



# *Tesis de Diploma*

*Título: Análisis estructural y de estrategia de actores  
para la proyección de estudios prospectivos en la  
provincia de Villa Clara.*

*Diplomante: Leidy Yolanda Clemade Ruiz*

*Tutora(s): MSc. Cristina Mendiondo Roing  
Dra. Grisel Y. Barrios Castillo*

*“Adivinar es un deber de los que pretenden dirigir.  
Para ir delante de los demás se necesita ver más que  
ellos.”*

*José Martí*

*Agradecimientos:*

*Quiero dar las gracias a todas las personas que  
colaboraron en la realización del presente  
Trabajo de Diploma.*

*Dedicatoria:*

*A la memoria de Maida Toledo Pérez.*

**Resumen:**

En la actualidad son diversas las acciones a ejecutar en función del desarrollo territorial. El conjunto de estas acciones contribuirá a lograr un bienestar futuro superior en la medida que se ayude, de cierta forma a construir el futuro. De ahí, que las metodologías existentes para la construcción de escenarios que permitan enfrentar la incertidumbre que genera la indeterminación del futuro es una oportunidad inestimable que se debe aprovechar para contribuir a la fundamentación de las decisiones actuales que tienen una repercusión en el futuro. En correspondencia con lo anterior se desarrolló la presente investigación, la cual pretende realizar un análisis de las variables relevantes y estrategias de actores involucrados en el desarrollo socioeconómico de la provincia Villa Clara. Los estudios parciales realizados constituyen la base para análisis posteriores.

**Summary:**

*At the present time they are diverse the actions to execute in function of the territorial development. The group of these actions will contribute to achieve a superior future well-being in the measure that is helped, from certain way to build the future. Of there that the existent methodologies for the construction of scenarios that you/they allow to face the uncertainty that generates the indetermination of the future are an invaluable opportunity that should take advantage to contribute to the foundation of the current decisions that you/they have a repercussion in the future. In correspondence with the above-mentioned the present investigation was developed, which seeks to carry out an analysis of the outstanding variables and actors' strategies involved in the development economic partner of the county Villa Clara. The carried out partial studies constitute the base for later analysis.*

<b>ÍNDICE</b>	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	7
<b>CAPÍTULO I: Planificación estratégica y prospectiva. Fundamentos teóricos</b>	10
1.1 Planificación Estratégica	10
1.1.1 Planificación .Definiciones conceptuales	10
1.1.2. Planificación Estratégica	13
1.2 Planificación Estratégica versus Prospectiva	14
1.2.1 Metodología para un análisis prospectivo	22
1.2.1.1 Anáisis estructural de variables	24
1.2.1.2 Análisis de estrategia de actores	25
<b>CAPÍTULO II: Caracterización y diagnóstico de la situación actual de la provincia Villa Clara</b>	28
2.1 Caracterización de la provincia Villa Clara	28
2.1.1 Características geográficas	28
2.1.2 Recursos naturales	29
2.1.2.1 Geología	29
2.1.2.2 Clima	30
2.1.2.3 Aguas Terrestres	31
2.1.2.4 Suelos	32
2.1.2.5 Flora y vegetación	32
2.1.2.6 Fauna Terrestre	35
2.1.3 Demografía	36
2.1.4 Economía	37
2.1.5 Inversiones	39
2.1.6 Turismo	41
2.1.7 Condiciones de vida de la población	43
2.2 Estudio diagnóstico de la situación actual de la provincia VC.	49
<b>CAPITULO III: Análisis estructural y de estrategia de actores en la provincia Villa Clara</b>	54
3.1 Análisis estructural	54
3.1.1 Listado de variables	54
3.1.2 Descripción de relaciones entre variables	59
3.1.3 Identificación de las variables	59
3.2 Análisis de la estrategia de actores	61
3.2.1 Construcción del cuadro estrategia de actores	61
3.2.2 Análisis de la relación actores objetivos.	62
<b>CONCLUSIONES</b>	71
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	72
<b>ANEXOS</b>	73

## **Introducción**

La batalla económica constituye hoy la tarea principal y el centro de trabajo ideológico de los cuadros, de ello depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social. Sin una economía sólida y dinámica, sin eliminar gastos superfluos y el derroche, no se podrá avanzar en la elevación del nivel de vida de la población, ni será posible mantener y mejorar los elevados niveles alcanzados en la educación y la salud que gratuitamente se garantizan a todos los ciudadanos.

Sin una agricultura fuerte y eficiente que podemos desarrollar con los recursos de que disponemos, no podemos aspirar a sostener y elevar la alimentación de la población, que tanto depende todavía de importar productos que pueden cultivarse en Cuba. Es necesario estimular en las personas el amor por el trabajo, que estas sientan la necesidad de trabajar para vivir en aras de erradicar la falta crónica de constructores, obreros agrícolas e industriales, maestros, policías y otros oficios indispensables. Si se mantienen las plantillas infladas y se pagan salarios sin vínculo con los resultados, elevando la masa de dinero en circulación, no se puede esperar a que los precios detengan su ascenso constante y de esta forma se deteriore la capacidad adquisitiva del pueblo<sup>1</sup>.

Las acciones que se desarrollan en la actualidad en función de eliminar los principales obstáculos que permitan un desarrollo socioeconómico sostenible deben tener en cuenta, en la medida de las posibilidades, los posibles escenarios en que se podrá alcanzar dicho desarrollo. Ayudar a construir el futuro es la opción que nos queda a vivir ignorando el mismo. El análisis de futuros escenarios ayudará a lograr una proyección estratégica más efectiva. En correspondencia con lo anterior desarrolla el presente trabajo de Diploma titulado “Análisis estructural y de estrategia de actores para proyectos de estudios prospectivos en la provincia Villa Clara”. Esta investigación se fundamenta en la necesidad de ir incorporando paulatinamente a los proyectos de desarrollo local y territorial posibles escenarios a enfrentar en el futuro incierto. Los estudios prospectivos que facilitan el establecimiento de

---

<sup>1</sup> Raúl Castro Ruz. (2010): Discurso Clausura IX Congreso de la juventud en periódico Granma día 5 de abril

escenarios futuros para perfeccionar la planificación estratégica constan de varias etapas, las cuales presentan gran nivel de complejidad. La definición de las variables relevantes del fenómeno objeto de estudio que facilite un análisis estructural y la definición de los principales actores y objetivos a alcanzar son dos de los módulos fundamentales que integran la prospectiva estratégica. En la actualidad son incipientes los estudios rigurosos de ahí la necesidad de continuar contribuyendo a esclarecer las acciones que en la actualidad se desarrollan y que tienen una implicación futurista. Lo anterior constituye la situación problemática de la siguiente investigación.

El presente Trabajo de Diploma se plantea el siguiente problema científico:

¿Cómo contribuir mediante un análisis estructural y de estrategia de actores a fundamentar los proyectos de estudios prospectivos en la provincia de Villa Clara?

