

Método para el diagnóstico de las relaciones intersectoriales en el modelo de desarrollo municipal.

Concepción O. de la Torre Rodríguez¹, Ramón González Fontes², Santos Pineda Zamora³ & José Luis Céspedes Cansino⁴

RESUMEN

Con el objetivo de diseñar un método que permita el diagnóstico de las relaciones intersectoriales, y la coordinación entre las estrategias de desarrollo, y los sectores claves de la economía en el sistema de gestión estratégica del municipio de Nuevitas, provincia de Camagüey, se utilizaron los métodos de análisis, síntesis, el sistémico para concebir el carácter de las interacciones entre sus componentes, las entrevistas, encuestas, y el análisis documental, los que posibilitaron caracterizar la situación actual del municipio. Se develó en el diagnóstico que no se introduce el análisis de las relaciones intersectoriales, lo cual se encuentra influenciado, por las deficiencias que aún existen en cuanto al diseño de la metodología para el diagnóstico estratégico situacional. De acuerdo a los resultados obtenidos, se identificaron las insuficiencias existentes en cuanto al estado de las relaciones intersectoriales en las entidades seleccionadas, lo cual manifiesta una deficiente coordinación entre los diferentes sectores, evidenciando las potencialidades y restricciones, debilidades y amenazas, fortalezas y oportunidades que existen en el municipio, siendo necesario se elabore en el diagnóstico la problemática que afecta las relaciones intersectoriales en las estrategias de desarrollo. La propuesta metodológica para el diagnóstico tiene como principales supuestos, que los diagnósticos deben establecer métodos para incluir el análisis de las relaciones horizontales entre los diferentes sectores, hacia el logro de la convergencia con la estrategia de desarrollo en el municipio y una mayor eficiencia en los programas de desarrollo integral.

PALABRAS CLAVES/: Relaciones intersectoriales, diagnóstico estratégico, desarrollo integral, desarrollo local.

Diagnostic Procedure for Inter-Sector Relationships in the Model of Municipal Development.

ABSTRACT

¹M.Sc., Profesora Asistente, Departamento de Agronomía, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz: conchy.latorre@reduc.edu.cu

²Dr. C., Profesor Titular, Departamento de Economía, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz: ramón.gonzalez@reduc.edu.cu

³M.Sc., Profesor Asistente, Departamento de Desarrollo Local, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz.

⁴M.Sc., Asistente, Departamento de Agronomía, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz: jose.cespedes@reduc.edu.cu

To design a new diagnostic procedure of inter-sector relationships, and coordination of development strategies and key economic sectors within the strategic management system in the municipality of Nuevitas, province of Camaguey, Cuba, several methods were applied (analysis- synthesis; systemic, to conceive the character of component relationships; interview, survey, documentary research), which made possible the characterization of the current situation in the municipality. The diagnostic revealed that analysis of inter-sector relationships is not usually made, due to ongoing deficiencies regarding the design of a procedure to perform situational strategic diagnostic. According to the results achieved, insufficiencies in inter-sector relationships among the institutions selected for the study were identified, as a reflection of the poor coordination among the sectors. Potentialities and restrictions, weaknesses, strengths, and opportunities were revealed, which called for a diagnostic of inter-sector relationships in the area of development strategies. The methodological proposal rests on the supposition that diagnostics should establish methods to include analysis of horizontal relationships among the sectors, convergence with the local development strategy, and more efficiency of integrated development programs.

KEY WORDS/: inter-sector relationships, strategic diagnostic, integrated development, local development

INTRODUCCIÓN

Desde hace algunos años, los procesos de gestión del desarrollo local, vienen jugando un papel cada vez más relevante en el logro de mayores niveles de bienestar y progreso para la sociedad en su conjunto y para las localidades de manera particular.

Por otra parte, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados por el VII Congreso del Partido y su actualización (2016), apuntan a ofrecerle a las localidades un mayor protagonismo en estos procesos de gestión.

Como parte de este perfeccionamiento, se plantea la necesidad de llevar a cabo un proceso de planificación que incluya el mediano plazo en la definición de los elementos que forman el sistema de planes de la economía.

Tal es el caso de la definición de una metodología para ejecutar lo que se ha dado en llamar el Programa de Desarrollo Integral de los municipios, lo que constituye un significativo paso de avance en el perfeccionamiento de la planificación territorial.

Al surgir esta problemática surge la necesidad de perfeccionar también las metodologías en lo que infiere, a los diagnósticos que se ejecutan, sin tener en cuenta los Planes de Ordenamiento Físico Territorial.

