evaluados de esa forma por el 99% de éstos.

## **CONCLUSIONES**

Las bases jurídicas y metodológicas del desarrollo local constituyen una herramienta importante para impulsar la economía desde el aprovechamiento de los recursos disponibles en cada territorio que incluye el capital humano y buenas prácticas en el sector empresarial objeto de estudio.

El diagnóstico realizado posibilitó definir fortalezas, debilidades amenazas y potencialidades que pueden ser aprovechadas de forma racional en cada territorio, elevando la calidad de vida de sus habitantes.

El programa diseñado para la participación de la comunidad Tuinucú en el desarrollo agroindustrial de la empresa, se convierte en una herramienta de trabajo para los actores que forman parte del programa.

Se demuestra que las universidades y centros de investigación son pilares fundamentales en la elaboración de estrategias dirigidas al desarrollo socio económico en los territorios y entidades de producción y servicios.



## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda extender la investigación a áreas de la empresa con necesidad de inversiones para su mejor funcionamiento, contribuyendo así al incremento del rendimiento industrial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, A., (2019). "Las Políticas Públicas como perspectiva de análisis". Ciencias Sociales (IV) N° 99.
- Betancourt, I., (2016). La concepción gubernamental del desarrollo local en Cuba: déficits y limitaciones. TERRA. Revista de Desarrollo Local, (2), 27-54. DOI
- Bofill Vega, S., (2021). La universidad y el gobierno en la formación de redes de conocimiento. Una perspectiva desde Yaguajay. *Ponencia presentada al Congreso Provincial "Universidad 2022"*.
- Caño, María del Carmen (2004): "Cuba, desarrollo local en los 90" en Fuentes Ruiz, Reina y Márquez, Miguel (coords) Desarrollo Humano Local (La Habana: Cátedra UNESCO de desarrollo sostenible/Universidad de la Habana).
- Bellagamba, C. (2010): «Las redes socioproductivas y tejido productivo comunal en los consejos comunales». Disponible en: <<http://www.instituto127.com.ar/Espacio127/08/n8nota06.htm/11/2011>> [Bajado de internet el 15 de julio de 2023].
- CITMA, (2004). Manual de procedimientos para la gestión de Programas y Proyectos. Ciudad de La Habana, Cuba.
- Díaz-Canel Bermúdez, 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. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(3), 367-387. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/372>
- Gallicchio, E. (2010). El desarrollo local: ¿territorializar políticas o generar políticas territoriales? Reflexiones desde la práctica. *Eutopía*, (1), 11-23. Recuperado de <https://revistas.flacsoandes>.
- Guzón, A., (2001). Potencialidades de los municipios cubanos para el desarrollo local. Tesis de maestría, Centro de Investigaciones Sociológicas y Psicológicas, La Habana.

- González Mastrapa, E., (2005). El proceso histórico de los territorios en Cuba. Taller Universitario sobre Desarrollo Local, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Hernández, A., (2005). Cuba en los 90: la descentralización como alternativa a la crisis económica. Tesis Doctoral, Departamento de Sociología, Universidad de La Habana.
- Jiménez, R., (2006). Educación para la participación social en las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC). Estudio de caso. Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana.
- Reyes Fernández, R., (2011). *Modelo de Gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo local. Experiencia de la Filial Universitaria Municipal de Yaguajay*. Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencia de la Educación. CEPES. Universidad de La Habana.
- Jiménez, R. (2006). Educación para la participación social en las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC). Estudio de caso. Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana.
- Jiménez, R., (2000). Las cooperativas cañeras en Cuba: estudio de caso. Tesis de maestría. IRECUS. Universidad de Sherbrooke, Canadá
- Jiménez, R., (2003) El cooperativismo cubano: Historia, Presente y Perspectiva. Revista UniRcoop. Red Universitaria de las Américas en estudios Cooperativos y Asociativismo. Volumen 1. Número 2 Universidad de Sherbrooke, Canadá. 15
- Jiménez, R., (2005). Educación y Formación Cooperativa, ¿Una estrategia posible para elevar la participación en la toma de decisiones en las cooperativas cubanas? Programa FLACSO-Cuba, Universidad de La Habana.
- Rodríguez Gonzáles, M., (2015). Guía metodológica para la elaboración de trabajos investigativos y de tesis. Uniss, Sancti Espíritus. Cuba.