El objetivo general de la investigación es el siguiente:

Realizar un análisis estructural y de estrategia de actores para fundamentar con mayor rigor los proyectos de estudios prospectivos en la provincia de Villa Clara.

Los objetivos específicos son:

1. Sistematizar los principales fundamentos teóricos relacionados con la planificación estratégica y la prospectiva.
2. Desarrollar un estudio diagnóstico de la provincia de Villa Clara.
3. Realizar un análisis estructural y de estrategia de actores para fundamentar con mayor rigor los proyectos de estudios prospectivos para el diseño de escenarios futuros.

La hipótesis de esta investigación es la siguiente:

Si se realiza un análisis estructural y de estrategia de actores en la provincia Villa Clara se contribuye a fundamentar con mayor rigor los proyectos de estudios prospectivos para el diseño de escenarios futuros.

El presente trabajo de investigación se estructura de la siguiente forma: en el primer capítulo se abordan las principales concepciones relacionadas con la planificación estratégica y la prospectiva, enfatizando en la metodología para realizar estudios prospectivos. En el segundo capítulo se realiza una caracterización de la provincia Villa Clara y se construye una matriz DAFO como

parte de estudio diagnóstico. En el tercer capítulo se realiza el análisis estructural y de estrategia de actores en la provincia Villa Clara.

## **CAPÍTULO I: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PROSPECTIVA. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Desde el momento en que comienzan a evidenciarse las aceleraciones del cambio, las nuevas tecnologías en las tendencias de la economía, se hace necesario planificar y realizar estudios de futuro. Esta situación convulsa del mundo es la que tiene ante sí la planificación. Ella tiene que redimensionar sus objetivos y adoptar un nuevo objeto de estudio, sin abandonar la elaboración de planes a corto plazo. Resulta importante en este estudio la comprensión de las implicaciones futuras de las decisiones del presente, así como las implicaciones que en el presente tienen los eventos del futuro.

### **1.1 Planificación Estratégica**

Para realizar un análisis preciso de las acepciones relacionadas con la planificación estratégica es necesario definir que se entiende por planificación.

#### **1.1.1 Planificación. Definiciones conceptuales**

La planificación es necesaria para casi todos los aspectos de la vida y la conducta humana y para la mayoría de las actividades comerciales. Los grandes proyectos, como la llegada del hombre a la luna o el proyecto Manhattan, la construcción de las pirámides de Egipto o de las grandes catedrales de de la Europa cristiana son ejemplos cimeros de la necesidad e importancia de la planificación.

Planificar para el futuro ha sido una actividad humana durante muchos miles de años. Es así de sencillo, una capacidad singular del hombre para prever el futuro y prepararse para, anticipadamente, plantear actividades que le permitan conseguir ciertos objetivos o simplemente adelantarse a necesidades futuras. Las empresas comerciales y organizaciones de diversa naturaleza obviamente también requieren programar lo que harán en el futuro. Lógicamente esos planes son más complejos comparados con los que hacen los individuos aislados pero las motivaciones son las mismas.

La planificación es un proceso de elección y selección entre recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico

preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados.

La planificación comporta el establecimiento de objetivos y la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar esos objetivos. Es previa a las otras funciones de dirección; es imposible organizar, gestionar y controlar con eficacia sin unos planes adecuados". (Gorostegui, 1994)

La planificación, en cambio, es el instrumento que a partir del conocimiento de las leyes de la economía y de otras ciencias auxiliares, sirve para proyectar y transformar los recursos materiales y de fuerza de trabajo, en función de los objetivos de quienes puedan realizar tal transformación". (Lavergne, 1964). En este concepto cuando se refiere al uso de otras técnicas auxiliares en la planificación, se trata de las tecnologías de los procesos productivos, a fin de poder cuantificar económicamente el desarrollo de las transformaciones materiales. Otras ciencias que se relacionan con ella también son las matemáticas aplicada a la economía y la Cibernética.

La planificación y la organización son los elementos básicos de la implementación, proporcionando la planificación el instrumento para desarrollar y ejecutar las estrategias, o sea, quienes, cuándo y de qué forma se debe ejecutar una parte de la estrategia (Menguzzato, 1999).

Hay autores que clasifican a la planificación como una técnica. En realidad la planificación tiene una serie de aspectos técnicos, pero esencialmente tiene un contenido político que la define básicamente, es decir, no es una mera técnica, no es comparable con otras técnicas que se pueden usar indistintamente en uno u otro sistema político con características más o menos parecidas, como la contabilidad.

En el caso de la planificación su contenido político se basa en la comunidad de intereses que existen a partir de la propiedad social sobre los medios de producción que es lo único que permite que se dirija la sociedad desde un centro socioeconómico único; porque si no existiera coincidencia de intereses para dirigir la sociedad de forma consensuada hacia un objetivo, no pudiera darse la planificación. Por eso es tan importante repasar, revisar, retomar, el concepto de planificación en las condiciones actuales, porque nuestro

desarrollo está íntimamente asociado al desarrollo de la planificación, no hay otro camino.

A modo de resumen se puede decir que la planificación es un proceso que ayuda a la toma de decisiones donde se pretende alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que puedan influir en el logro de los objetivos. Para llevar a cabo dicho proceso es necesario seleccionar información, desarrollar el mejor curso de acción con el fin de lograr el objetivo que se persigue, lo que implica conocerlo, evaluar la situación, considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor. O sea, para obtener una buena planificación es imprescindible una adecuada previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro), todo esto con la utilización eficiente de medios y recursos escasos.

Asimismo puede decirse que la planificación suministra un marco que, como referencia direccional, proporciona un horizonte que orienta y predetermina un conjunto de acciones y criterios operacionales que:

- Suponen un conocimiento de la realidad sobre la que se va a actuar, expresada en un diagnóstico.
- Procura incidir en el curso de ciertos acontecimientos con el fin de que se cambie una situación inicial por otra llamada situación objetivo(a la que se quiere llegar).
- Sienta las bases para una toma racional de decisiones (resolución de preferencias alternativas) que se traducen en una serie de actividades que procuran alcanzar determinadas metas y objetivos. Se trata de construir el futuro de algo.

Son varias las razones por las cuales se planifica. Una es la necesidad de anticiparse. Ciertamente es que las necesidades comerciales, en general, no pueden satisfacerse instantáneamente. Es necesario pronosticar su ocurrencia y decidir lo que es necesario hacer con antelación para satisfacerlas. Es necesario entonces hacer pronósticos para prever las necesidades y decidir lo que hay que hacer con antelación para satisfacer las necesidades futuras.

Otro objetivo de la planificación es precisamente la posibilidad de conseguir los objetivos perseguidos, lo cual se logra solamente luego de una cuidadosa reflexión, concentración de esfuerzos y acción coordinada. La planificación puede ser una herramienta efectiva de control e instrumento de comunicación que permite comunicar los objetivos de la organización y mecanismo para cerciorarse el compromiso en la ejecución de los planes acordados. Es además un instrumento para afrontar la inseguridad, por cuanto, como ocurre con alguna frecuencia, las previsiones sobre las cuales se basan los planes son incorrectas o suceden imprevistos que por la vía de la planificación se pueden cubrir, en alguna proporción y de manera práctica, estos riesgos.