Tomando en consideración un análisis de los factores del desarrollo local predominantes en el municipio se podrá operacionalizar la visión en un conjunto de objetivos estratégicos territoriales, a los cuales se les puede establecer el grado de consecución a todo lo largo del horizonte de la planificación. (De Dios, A. y González, O. 2015)

Es necesario obtener todos los elementos que posibiliten una adecuada gestión del desarrollo local en nuestras condiciones, teniendo en cuenta que éste "... puede ser visto como un proceso localizado de cambio socio-económico sustentable". Además, que liderado por los gobiernos locales integra y coordina la utilización de la riqueza de su potencial de desarrollo con las diferentes corrientes de recursos, para lograr el progreso de la localidad y posibilitar el bienestar del ser humano, en equilibrio con el entorno natural". (González, R.2007). Todo lo

anterior provoca, la necesidad de que se planifiquen también los vínculos, que a través del tiempo, deban existir entre los diferentes sectores de la economía. La dinámica del diagnóstico debe permitir la definición de los factores que estratégicamente van a definir cuáles son los propósitos que se debe trazar el territorio para cada uno de los períodos corrientes anuales. (Almaguer, D. 2014).

Este diagnóstico evidentemente resulta insuficiente para los diferentes intereses sectoriales por dos aspectos fundamentales: primero, porque su carácter participativo es limitado y no abarca toda la diversidad de problemas que realmente existen en las comunidades. El segundo y otro aspecto limitante de estos diagnósticos, se relaciona con el limitado enfoque estratégico, ya que no considera en todas sus dimensiones el ambiente externo, sino que se centra en los elementos de la localización físico espacial, por lo que en este artículo se tiene como objetivo: diseñar un método que permita el diagnóstico situacional de las relaciones intersectoriales, y la coordinación entre las estrategias de desarrollo, y los sectores claves de la economía, para el logro de la mutua dependencia entre variables y factores de dichas estrategias que admitan su convergencia.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para llevar a cabo las tareas de investigación se emplearon métodos del nivel teórico y empírico, incluido el análisis de resultados del método prospectivo del MIC-MAC.

Dentro de los métodos teóricos fueron utilizados: Los métodos de análisis – síntesis.

Histórico – lógico: en el estudio cronológico del objeto de investigación, su evolución y desarrollo.

Método dialéctico: para precisar el carácter de las contradicciones que existen en lo referente a las relaciones intersectoriales.

Método sistémico: para concebir el carácter de las interacciones en las relaciones dinámicas entre sus componentes.

Dentro de los métodos empíricos se utilizaron las entrevistas, las encuestas, la observación y el análisis documental, los que posibilitaron caracterizar la situación actual.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tomando como referencia el municipio de Nuevitas de la provincia Camagüey, ubicado a 3 km de Punta del Guincho, situado en la porción noreste de la provincia, con una extensión de 1372,32 km², un área de tierra firme de 1, 119.16 Km² y de cayos adyacentes de 253.16 Km². Límites geográficos: Al norte canal viejo de Bahamas, al sur el municipio de Guáimaro, al este municipio Manatí provincia de las Tunas y al oeste municipio Minas. Actualmente el desarrollo del municipio de Nuevitas está identificado por la industria, la agricultura y el turismo alcanzando la categoría de ciudad agroindustrial y turística, entre las pocas del país. Alcanza una población media de **61 862** habitantes, con una densidad de población de 45,1 hab./km², el grado de urbanización de un 77,1 %, la masculinidad es de 1012 hombres por cada 1000 hembras y la edad media de 32,8 años, con un grado de envejecimiento del 18%, según ONEI (2015).

Estructura de la fuerza de trabajo:

Operarios	35,6%
Técnicos	52,5

Administrativos	1,9
Servicios	25,1
Dirigentes	4,6

El movimiento migratorio interno y externo se comporta como sigue a continuación:

Inmigrantes	Interno		Inmigrantes	Externo	
	Emigrantes	Saldo		Emigrantes	Saldo
442	511	(-69)	466	515	(-49)

Desarrollo cultural:

Grupos musicales: 3

1 Casa de Cultura

Aficionados:90

Biblioteca pública:1

Museo: 1

Joven Club Computación: 5

Resultados del diagnóstico situacional, participativo, organizacional y estratégico

Diagnóstico situacional.

Estructura Económica.