Sulroca, Federico, (2002). Evolución económico-productiva de las UBPC cañeras. Tesis de maestría. Programa FLACSO-Cuba. Universidad de La Habana.

Noguera, J., (2016). Pensamiento y planificación estratégica territorial. En J. Noguera (coord.), La visión territorial y sostenible del desarrollo local: Una perspectiva multidisciplinar, Vol. 1 (Territorio, desarrollo, sistema productivo) (pp. 111-139), SEBRAE y Universitat de València.

Partido Comunista de Cuba, (2011a): Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, La Habana, Cuba.

Mep., (2019). Indicaciones metodológicas para la elaboración del Plan 2020. Ministerio de Economía y Planificación de Cuba. <https://www.mep.gob.cu/es/documento/methodological-guidelines-preparation2020-plan>

Montaño Armendáriz, M.A., (2014). Modelo de desarrollo económico local para la diversificación de la estructura productiva y la articulación del tejido empresarial en baja california sur. [Tesis Doctoral]. Universidad Autónoma de Baja California, California.

Vessuri, H., (2016). La ciencia para el desarrollo sostenible. Montevideo, Uruguay: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

## **Anexo 1. Protocolo de la Observación científica**

**Objetivo:** Conocer el estado actual de los procesos que intervienen en la producción de azúcar en la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández.

**Tipo de Observación científica:** Participativa

**Cantidad de observadores:**

**Periodo de las observaciones:**

**Frecuencia de las observaciones:**

**Cantidad de observaciones:**

Indicadores a evaluar:

1. Estado en que se encuentra la tecnología utilizada.
2. Organización de los puestos de trabajo.
3. Disciplina laboral.
4. Calidad de la materia prima.

A continuación, se exponen los resultados de la Observación científica en la tabla 3.1.

**Tabla 3.1.** Resultados de la evaluación obtenida por los indicadores evaluados durante las observaciones realizadas durante el periodo de diciembre 2022 – abril de 2023.

Indicadores a evaluar.	Resultados de la evaluación de los indicadores.			Total
	Bien	Regular	Mal	
1. Estado en que se encuentra la tecnología utilizada.				
2. Organización de los puestos de trabajo.				
3. Disciplina laboral.				

4. Calidad de la materia prima.				
<b>Total</b>				

**Fuente:** Elaboración propia, (2024)

### **Criterios de medidas**

#### **Evaluación por indicador**

**Bien:** Cuando más del 85% de las observaciones evalúan el indicador de Bien.

**Regular:** Cuando del 55% al 85% de las observaciones evalúan el indicador de Bien.

**Mal:** Cuando menos del 55% de las observaciones evalúan el indicador de Bien.

#### **Evaluación general**

**Bien:** Cuando más del 85% de las observaciones evalúan el indicador de Bien.

**Regular:** Cuando del 60% al 85% de las observaciones evalúan el indicador de Bien.

**Mal:** Cuando menos del 60% de las observaciones evalúan el indicador de Bien.

Los indicadores recibieron evaluaciones de Bien por encima del 85%, por lo que la evaluación general es de Bien.

La Observación científica se evalúa de Regular, pues la evaluación otorgada por más del 64% fue de Bien.

### **Anexo 2. Protocolo de la Entrevista realizada a 2 delegados del poder popular del Consejo Popular de la comunidad Tuinucú.**

**Objetivo:** obtener información de interés para el diseño del programa y que a través de la observación científica son imposibles de recopilar ya que responden a ideas, sentimientos, opiniones, valores todos de carácter subjetivo.

**Tipo de entrevista:** Las entrevistas es estandarizadas y difiere en el grado de estructuración de las preguntas, pudiendo incluir tanto preguntas cerradas como abiertas y mixtas.

### **Objetivos específicos**

1. Interactuar con los actores claves encargados redirigir las acciones para la elaboración del proyecto.
2. Incorporar nuevas iniciativas que permitan enriquecer el proyecto.
3. Insertar al proyecto nuevas problemáticas que conduzcan a la elaboración de proyectos que potencien el programa.

### **Guía de preguntas o cuestionario.**

Como ustedes deben conocer el gobierno impulsa el desarrollo local en las comunidades para el uso racional y eficiente de los recursos naturales y humanos.