### **1.1.2 Planificación Estratégica**

Una organización puede planificar (tomar el futuro en consideración) sin comprometerse con una planificación (un proceso formal) incluso aunque se produzcan planes en realidad, más que la propia planificación lo que se pone en cuestión es la manera cómo ésta se aplica. El injerto de la planificación estratégica no podría prender si es que no es capaz de integrar la cultura y la identidad de las organizaciones afectadas. El management, en sí mismo, no constituye una estrategia. La estrategia condiciona el management pero también supone unos objetivos y unas tácticas asociadas. La decisión estratégica será según Jacques Lesourne la susceptible de "poner en tela de juicio la organización en lo referente a su existencia, sus misiones, el área de sus actividades principales". Según esta definición, se entiende que en cualquier organización se podrán desarrollar reflexiones prospectivas que no revistan ningún carácter estratégico. Estas definiciones rigurosas tienen la ventaja de limitar el uso de la palabra estratégico para calificar lo que de verdad se considera importante.

Son diversas las definiciones sobre planificación estratégica por la importancia que ha adquirido este concepto en los últimos años. Carranza define la planificación estratégica como "el proceso a través del cual se diseña y se mantiene un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la organización con las oportunidades que se presentan en el medio ambiente".

Stoner y Wankel :la visualizan como “el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos”.

Para Hellebust y Krallinger : es “el movimiento planeado desde un presente incompletamente comprendido hasta el futuro deseado, así como probable, con un objetivo a varios años”.

Rosenberg : la conceptualiza como el “tipo básico de planificación, por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines”.

A partir de las definiciones anteriores, se puede concluir que planificación estratégica es un proceso para fijar las líneas o estrategias generales de acción que conlleven a alcanzar en el futuro las metas y objetivos que una organización cualquiera se fija en el presente. El concepto que sustenta esta investigación, por tanto, es el presentado por Hellebust y Krallinger . La planificación Estratégica es un proceso dinámico que crea una visión de su futuro. Esta mide los resultados obtenidos y los compara contra los indicadores rediseñando permanentemente, la estrategia y los planes de acción. Eventualmente puede fracasar debido a que se pone énfasis en la formulación estratégica y se despreocupa de las condiciones necesarias para la realización de la estrategia, así como la ejecución y control así como por subestimación de la complejidad del problema estratégico.

## **1.2 Planificación Estratégica versus Prospectiva**

Es imposible hacer una planificación a largo plazo sin estudiar los escenarios futuros, de ahí que la planificación estratégica esté muy vinculada a la prospectiva.

Siempre es tentador tomar los deseos como realidades. De cualquier modo, porque existan unas visiones de futuro o unos escenarios que parezcan

deseables no se debería, ni vemos necesario que sería conveniente, detener la opción o el proyecto estratégico de la empresa, en función esta única visión proactiva. También es necesario mostrarse preactivo y saber prepararse para los cambios que se esperan que se produzcan en el entorno futuro de la empresa. Todos los escenarios posibles no son igualmente probables o deseables y por tanto es necesario distinguir los escenarios de entorno general de la estrategias de los dos. Su distinción está más que justificada si entendemos que la elección de las estrategias está condicionada por la incertidumbre, más o menos grande, que pesa sobre los escenarios y por la naturaleza, más o menos contrastada, de los que, entre dichos escenarios, son los más probables. Confundir los escenarios de la prospectiva con la elección de las opciones estratégicas equivaldría a que tampoco serían los mismos actores internos los que estarían en primera línea. La fase de anticipación a las mutaciones debe ser colectiva y debería englobar al mayor número de personas. Las herramientas que se utilizan en la prospectiva permiten organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos de futuro y, llegado el caso, también la evaluación de las opciones estratégicas. Por el contrario, debido a razones de estricta confidencialidad y de responsabilidad, la fase consistente en la elección de las opciones estratégicas reconocemos que es propia de la incumbencia de un número limitado de personas; en general, de los miembros del Comité de Dirección de la empresa. Señalaremos que esta última fase no tiene necesidad de un método específico. Las decisiones tienen que ser tomadas después de la concertación y el consenso que se logre entre los dirigentes, teniendo en cuenta los modos de regulación propias a la cultura de cada empresa y el temperamento y la personalidad de sus dirigentes. Los útiles son útiles para preparar las opciones y no sustitutos de la libertad de elección.

No existen estadísticas sobre el futuro. Con frecuencia, frente al porvenir, el único elemento de información disponible que tenemos es el propio juicio personal que tenemos, en consecuencia, es necesario recoger otras opiniones para forjarnos la nuestra y realizar las apuestas en forma de probabilidades subjetivas. A partir de esta visión de futuro, con razón o sin ella, es cómo estos actores van a orientar sus propias acciones. La incertidumbre sobre el futuro

puede apreciarse a través del número de escenarios que se reparten el campo de lo probable. En principio este número es más elevado en función de que la incertidumbre sea mayor; pero solo en principio porque es necesario tener en cuenta la diferencia del contenido entre los escenarios:

Si la prospectiva y la estrategia permanecen diferenciados y distintos y es bueno y conveniente separarlos:

1) el tiempo de la anticipación, es decir de la prospectiva de los cambios posibles y deseables.

2) el tiempo de la preparación de la acción: es decir, la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los cambios esperados (preactividad) y provocar los cambios deseables (proactividad).

Existen ejercicios de prospectiva general que no tienen un claro carácter estratégico para un determinado actor, así como análisis estratégicos de empresas o de sectores cuya componente prospectiva es embrionaria por no decir inexistente. Para dejarlo más claro, se reservará pues la expresión de prospectiva estratégica a los ejercicios de prospectiva que tengan ambiciones y persigan fines estratégicos para el actor que los emprende. El desarrollo de la planificación estratégica en las comunidades cubanas se ha visto fortalecido desde hace ya alrededor de una década por la influencia de las metodologías de trabajo comunitario que se han propuesto y en muchas ocasiones validado, desde la óptica de la Educación Popular. A través de planificación estratégica, tal y como se hace en las empresas u otras organizaciones, se trata de identificar la situación actual, pero en este caso en cuanto a las orientaciones de la comunidad. Para esto hay que analizar la evolución que han tenido estas orientaciones en el curso de los últimos 3 a 5 años o desde la última vez que se desarrolló la planificación estratégica. En su visión hacia el exterior, la planificación estratégica aporta una propuesta fortalecida ante los poderes públicos y los principales proveedores, clientes y beneficiarios; además promueve metas estratégicas y proyectos claros, y demuestra la participación activa de la comunidad en el desarrollo de su área de influencia. En la planificación estratégica hay dos momentos complementarios entre sí: el

análisis de la situación actual como parte de la realización del plan estratégico se deben establecer los criterios para conformar cada componente de la situación actual. Ese trabajo debe realizarse por quienes participan en el desarrollo de la planificación estratégica de una comunidad en particular. Para realizar dicho análisis de la realidad, hay que remitirse a los resultados del diagnóstico previamente realizado a la comunidad, para detectar las Fortalezas y Oportunidades, así como las Debilidades y Amenazas, y el otro momento es: la Identificación de la estrategia para llegar a una situación deseada: cuya situación deseada estará compuesta por los siguientes componentes: Misión futura, objetivos, metas, logros, beneficios, resultados.