Nuevitas, es un municipio agroindustrial, los fundamentales sectores son: La Industria, el Turismo y la Agricultura, la cual ha tenido una nueva dinámica con la nueva División Política Administrativa que incorpora el área de Camalote y San Miguel. La influencia de cada sector en el desempeño económico del territorio conforma la estructura productiva del municipio.

Estos son los sectores básicos de la economía del municipio que representan el 66,5% del valor agregado bruto y el 84 % de la producción mercantil (ONEI,2015).

Indicadores Globales (Actividad económica) según ONEI(2015).

Concepto	U	(2014)
Producción Mercantil	MMP	499,8
Salario	MMP	96,9
Salario medio	P	544
Productividad	P	81827
Personas en edad laboral	M	38580
Promedio de trabajadores	U	14856

Sector agropecuario: Producción Mercantil

2012	2013	2014
11460,3	16468,1	12904,8

Actividad Agropecuaria:

El municipio cuenta con una delegación municipal de la agricultura y las siguientes entidades: Flora y Fauna, Acopio, Silvicultura, Frigorífico, Unidad Integral Porcina Santa Isabel, Empresa Agropecuaria y la Empresa Apícola.

La Empresa Agropecuaria de Nuevitas tiene 16 unidades del sector campesino: 8 CPA y 8 CCS, 3 UEB de cultivos varios, 1 UEB pecuaria, 1 UEB de comercializadora, 1 UEB de servicios técnicos y 3 UBPC: 2 de cultivos varios y 1 forestal.

Uso de la tierra en la actividad Agropecuaria: El municipio posee una superficie total de 137 232 ha, de ellas tierra firme: 91 981.46 ha con distintos propósitos productivos. El área

agrícola es de 57580 ha, la superficie no agrícola del municipio está en el orden de las 79652 ha, con un área ociosa de 28886 ha. (ONEI, 2015)

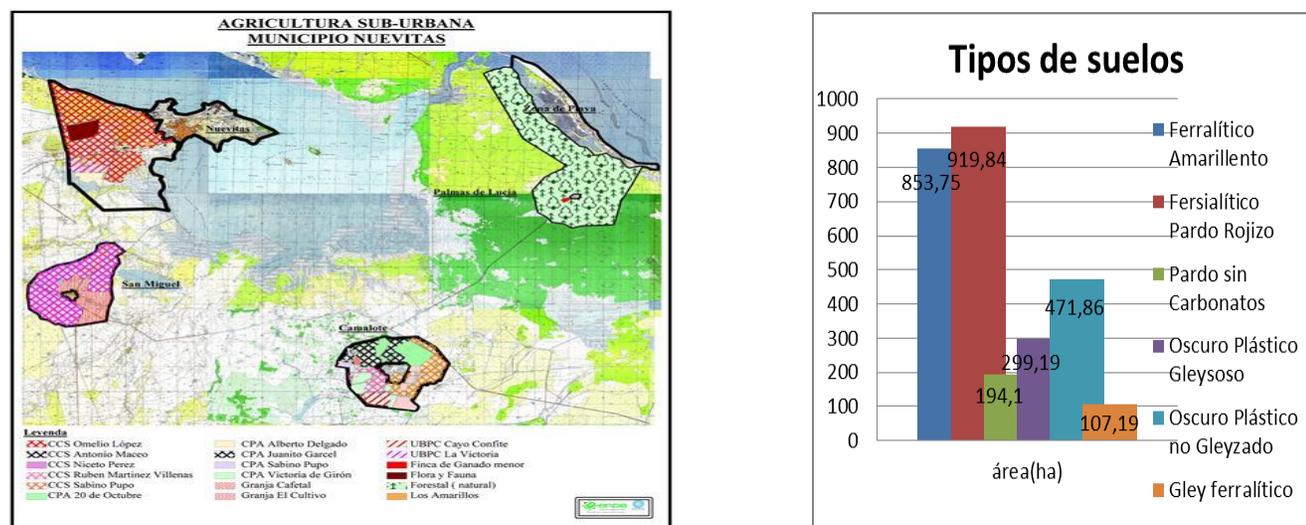


Figura.2 Distribución por entidades y tipos de suelos.

Conociendo los tipos de suelos y sus limitantes, se puede determinar su potencial productivo: los suelos más adecuados para los objetivos propuestos por la agricultura suburbana del municipio, son los grupos de cultivos 1 y 2. Resaltar que el programa de desarrollo hasta el 2030 está sobre la base de una superficie cultivable de 4712.51ha.

Actividad Industrial:

La caracterización ramal del polo está orientada hacia la química, metal, mecánica, generación eléctrica, materiales de la construcción y la actividad portuaria como fundamentales y la industria alimentaria en pequeña escala.