1. ¿Qué importancia ustedes le atribuyen a la participación de la población en las actividades de apoyo a la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández, en donde laboran trabajadores residentes en la comunidad?

agroindustrial, cumplimiento de la Ley de Soberanía Alimentaria y Nutricional.

2. ¿Considera Usted que los recursos de que disponen las comunidades se utilizan de forma racional y en actividades que benefician a la población?
3. ¿Cómo valoran la calidad de vida de la población residente en las áreas de la empresa?
4. ¿Consideran que el programa pudiera traer beneficios al desarrollo de la empresa?

**Anexo 3. Protocolo de la Encuesta realizada a 30 personas (10 del área Agrícola, 10 del área Industrial y 10 del consejo popular Tuinucú), 2 delegados del Poder Popular y 1 presidente de Consejo Popular**

**Objetivo:** conocer los problemas actuales que inciden en la agroindustria azucarera y desarrollo local.

**Cuestionarios:**

1. Considera Usted que la empresa está preparada para asumir los retos productivos para lograr la recuperación agroindustrial?

Si:                    %:                    No:                    %:

2. Considera Usted que la participación de la población en la solución de los problemas de la empresa se corresponde con sus necesidades?

Si:                    %:                    No siempre:                    %:                    No:                    %:

3. Conoce Usted los problemas de su comunidad y que pudieran resolverse a través del programa?

Si:                    %:                    No:                    %:



**Anexo 4. Protocolo de la evaluación por criterio de especialistas de la pertinencia de la implementación del Programa de desarrollo local diseñado para la recuperación de la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández desde la comunidad basado en el cocimiento, la innovación y la cooperación como garantes de la calidad de vida de la población.**

Para evaluar por criterio de especialistas la factibilidad de la implementación del Programa de desarrollo local diseñado para la recuperación de la Empresa Agroindustrial Azucarera Melanio Hernández desde la comunidad basado en el cocimiento, la innovación y la cooperación como garantes de la calidad de vida de la población

Para la evaluación de los indicadores fueron seleccionados 12 especialistas por sus años de trabajo, conocimiento sobre el tema y disposición para participar en la

1. Pertinencia de la temática con relación a la participación de la comunidad Tuinucu en el desarrollo agroindustrial de la Empresa Agroindustrial Melanio Hernández.

2. Objetivos planteados.

3. Elementos que conforman el programa según correspondencia con el objetivo general de investigación.

4. Alcance del programa.

5. Aplicabilidad del programa.

6. Contribución del programa a la calidad de vida de la comunidad Tuinucú.

A continuación, en la tabla 3.5 se exponen los resultados de la evaluación realizada por criterio de especialistas.

**Tabla 3.3.** Resultados de la evaluación de los indicadores.

Indicadores a evaluar	Resultados de la evaluación			Total
	Adecuado	Poco Adecuado	No Adecuado	
1. Pertinencia de la temática con relación a la participación de la comunidad Tuinucu en el desarrollo				

agroindustrial de la Empresa Agroindustrial Melanio Hernández.				
2. Objetivos planteados.				
3. Elementos que conforman el programa según correspondencia con el objetivo general de investigación.				
4. Alcance del programa.				
5. Aplicabilidad del programa.				
6. Contribución del programa a la calidad de vida de la comunidad Tuinucú.				
<b>Total</b>				

**Fuente:** Elaboración propia, (2023)

### **Criterios de medidas**

#### **Evaluación por indicador**

**Adecuado:** Cuando más de 10 de los especialistas evalúan el indicador de Adecuado

**Poco Adecuado:** Cuando de 7 a 10 especialistas evalúan el indicador de Adecuado

**No Adecuado:** Cuando menos de 7 especialistas evalúan el indicador de Adecuado

#### **Evaluación general de la estrategia diseñada**

**Adecuado:** Cuando más del 90% de los especialistas evalúan el indicador de Adecuado

**Poco Adecuado:** Cuando del 70% al 89% especialistas evalúan el indicador de Adecuado

**No Adecuado:** Cuando menos de 70% especialistas evalúan el indicador de Adecuado



**Premiación de trabajadores que estudian en la Universidad de Sancti Spíritus**  
**“José Martí Pérez” participantes en el Fórum de la empresa**