La estrategia define la forma en que van a alcanzarse los objetivos. La estrategia debe subordinarse a los objetivos, es decir, solo tendrá importancia en la medida que ayuda a alcanzar los objetivos. Existen diversas estrategias de acuerdo al nivel de decisión, ellas son: Estrategia global: se refiere al cómo se garantizará el logro de la misión o compromiso general de la comunidad, Estrategia por áreas: Con objetivos comunes dentro de la comunidad, tales como promoción, capacitación, asesoría, crédito, etc., se refiere entonces, al cómo alcanzar las metas con la población beneficiaria, Estrategia por funciones: Tales como la recuperación del crédito, estímulo del ahorro, capacitación según ubicación por estratos de nivel de vida. Para formular las posibles estrategias se utiliza la matriz DAFO, herramienta en la que se comparan las debilidades y fortalezas internas con las oportunidades y amenazas externas. La identificación, selección y decisión sobre estrategias en cada nivel, exigen creatividad, conocimiento del diagnóstico interno y externo. Es indispensable que la estructura responda a la estrategia seleccionada, ya que esta es la expresión de cómo se organiza el quehacer de la comunidad, para cumplir con los objetivos propuestos. La estructura debe ajustarse para cumplir con la misión, los objetivos y la aplicación de la estrategia. Una vez determinadas las estrategias es necesario incorporarlas a las operaciones de la comunidad. Utilizando la noción de estrategia como una guía, la comunidad debe escoger entre una gran variedad posible de acciones. Los programas constituyen la primera etapa concreta del desarrollo e implementación de las estrategias de una comunidad. Las estrategias son traducidas en planes

operativos y presupuestos apropiados. La planificación estratégica conducirá a la comunidad a tomar decisiones frente a los programas y proyectos actuales (abandonarlos, mantenerlos o mejorarlos) y concebir los programas nuevos.

El matrimonio entre la prospectiva y la estrategia debía encarnarse dentro de la realidad cotidiana y dar lugar a una verdadera movilización de la inteligencia colectiva a través de la apropiación (por todos los actores concernientes, situados desde arriba hasta abajo de la jerarquía. Así pues, la definición de la planificación propuesta por Ackoff (1973) "*Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo*" no difiere en absoluto de la definición que se propone para la prospectiva, donde el sueño fecunda la realidad, donde el deseo y la intencionalidad es fuente productora de futuro, donde la anticipación ilumina la preactividad y la proactividad. Los métodos de dirección empresarial que se suceden los unos a los otros tienen siempre un punto en común. Se trata de motivar a los hombres lanzándonos a nuevos desafíos, y se sobreentiende que el objetivo buscado es el de su implicación, se haya obtenido o no el resultado. Los análisis estratégicos compartidos permiten producir la síntesis del compromiso colectivo, contrariamente a lo que avanza. Un problema que está bien planteado, y colectivamente compartido por aquellos a los que dicho problema les concierne, podemos decir que se trata de un problema casi resuelto. La herencia acumulada en análisis estratégico es muy considerable, el análisis clásico en términos de amenazas y oportunidades provenientes del entorno general, nos muestra que no se puede limitar, en nombre del beneficio a corto plazo, sólo al análisis del entorno. Para nosotros, el asunto es evidente, la prospectiva resulta muy a menudo estratégica caso de no serlo por los avances que provoca, sí por la intención que lleva y la estrategia se vuelve necesariamente prospectiva si desea iluminar las opciones que comprometen el futuro.

Por tanto, la Prospectiva es concebida como una herramienta generadora de insumos para la planificación, que debe a su vez aportar contextos y recibir propuestas locales. Es un proceso de retroalimentación permanente, que exige una institucionalidad diferente. La prospectiva guía las acciones presentes y el campo de lo posible del mañana y además de permitir e impulsar el diseño del

futuro, aporta elementos muy importantes al proceso toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas acciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección. Esta mantiene un amplio horizonte temporal, se interesa por eventos y situaciones a largo plazo. Ello trae consigo la flexibilidad ya que por tratarse de una visión a alcanzar en varios años. Para realizar un estudio prospectivo hay que destacar la importancia del manejo de la información. Es evidente que un estudio como el mencionado, generará una gran cantidad y diversidad de datos. Es importante señalar que la Prospectiva sostiene una visión holística (el todo por encima de las partes) en lugar de parcial y desintegrada; además de aspectos cuantitativos considera aquellos de naturaleza cualitativa, lo que permite una apreciación más completa e integradora. Por otra parte, sus relaciones son más dinámicas y están basadas en estructuras evolutivas y no fijas o estáticas; su futuro es múltiple e incierto y, lo más importante, su actitud hacia el futuro es activa y creativa y no pasiva o sencillamente adaptativa. Considera que para el hombre, como “ser pensante”, el futuro se encuentra en el campo de la incertidumbre -la Prospectiva le ayuda a conocerlo mejor; como “ser sensible”, el futuro se ubica en el campo de sus deseos y aprensiones -la Prospectiva le ayuda a vislumbrarlos y concretarlos; y, como “ser actuante”, el futuro se ubica en el ámbito de su libertad y de su voluntad, La Prospectiva lo pone a su alcance, permitiéndole guiar las acciones que lo conducen hacia el, con un nivel de acierto más elevado (Miklos y Tello, 1991).

La prospectiva no radica exclusivamente en imaginar los futuros deseables y posibles. Va mucho más allá; rebasa los estudios de naturaleza proyectiva para constituirse en vía constructora del futuro.

Ackoff (1973) expresa respecto al modelo de idealización (futuro deseable), lo siguiente: "La idealización revela que los diseños y planes de sistemas, cuyos elementos parecen ser impracticables cuando se consideran por separado, son factibles, o casi totalmente factibles, cuando se consideran como un todo".

El enfoque prospectivo admite que el futuro es múltiple en todo momento y que la confrontación de los diferentes actores presentes y de sus proyectos es lo

que determinará cuál será el futuro que efectivamente ocurra. La construcción del futuro se explica tanto por la acción humana como por los determinismos. La prospectiva en su metodología combina sabiamente actitudes e instrumentos de alta creatividad y de relativo subjetivismo, con técnicas y posiciones provenientes de las ciencias duras y de la búsqueda de objetividad. En cambio, están excluidas tanto las actitudes místicas, magnánimas o fanáticas como las exageradamente rígidas o conservadoras. Opera bajo posiciones eminentemente gnósticas, racionales, consensuales y constructivas; asume la capacidad de conocer, impone el requisito de razonar, demanda la flexibilidad que requiere el alcanzar consenso y exige actitudes positivas para la construcción de futuros realistas. Esta impulsa el desarrollo de la creatividad ya que esta generalmente se da como respuesta a una inquietud específica, a un deseo de encontrar una solución a algún asunto que se plantea como desafío.