Actividad de recreación y turismo:

En la actualidad la planta hotelera Santa Lucía cuenta con un total de 1027 habitaciones, en cuatro hoteles pertenecientes a la Cadena CUBANACÁN.

El sector del turismo se encuentra conformado por la Delegación provincial del MINTUR, con la cadena IslAzul y la de Cubanacan.

La Cadena Isla Azul atiende el Hotel Costa Blanca Tararaco y al Complejo Santa Lucia Caonaba. La Cadena Cubanacan a los hoteles, Gran Club Santa Lucia, Club Amigo Mayanabo, Hotel Brisas Santa Lucia y el Hotel Club Caracol.

Situación ambiental del municipio Nuevitas

El municipio es uno de los de mayor complejidad ambiental en la provincia por el desarrollo de las actividades socioeconómicas en el entorno, atendiendo a que posee amplias y diversas zonas costeras entre las que cobran mayor significación está la bahía de Nuevitas.

En la Bahía de Nuevitas: la contaminación está asociada al desarrollo potencial de la actividad industrial en su entorno, influenciada por el insuficiente tratamiento de las aguas residuales, sirviendo como receptor de residuales líquidos industriales y albañales, generados por el asentamiento con tendencia al crecimiento.

Cayo Sabinal: Entre los principales problemas ambientales se identifica: La fragmentación del hábitat, la construcción del terraplén y de insuficientes obras de fábricas, conduciendo a la interrupción de las corrientes marinas, afectaciones al sistema de lagunas, dinámica litoral e hidrológica, al aumento de la salinidad y la temperatura.

Las principales afectaciones ambientales en Santa Lucía están caracterizadas por:

1-La deforestación de extensas áreas, lo que ha provocado la ausencia casi total de la vegetación natural, por lo que se manifiesta un cambio y empobrecimiento de la diversidad florística, lo que ha afectado de forma directa a la fauna residente.

2-De modo particular la deforestación total de la duna litoral, con la eliminación de su vegetación original. Esta vegetación original se ha visto sustituida por una vegetación invasora herbácea, en la que predomina el *Cenchrus echinatus* (guizazo de playa).

La contaminación por hidrocarburos en áreas costeras y playas, proveniente de la limpieza de los buques que navegan por el Canal Viejo de Bahamas, reporta mayores incidencias, las zonas más impactadas se corresponden con las áreas de baño y la franja de exposición solar.

Además, se añaden, los efectos del cambio climático, como sequías y desastres naturales, con las insuficientes condiciones existentes para asimilar el cambio, como son los sistemas de riego entre otros.

Diagnóstico Participativo

Se realizó un diagnóstico comunitario de carácter participativo por las comunidades y arrojó un conjunto de problemas que poseen una significación municipal. A continuación, se señalan los principales planteamientos realizados.

- Insuficiente Autoabastecimiento alimentario.
- Escases de proyectos de autarquía de materiales de la construcción.
- Deterioro del fondo habitacional y de inmuebles estatales.

Diagnóstico Organizacional.

Los resultados del diagnóstico participativo organizacional formarán parte del banco de proyectos de Iniciativa Municipales de Desarrollo Local. A continuación, se resumen las construcciones que son necesarias realizar:

- 1-Minindustrias para el procesamiento de productos agropecuarios.
- 2-Una planta de hielo para la pesca de plataforma.
- 3-El procesamiento de la producción de ganado menor.
- 4-Vivero de flores para el turismo.

Diagnóstico Estratégico Municipal

Análisis DAFO

Una vez conocidas las principales potencialidades y restricciones se realiza un análisis cualitativo, identificando las: Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades del sistema estratégico territorial, que permite aplicar el análisis DAFO para profundizar en los aspectos relevantes de las interacciones entre estos factores estratégicos.

Tabla No.1 Análisis DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.- Cuenta con áreas propicias para el desarrollo turístico en distintas modalidades: Ballenatos, Santa Lucía, y Sabinal. 2.- Infraestructura técnica y de servicio, como base del desarrollo de una infraestructura para el apoyo al turismo y la agricultura. 3.- Unidad de acción del gobierno, el estado y el partido; 4.- Existencia de tierra ociosa para ser arrendada y aprovechar la tradición del desarrollo cooperativo 5.- Infraestructura de la industria para la diversificación industrial y el desarrollo de cadenas productivas locales y el transporte marítimo. 6.- Riqueza natural existente en aspectos claves para el desarrollo de la industria de materiales de la construcción.	1.- Deterioro e inexistencia de la infraestructura habitacional, para el desarrollo económico y social. 2.- Déficit en recursos clave como fuerza de trabajo, por las demandas de inversiones, así como falta de agua por capacidad de bombeo y de energía renovable con menos del 14%. 3.- Comportamiento decreciente de los rendimientos agrícolas y pecuarios por debajo de lo planificado. 4.-Contaminación ambiental, generada por las industrias con sistemas de tratamiento de residuales ineficientes y deficiente servicio de alcantarillados. 5.-Vulnerabilidad medioambiental influenciada por la base de amoníaco y la planta de CUPET 6.- Insuficiente tratamiento de las aguas residuales, provocando la contaminación de las cuencas hidrográficas que tributan a la bahía y falta de mayas de contención.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.- Prioridad otorgada por el país al desarrollo del turismo, para proyectar el desarrollo socio económico, 2.- Recursos financieros que se puedan captar procedentes de la Inversión extranjera directa 3.- Recursos financieros que se puedan captar procedentes de los convenios bilaterales con el BRICS 4.- Medidas para lograr la actualización del modelo económico cubano, 5.- Los flujos financieros otorgados a la gestión de las Iniciativas Municipales de Desarrollo Local 6.- Acceso al sistema nacional de ciencia e innovación para aplicarlo al desarrollo.	1.- Falta de financiamiento motivada por la coyuntura económica por la que atraviesa el país 2.-Envejecimiento de la población, en cierto grado de negatividad. 3.- Saldo migratorio negativo que recrudecen la carencia de recursos laborales. 4.- Efectos del Bloqueo de EEUU a Cuba 5.- Efectos del cambio climático, sequías y la ocurrencia de desastres naturales. 6.- Riesgos de accidentes tecnológicos.

Fuente: Grupo coordinador y Consejo Técnico Asesor municipal del PDI Nuevitas.

Método para perfeccionar el diagnóstico situacional del municipio, para describir las relaciones intersectoriales.

Se parte de establecer en los diagnósticos, un procedimiento para perfeccionar el análisis situacional e incluir el análisis de las relaciones horizontales entre los diferentes sectores del territorio, garantizando el vínculo con la estrategia de desarrollo del municipio. Proporcionando a los directivos un método, que les facilita establecer las vías para la convergencia entre las estrategias de desarrollo municipal y las estrategias de desarrollo sectorial logrando con ello la gestión del programa de desarrollo integral.

En el método que se plantea para precisar la situación actual del municipio se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- Análisis del modelo de desarrollo y análisis detallado del Diagnóstico Estratégico Municipal, potencialidades y restricciones.
- La clasificación según los diferentes sectores de la economía de las 146 entidades que existen el municipio. El comportamiento de los indicadores de análisis económico al cierre del año, para establecer las relaciones intersectoriales. (P. Mercantil, V.A.B y Consumo de material). (Según Anuario Estadístico, 2014)

Resumen del método. Para diagnosticar las relaciones intersectoriales

Fase 1: Selección de las Entidades del Municipio más significativas.
Resultados: Según análisis de indicadores económicos. (P.Mercantil, V.A.B y Consumo de material) a)-Total de entidades.....146 b)-Seleccionadas..... 48
Fase 2: Selección del Sector Pivote de desarrollo a largo plazo del territorio. (Observar análisis de la selección al concluir el método planteado)
Resultados: El Sector Pivote de desarrollo a largo plazo del territorio. Según escenarios del territorio (2015-2020), y el método de prospectiva estratégica.
Fase 3: Las relaciones entre las entidades del territorio más significativas, con el sector pivote de desarrollo.
Objetivos: Identificar las entidades de mayor relevancia y carácter con el sector pivote de desarrollo, así como los planes de estas entidades. Según encuestas efectuadas.
Resultados: Las entidades de mayor relevancia y el carácter con relación al sector pivote de desarrollo.
Fase 4: Integración de los planes en las entidades turísticas de mayor relevancia, implicadas en el desarrollo.
Objetivos: Evaluar las interrelaciones de los diferentes planes de gestión de los agentes implicados en el desarrollo turístico.
Resultados: Interrelaciones de los planes de gestión, según información de encuestas realizadas. (Por puntuación establecida).
Fase 5: Relaciones de poder entre las entidades de mayor relevancia.
Objetivos: Determinar las relaciones de poder o amenazas entre los agentes implicados.
Resultados: Las que ejercen una mayor amenaza según los recursos que poseen, sobre los resultados del turismo en Santa Lucía.
Fase 6: Las relaciones de cooperación entre los agentes implicados.
Objetivos: Evaluar las relaciones de cooperación entre los agentes implicados. (Según las encuestas realizadas a las diferentes entidades en el municipio).
Resultados: Las relaciones de cooperación entre los agentes implicados. Las de mayores dificultades según su capacidad de cooperar.