De lo anterior se infiere que la prudencia y el buen sentido se imponen para no limitar la prospectiva únicamente a las cuestiones sobre riesgos de ruptura, ni reducir la estrategia a las decisiones de carácter irreversible que una organización adopta. De hecho, las fronteras son débiles e imposibles de materializar. Para una organización, la prospectiva no es un acto filantrópico sino una reflexión que pretende iluminar la acción y todo aquello que particularmente reviste un carácter estratégico.

La necesidad de hacer prospectiva se debe a la necesidad de construir el futuro, lo cual es la razón de ser del presente. Puesto que existe interdependencia entre los factores todo asociado al continuo aumento de la incertidumbre producto de la aceleración del cambio con el fortalecimiento de las inercias. También se hace necesario orientar la toma de decisiones presente a partir de los futuros posibles.

Para evitar los errores de previsión se debe tener una visión global, variables cuantitativas y cualitativas, es necesario realizar un correcto estudio de actores, para ello analizando tanto el pasado como el presente. Se utilizan diferentes métodos como talleres de reflexión, árboles de competencias, así como la construcción de escenarios. La reflexión prospectiva es oportuna cuando se

crean tensiones entre la aceleración de los cambios económicos, sociales, culturales, tecnológicos, así como cuando los factores de inercia ligados a estructuras, comportamientos.

No es lo mismo planificación que prospectiva. La planificación consiste en fijar un objetivo y los medios para llegar a él y la prospectiva explora y evalúa futuros posibles para orientar la toma de decisiones en el presente. Se hace necesario el desarrollo de un Plan Estratégico mediante la secuencia de acciones adecuada para alcanzar un objetivo, de acuerdo a una situación de partida, unos medios de acción y a la evolución del entorno.

Para realizar estudios prospectivos es necesario conocer y dominar un conjunto de conceptos. Estos son:

*Escenario:* Descripción de un futuro posible y de la trayectoria que va de la situación origen a la situación futura. Los escenarios pueden ser posibles, probables, realizables, convenientes o inconvenientes, tendenciales.

*Actores:* Las personas (o grupos de personas, entidades y hasta países, AL) que juegan un papel importante en el sistema por mediación de las variables que caracterizan sus proyectos y sobre los cuales ejercen un mayor o menor control.

*Evento:* “Un evento es un ente abstracto cuya única característica es la de producirse o no. Podemos considerar un evento como una variable que sólo puede adoptar dos valores en general, '1' si se produce, '0' si no se produce; semejante evento se denominará evento aislado”.Godet.

*Escenario tendencial:* Es aquel que corresponde a la extrapolación de tendencias, en todos los momentos en que se impone la elección. Muy a menudo, el escenario más probable continúa siendo calificado de tendencial, incluso si, contrariamente a lo que su nombre expresa, no se corresponde con una extrapolación pura y simple de tendencias. Desde luego, en épocas pasadas cuando el mundo cambiaba menos deprisa que hoy en día, lo más probable era efectivamente la continuidad de las tendencias. Para el futuro, sin

embargo, lo más probable parece más bien que se corresponde, en la mayoría de los casos con profundas rupturas de las tendencias actuales.

*Escenario contrastado:* es la exploración de un tema voluntariamente extremo, la determinación a priori de una situación futura. Mientras que el escenario tendencial corresponde a una trayectoria exploratoria de una evolución hacia una situación, el escenario contrastado histórico, por el contrario, corresponde a una trayectoria de anticipación, imaginativa, normativa. Se fija un escenario de situación futura, en general muy contrastado con el presente, y se interroga regresivamente sobre la trayectoria, es decir, el escenario de evolución que puede conducir a él.

*Proyección:* la extrapolación fundamentada hacia el futuro de una actividad o indicador.

*Previsión:* o pronostico una proyección evaluada según su probabilidad de cumplimiento.

*Plan:* conjunto de proyecciones compatibles que cuentan con los medios y las vías para su cumplimiento con un alto grado de probabilidad.

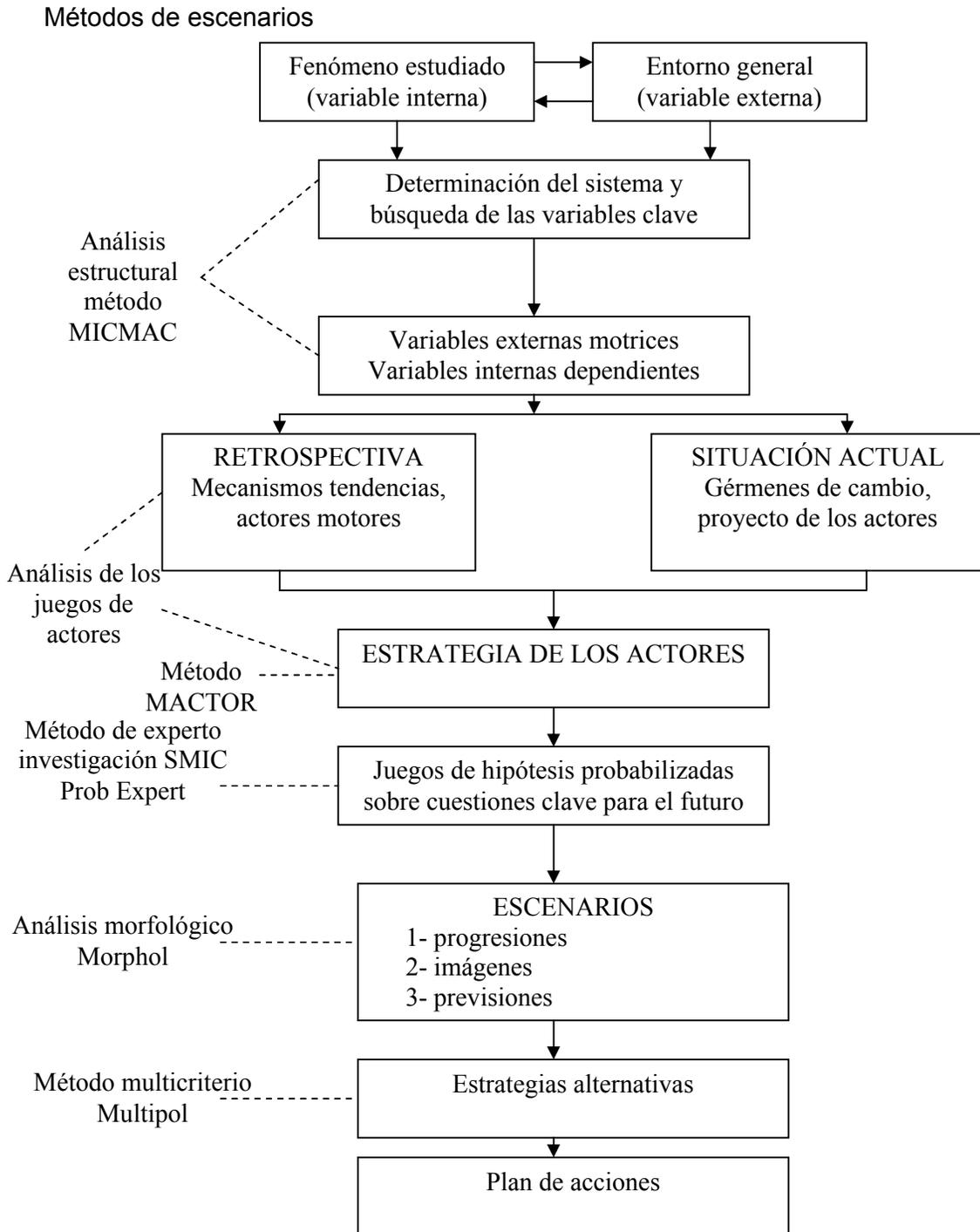
*Pronóstico:* Es el resultado de una “investigación” que se realiza para mejorar el grado de conocimiento probable (es decir, para “precisar”) sobre posibles eventos o escenarios. El pronóstico siempre supone una actividad de “predicción”.