Análisis realizados según escenarios del municipio Nuevitas en el periodo 2015-2020. (Cárdenas, M. 2015)

Fase 2. Selección del Sector Pivote de desarrollo a largo plazo del territorio.

a)-Selección de los factores de cambio. Señalados en resultados del Diagnóstico Estratégico.
 Tabla No.2 Factores de cambio

FACTORES DE CAMBIO	SÍMBOLO	Interno	Externos
VARIABLES INTERNAS (Debilidades y Fortalezas)			
1. Insuficiente capacidad de mitigar la contaminación (suelo, flora, fauna, aguas, atmósfera) generada por las	ICMC		X
2. Vulnerabilidad por peligro tecnológico.	VPT	X	
3. Riesgos de accidentes tecnológicos.	RAT	X	
4. Altas potencialidades para el desarrollo turístico en distintas modalidades ejemplo: Ballenatos, Santa Lucía, y Sabinal.	DTDM	X	
5. Potencialidad para el desarrollo de una sólida infraestructura para el apoyo al turismo y la agricultura.	ITPDTA	X	
6. Existencia de tierra ociosa para ser arrendada y aprovechar la tradición del desarrollo cooperativo.	TODC	X	
7. Infraestructura industrial existente; potencialidad para la diversificación industrial y el desarrollo de cadenas productivas locales y el transporte marítimo.	IIPDCPTM	X	
8. Riqueza natural existente; potencialidad para el desarrollo de la industria de materiales de la construcción.	RNPDMC	X	
9. Envejecimiento de la población.	EP	X	
VARIABLES EXTERNAS (Oportunidades y Amenazas)			
Prioridad otorgada por el país al desarrollo del turismo, para proyectar el desarrollo socio económico.	PDT	X	
Recursos financieros que se puedan captar procedentes de la Inversión extranjera directa.	RFIED	X	
Medidas para lograr la actualización del modelo económico cubano.	AMEC	X	
Los flujos financieros otorgados a la gestión de las Iniciativas Municipales de Desarrollo Local	FIMDL	X	
Restablecimiento de las relaciones Cuba – EE.UU.	RRCEU	X	
Efectos del Bloqueo de EEUU a Cuba.	EBEU	X	
Efectos del cambio climático en sequías y la ocurrencia de desastres naturales.	ECC	X	

b)- Determinación de las interrelaciones de los factores de cambio del sistema territorial seleccionado Según resultados de la aplicación del método MIC-MAC (Fig.3)

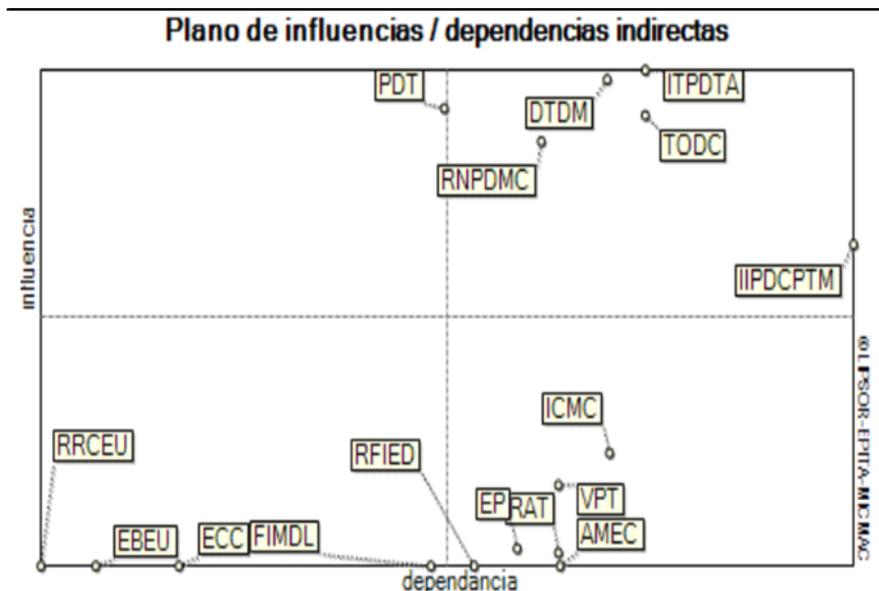


Figura 3 Plano motricidad/ dependencia. Fuente: Escenarios del territorio. 2015-2020.

Lo anterior refiere los factores más motrices y dependientes seleccionados, ubicados en el segundo cuadrante.

C)-Derivando de la relación de factores de máxima motricidad.

Los resultados del análisis de actores revelaron que el 90 % coinciden en que:

- El sector más dinámico e influyente sobre el resto, es el Sector del Turismo.

Situación de las relaciones intersectoriales en la estrategia de desarrollo del municipio de Nuevitas.

La situación reflejada por el diagnóstico, muestra un déficit en la mayoría de los recursos para enfrentar el plan de desarrollo, lo que constituye un elemento de análisis.

Análisis realizados, teniendo en cuenta el Plan de Inversiones a ejecutar en la Cayería Norte.

Obras de la Cayería Norte.

En Comunales la ejecución del vertedero Cayo Romano y el vertedero Cayo Sabinal, en la Empresa Alimentaria la sustitución de equipos tecnológicos.

Comunales:

El Programa de infraestructura Polo Turístico Santa Lucía y continuar reparando el vial de acceso vehicular. Se analizaron además las reparaciones en educación y la salud. También fueron analizadas, las diferentes empresas que presentan deficiencias en los principales indicadores. Así como las necesidades de producciones para el 2020.

Se refleja el carácter y la relevancia de las relaciones entre los sectores (entidades), implicadas en el desarrollo turístico. Resultando del análisis que el grupo de entidades de mayor relevancia y carácter en el desarrollo turístico, la conforman: el MINTUR, MINAGRI, Recursos Hidráulicos, Empresa Eléctrica, PESACAM, Construcción, Servicios, y el Transporte. De lo cual se distingue, la interrelación que debe de existir entre las diferentes entidades, para llevar a cabo el cumplimiento de los planes de desarrollo en el municipio.

Se caracterizaron los planes de gestión de las diferentes entidades y las subordinadas a estas para determinar la integración de los planes en las entidades y empresas turísticas. Se une a este resultado, las relaciones de poder entre los agentes implicados, para determinar que estas empresas tienen capacidades de amenazas sobre dichas entidades, según los recursos que poseen, influyendo en sus relaciones, las del MINAGRI, la Pesca, la Construcción y los servicios, fundamentalmente.

Se adiciona la determinación de las relaciones de cooperación entre los agentes implicados. Resultando de estas relaciones, que las entidades con mayores dificultades, coinciden con las señaladas anteriormente.

Tabla resumen No.3 (Según el resultado de las encuestas)

Relaciones de cooperación entre los agentes implicados.

Agentes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	total
1	5	4	5	5	5	5	4	4	3	2	5	4
2	5	4	4	4	4	4	3	3	2	2	5	4
3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4
4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4
5	5	2	5	5	5	5	5	3	2	5	5	4
6	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
7	4	1	4	3	4	5	5	5	1	4	5	3
8	4	2	4	4	5	4	4	1	2	5	3	3
9	3	2	4	4	5	5	1	1	1	5	3	3
10	2	2	3	4	5	5	4	2	1	5	3	3
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Notas:

1. Delegación MINTUR, 2. Transmetro, 3. CITMA, 4. Recursos Humanos 5. OBE, 6. ETECSA, 7. Comunales, 8. Minagri, 9. Pesca, 10 Construcción ECOI-8, 11 Gobierno Municipal,

Expresa su conformidad con la afirmación de que este agente implicado de la fila i, tiene capacidad de COOPERAR con el agente implicado de la columna j Escala: 5-muy de acuerdo, 4- alta, 3-medio, 2-poco, 1- nada.

Resumen de las principales dificultades existentes a partir del resultado del análisis de las relaciones entre las diferentes entidades del municipio:

1. Los programas de conservación del suelo con el MINAGRI.
2. El programa de uso de abonos orgánicos -MINAGRI.
3. Aplicación del sistema de innovación tecnológica
4. Estudios de desarrollo. Incluye la dimensión ambiental
5. PESCACAM. Insertar en los planes, los acuerdos con las entidades del turismo según sus necesidades.

Análisis realizados, de los actores subyacentes (sectores y empresas). Según los análisis de los escenarios del territorio 2015-2020

Relación entre los factores claves y los actores subyacentes.