*Fenómeno:* Toda manifestación que se hace presente a la consciencia de un sujeto y aparece como objeto de su percepción.

*Contexto:* Entorno físico o de situación, ya sea político, histórico, cultural o de cualquier otra índole, en el cual se considera un hecho.

*Variable:* Inestable, inconstante y mudable. Magnitud cuyos valores están determinados por las leyes de probabilidad, como los puntos resultantes de la tirada de un dado.

### **1.2.1 Metodología para un análisis prospectivo**



Para la construcción de un análisis de escenarios una de las formas de elaboración del mismo es mediante un análisis prospectivo, el cual consta de varias etapas, en la investigación se trabajará con los módulos análisis estructural de variables y análisis de estrategia de actores, por tal razón se profundizará en los mismos.

### **1.2.1.1 Análisis estructural de variables**

En la fase de construcción de la base analítica e histórica, fundamentalmente mediante el trabajo de los expertos, se pretende conformar una imagen del estado actual del sistema. Se realiza un listado de las variables, cuantificables o no, que caracterizan por una parte a la comunidad (internas) y a su entorno (externas).

Debe destacarse que el listado de variables debe ser lo más exhaustivo posible, aspirando a abarcar globalmente al sistema (comunidad + entorno), analizando las diferentes dimensiones de este: político, económico, social, cultural, tecnológico, jurídico, ambiental, etc. Se desarrolla el análisis estructural, con el empleo del método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados Metodología Aplicada a una Clasificación) que construye una matriz de relación entre variables, para el estudio de la estructura de las relaciones entre las variables listadas anteriormente. De esta forma, se seleccionan a partir de sus relaciones de influencia y dependencia directa e indirecta, las variables clave o fundamentales que son las que explican el comportamiento futuro de la organización.

El análisis estructural para estudios prospectivos comprende varias etapas:

- *Identificación de las variables.*

En la elaboración de una lista lo más exhaustiva posible de las variables que caracterizan el sistema constituido por el fenómeno estudiado y su contexto, no se excluye a priori ninguna vía de investigación. Para la identificación de variables, es conveniente realizar entrevistas no dirigidas con los representantes de los actores que supuestamente participan en el sistema estudiado, a quienes se les formulan preguntas abiertas. La identificación, propiamente dicha, de las variables se realiza a partir de la lista de datos brutos antes establecida, a la cual se le agregan y suprimen algunos datos para obtener así una lista relativamente homogénea. Las variables internas son las que caracterizan el subsistema objeto del estudio; las externas, las que constituyen su contexto.

- *Localización de las relaciones en la matriz del análisis estructural.*

Conviene advertir que el relleno de la matriz es en general cualitativo, pero también cuantificado. De esta forma, se distinguen varias intensidades de las relaciones directas fuertes, medias, débil y potencial. En el cumplimiento clásico, estas intensidades son anotadas respectivamente por los valores 3, 2, 1 y P. De esta manera puede introducirse una cierta dinámica en el análisis estructural y contrastar la sensibilidad de ciertos resultados en función de la

intensidad de las relaciones consideradas. El cumplimiento de la matriz puede hacerse de dos maneras:

- Por líneas, anotando la influencia de cada variable sobre todas las demás.
- Por columnas, anotando que variables ejercen una influencia en cada variable.

- *Búsqueda de las variables clave a través del método MICMAC.*

Después de haber establecido una lista lo más exhaustiva posible de las variables que deben tenerse en cuenta, se procede a reducir la complejidad del sistema y a identificar las variables clave que habría que estudiar en primer lugar. Cuando se trabaja con un subsistema interno, en relación con un contexto externo, hay dos tipos de variables esenciales. Por una parte, las variables externas, que son las que ejercen mayor influencia y las que ofrecen una mayor explicación (determinantes principales del sistema); por la otra, las variables internas, que son las más sensibles a ese contexto. Las variables contextuales que no parecen ejercer una influencia sobre el sistema estudiado podrán dejarse de lado. El método MICMAC, un programa de multiplicación matricial aplicado a la matriz estructural, permite estudiar la difusión de los impactos por los caminos y bucles de reacción y, por consiguiente, jerarquizar las variables.

### **1.2.1.2 Análisis de Estrategia de actores**

Ya conocidas las variables clave del sistema, se desarrolla la etapa de análisis de la estrategia de actores, que con ayuda del método MACTOR (Matriz de Alianzas, Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones), plantea un análisis conducente a explicar el comportamiento de los actores relacionados con dichas variables y su evolución. En esta etapa resulta vital desarrollar estudios retrospectivos que evidencian la evolución del pasado del sistema, identificando las tendencias pasadas, los mecanismos de evolución, los actores motores, entre otros elementos. Es importante remitirse a la historia de la comunidad, la cual está conformada por las causas, motivaciones e intenciones que le dieron origen. Igualmente resulta importante desarrollar el estudio de la situación actual con vista a identificar los factores de cambio que afectan el comportamiento de ciertas variables, las estrategias de los actores considerados importantes en la evolución del entorno, entre otros elementos. La construcción de la matriz de estrategias de actores permite identificar los objetivos y medios de acción de cada actor.

El método Mactor comprende siete fases:

*Fase 1: construir el cuadro "estrategias de los actores"*

La construcción de este cuadro se refiere a los actores que controlan las variables clave surgidas del análisis estructural: el juego de estos actores "motores" es lo que explica la evolución de las variables controladas (digamos que el número útil de actores se sitúa entre 10-20). Primero se establece una verdadera carta de identidad de cada actor: sus finalidades, objetivos, proyectos en desarrollo y en maduración (preferencias), sus motivaciones, obligaciones y medios de acción internos (coherencia), su comportamiento estratégico pasado (actitud), examinamos por otra parte los medios de acción que dispone cada actor sobre los otros para llevar a buen término sus proyectos.