Tabla No. 4

No	Factores de cambio de máxima motricidad	Actores Subyacentes
1	Potencialidad para el desarrollo de una sólida infraestructura para el apoyo al turismo y la agricultura	Sector Turismo
2	Altas potencialidades para el desarrollo turístico en distintas modalidades ejemplo: Ballenatos, Santa Lucía, y Sabinal	Sector Turismo
3	Existencia de tierra ociosa para ser arrendada y aprovechar la tradición del desarrollo cooperativo	Empresa Agropecuaria Nuevitas
4	Prioridad otorgada por el país al desarrollo del turismo, para proyectar el desarrollo socio económico	Sector Turismo
5	Riqueza natural existente; potencialidad para el desarrollo de la industria de materiales de la construcción	1. Fábrica de Alambre, 2. Fábrica de cemento,
6	Infraestructura industrial existente; potencialidad para la diversificación industrial y el desarrollo de cadenas productivas locales y el transporte marítimo	1. Puerto Nuevitas, 2. U/B transporte, 3. Empresa Agropecuaria Nuevitas, 4. Empresa de fertilizantes,

Actores más dinámicos en el territorio a mediano plazo:

1. Sector turismo.
2. Empresa Agropecuaria Nuevitas.
3. Puerto de Nuevitas.
4. ECOI 8. Construcción

Se mantiene durante todo el período, la prioridad al desarrollo del turismo en la Cayería Norte del municipio, lo que se combina con la materialización paulatina de los procesos de inversión extranjera que le ofrecen seguridad al proceso de ampliación de la planta hotelera y las inversiones infraestructurales para el desarrollo de la actividad de apoyo (vialidad, conectividad, electricidad, suministro de agua potable) y del turismo de crucero; el desarrollo agropecuario y la diversificación industrial.

Todo ello permite, que, de manera paulatina, se vaya incrementando la planta hotelera en los dos polos turísticos del municipio: Santa Lucía y Sabinal, hasta completar la construcción de las nuevas habitaciones hasta el 2020. Se iniciará la actividad de crucero en el puerto de Nuevitas con destino a Santa Lucía y se potenciará el turismo de ciudad.

El análisis realizado, permitió identificar como variables de mayor poder: 1) el desarrollo de la actividad turística, 2) el desarrollo de la actividad agropecuaria, 3) la diversificación industrial; 4) el desarrollo portuario y 5) el desarrollo de la infraestructura productiva y de servicios, para garantizar el progreso turístico, industrial y agropecuario, así como contribuir a la solución de los problemas medioambientales y del desarrollo social y comunitario. Las cuales constituirán las 5 líneas estratégicas del desarrollo municipal.

CONCLUSIONES

Se diseñó un método para perfeccionar el Diagnóstico Estratégico Situacional, y de las relaciones intersectoriales en el que se evidencia, el estado de las relaciones intersectoriales en el modelo de desarrollo municipal. Su influencia en la gestión de los planes de desarrollo. Todo lo cual favorece la convergencia entre las estrategias de desarrollo sectorial y la estrategia de desarrollo local. Este proceso complementa notablemente la estrategia de desarrollo del municipio y su sistema de gestión.

REFERENCIAS

- Almaguer, D. (2014). *Instrumentos de análisis del potencial de desarrollo local para perfeccionar el Diagnóstico Estratégico Municipal*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.
- Cárdenas, M. (2015). *Escenarios del Municipio Nuevitas período 2015-2020*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.
- De Dios, A. y González, O. (2015). *Propuesta instrumental para medir la correspondencia entre los objetivos estratégicos del territorio y el potencial de desarrollo municipal*. Disertación no publicada, Universidad de Camagüey, Cuba.
- García, D. y Salazar, M.I. (2014). *Programa de desarrollo integral de Nuevitas*. Camagüey, Cuba.
- González, R. (2007). El desarrollo local en Cuba con un enfoque integrador. *Revista Retos de la Dirección*. 1(1), 45-62.
- González, R. (2015). La implementación de la estrategia de desarrollo municipal, eje articulador del sistema de gestión de desarrollo local. *Revista Retos de la Dirección*, 9 (1), 16-33.
- Guía para la Elaboración de la estrategia de desarrollo local de un Municipio*. (2013). Camagüey, Cuba: Universidad de Camagüey: CEDET.
- ONEI (2015). *Anuario Estadístico Municipal 2014*. La Habana: Autor.
- Partido Comunista de Cuba. (2016). *Actualización de los Lineamientos para la política económica y social del Partido y la Revolución*. VI Congreso del Partido. La Habana: Autor.