*Fase 2: identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados*

El choque de los actores, en función de sus finalidades, proyectos y medios de acción a ellos asociados, permite revelar un cierto número de retos estratégicos sobre los que los actores tienen objetivos convergentes o divergentes.

*Fase 3: situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones)*

Se debate en esta etapa una representación matricial *Actores x Objetivos* la actitud actual de cada actor en relación a cada objetivo indicando su acuerdo (+1), su desacuerdo (-1) o bien su neutralidad (0).

Para enumerar los juegos de alianzas y de conflictos posibles, el método Mactor precisa del número de objetivos sobre los cuales los actores, tomados de dos a dos, están en convergencia o divergencia. Se establecen dos primeros gráficos complementarios de convergencias después de las divergencias posibles. Permiten visualizar los grupos de actores en convergencia de intereses, de evaluar su grado de libertad aparente, de identificar los actores más amenazados potencialmente y de analizar la estabilidad del sistema.

*Fase 4: jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas)*

Para comparar el modelo de la realidad, conviene tener en cuenta igualmente la jerarquización de los objetivos para cada actor. Evaluamos así la intensidad del posicionamiento de cada actor con la ayuda de una escala específica.

*Fase 5: evaluar las relaciones de fuerza de los actores*

Se construye una matriz de influencias directas entre actores a partir de un cuadro estratégico de actores valorando los medios de acción de cada actor. Las relaciones de fuerza son calculadas por el programa Mactor teniendo en cuenta la fidelidad de los medios de acción directos e indirectos (un actor puede actuar sobre otro por mediación de un tercero). Se construye un plano de influencia-dependencia de actores. El análisis de las relaciones de fuerza de los actores antepone las fuerzas y las debilidades de cada uno los actores, sus posibilidades de bloqueo, etc.

*Fase 6: integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores*

Decir que un actor pesa dos veces más que otro en la relación de fuerza global, es dar implícitamente un doble peso a su implicación sobre los objetivos que le interesan. El objeto de esta etapa consiste justamente en integrar la relación de fuerza de cada actor con la intensidad de su posicionamiento en relación a los objetivos.

*Fase 7: formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas clave del futuro.*

Por el juego de alianzas y de conflictos potenciales entre actores que ponen de manifiesto, el método Mactor contribuye a la formulación de preguntas clave de la prospectiva y de recomendaciones estratégicas. Ayuda por ejemplo, a interrogarse sobre las posibilidades de evolución de relaciones entre actores, la emergencia y la desaparición de actores, los cambios de funciones, etc.

## CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROVINCIA VILLA CLARA

### 2.1 Caracterización de la Provincia Villa Clara

La provincia Villa Clara está conformada por 13 municipios: Corralillo, Quemado de Güines, Sagua La Grande, Encrucijada, Camajuaní, Caibarién, Remedios, Placetas, Santa Clara, Cifuentes, Santo Domingo, Ranchuelo y Manicaragua. En la provincia de Villa Clara existe un total de 466 asentamientos poblacionales, dentro de los cuales se encuentran 66 en la zona urbana y 400 en la rural, para un total poblacional de 817395 habitantes, pertenecientes a la zona urbana 622538 y a rural para un total de 194857, concernientes a rural concentrada 123793 y a la rural dispersa 71064. El territorio cuenta con 272208 unidades de alojamiento, la cual se beneficia con servicios de electricidad un 95.78% de la población, así como de acueducto y sistema de desagüe en un 64.74 y 73.9% respectivamente. En la figura 1 se presenta una estratificación de los municipios de la provincia

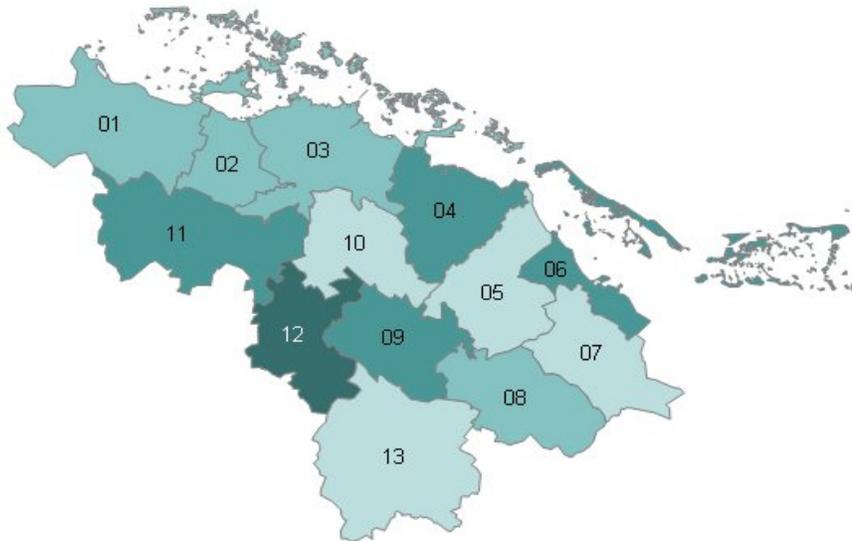


Figura 1: Provincia de Villa Clara

#### 2.1.1 Características geográficas

Villa Clara con una población de 809 231 habitantes, quinta más poblada del país, está situada en el centro de la Isla, limitando por el norte con el Océano

Atlántico, por el sur con las provincias de Cienfuegos y Sancti Spíritus, con las que también limita por el este, sudeste y sudoeste y hacia el oeste con Matanzas. Posee una extensión territorial de 8 412,4 Kilómetros cuadrados, incluidos 492,4 de cayos adyacentes lo que la ubica en el quinto lugar entre las 14 provincias del territorio nacional, ya que su extensión representa el 7,7 por ciento del área total de país.

Las costas que poseen características bajas y pantanosas, alcanzan una longitud de 191,0 kilómetros por el norte siendo la única frontera marítima. Las mayores alturas se ubican en la Sierra Trinidad – Pico Tuerto con 919 metros.

En la red hidrográfica, los ríos de mayor caudal son: Sagua la Grande- 163,0 Km. – y Sagua la Chica- 91,0 Km.- Las presas más importantes por su capacidad de embalse son: Alacranes, Hanabanilla, Minerva y Palma Sola. En el municipio de Corralillo se encuentran los manantiales minero medicinales de Elguea, famosos por la propiedades curativas de sus aguas.

Villa Clara cuenta con 13 municipios; el de mayor extensión territorial es Manicaragua – 1064,4 Kilómetros cuadrados-, donde se localiza en la parte sur la zona de montaña, siendo parte del complejo natural del Escambray, el cual se extiende por la parte central del país. En el Plan Turquino se resume una estrategia integral de desarrollo en las montañas que lleva aparejado el desarrollo socio – económico y la elevación del nivel de vida de la población, posee zonas de singular belleza y valor natural como el Valle de Jibacoa, la presa Hanabanilla y el Hotel del mismo nombre.

## **2.1.2 Recursos Naturales**

### **2.1.2.1 Geología**

La constitución geológica de la provincia de Villa Clara se caracteriza básicamente por el predominio de abundantes fallas, de arrumbamiento noroeste-sureste, y terrenos que van desde el jurásico (carbonatos, evaporitas), al cuaternario (arcillas), pasando por todos los pisos geológicos. Es la zona de mayor complejidad de la isla dado por la presencia de estas fallas. En la costa se abren diferentes bahías y se encuentran múltiples cayos. Entre las primeras destacan las de Santa Clara, Carahatas, Buena Vista y la

ensenada de Cayo Vaca, y entre los segundos están los de Fragoso, Santa María, de las Picúas y del Pajonal.

Existe una gran diversidad de rocas agrupadas por diferentes zonas. De Norte a Sur predominan rocas carbonatadas y terrígeno-carbonatadas que se expresan en el relieve de llanuras y alturas cortadas por fajas de ofiolitas representados por rocas de color oscuro principalmente y dentro de las cuales se destacan las serpentinitas de color verde.

Dentro de la geología de este territorio sobresalen las rocas sobre las que ha sido modelado el relieve de sistema cúpula-bloque de las montañas de Guamuhaya, elevadas en el Mioceno Superior con una compleja estructura interna de disposición concéntrica.

### **2.1.2.2 Clima**

El clima se caracteriza fundamentalmente por una pequeña variación anual, sin embargo posee una mayor connotación la variación de los elementos climáticos en el transcurso del día, o sea, el grado de contraste diurno-nocturno del régimen térmico y de humedad del aire, de las precipitaciones, de la nubosidad y otros elementos. Los valores medios anuales van desde los 24.1°C hasta 27.2°C y más. La temporada de noviembre a abril (“invierno”) es la menos calurosa, mientras que los meses de mayo a octubre (“verano”) son los más calurosos. El mes más frío es Febrero con 16.2°C y el más caluroso es Agosto con 32,7°C.

Su posición geográfica- en una latitud muy próxima al Trópico de Cáncer-, condiciona la recepción de altos valores de radiación solar durante todo el año con 7.4 horas/luz como promedio, determinando el carácter cálido de su clima. Además, se halla en la frontera entre las zonas de circulación tropical y extratropical, recibiendo la influencia de ambas con carácter estacional.

El elemento que más varía en el clima de Villa Clara son las precipitaciones, muchas veces influenciada por la llegada de eventos meteorológicos como frentes fríos y huracanes. En la mayor parte del territorio, se reconocen dos temporadas fundamentales: lluviosa (de mayo a octubre con 1228 mm) y poco lluviosa (de noviembre a abril). El mes más lluvioso es Mayo con 170.8 mm. La humedad relativa media es alta, con promedios cercanos al 82%.

Según datos del Centro Meteorológico Provincial durante el período 1886 - 2008 (120 años), el territorio villaclareño ha sido azotado por 36 ciclones tropicales, de ellos: 3 con la categoría de depresión tropical, 17 con la categoría de tormenta tropical y 16 con la categoría de huracán. Estos últimos se distribuyen en: 7 con categoría 1 en la escala Saphir-Simpson que mide la intensidad de los vientos de estos organismos, 6 huracanes con categoría 2, 3 huracanes con categoría 3 y ninguno en las categorías 4 y 5. En los últimos 21 años ha sido azotada directamente por 6 ciclones tropicales: 1 clasificado como tormenta tropical y 5 con la categoría de huracán, de ellos 2 huracanes de categoría 1, y 3 huracanes de categoría 2 como son el *Kate* en el año 1985, el *Lili* en el 1996 y *Michelle* en el 2001 respectivamente.

### **2.1.2.3 Aguas Terrestres**

Los ríos que fluyen por la región en su mayoría son permanentes, de poco caudal y sus niveles varían mucho en el transcurso del año. Los principales ríos son: el Sagua la Grande con 2 188 km<sup>2</sup> de cuenca y 144 km de recorrido, embalsado en su curso bajo por la presa “Alacranes” (segunda de Cuba en capacidad, con 365 millones de m<sup>3</sup>), Sagua la Chica con 1 055 km<sup>2</sup> de cuenca hidrográfica y 91 km de longitud, con el embalse “Minerva”, el Agabama con 1 713 km<sup>2</sup> de superficie de captación y 118 km de recorrido – compartidos con la provincia de Sancti Spíritus, el Río Cana y el Río Zaza, mientras que el Hanabanilla, ubicado en el territorio montañoso local (la Sierra de Trinidad), resulta importante por haber sido embalsado en la presa de igual nombre, la cual fue una de las primeras terminadas después de 1959 y un lugar turístico y deportivo magnífico, para la pesca de la trucha, que en este lugar ha proporcionado el record mundial en un ejemplar capturado. Por su capacidad de embalse también se destaca la presa Palma Sola en el municipio de Corralillo.

La componente subterránea del escurrimiento fluvial constituye un elemento importante dentro del balance hídrico, ya que gracias a ella se cuenta con una entrada de agua garantizada a los embalses durante el período de escasas precipitaciones. En líneas generales su distribución, para todo el territorio sigue los mismos patrones que el escurrimiento fluvial, localizándose sus mayores

valores en las zonas montañosas de Guamuhaya, con un valor mínimo del coeficiente de variación del escurrimiento fluvial.

Los acuíferos más importantes del Caribe son los de la isla de Cuba, su existencia es resultado de la combinación de las condiciones climáticas y geológicas. En Villa Clara se encuentran las aguas mineromedicinales de Elguea, (balneario de la costa noroccidental considerado uno de los más importantes de América Latina), reconocidas como fuente de salud por las propiedades curativas de sus aguas porque son hipermineralizadas, cloruradas, sódicas, brómicas y débilmente radónicas y sulfuradas. Además de las magníficas aguas minerales naturales, de los yacimientos Lobatón (bicarbonatada cálcica) y Amaro (clorurada sódica), propias para envasar como aguas de mesa, localizadas en el municipio de Camajuaní.

#### **2.1.2.4 Suelos**

Los suelos de la provincia de Villa Clara se encuentran entre los de productividad intermedia del país. En el territorio encontramos suelos Fersialíticos en áreas del Macizo de Guamuhaya y Alturas de Cubanacán; Ferralíticos y Pardos en los lugares donde hay presencia de rocas carbonatadas duras y esquistos, distribuyéndose en gran parte de la provincia. Húmicos Calcimórficos en pequeñas extensiones donde predomina el proceso de acumulación de humus, favorecido por la presencia de contenidos altos de calcio activo y de arcillas de tipo montmorillonitas. El vertisuelo es localizado en la llanura norte de la provincia, el que ha evolucionado a partir de sedimentos limo–arcillosos, tanto en llanuras interiores, como las de origen marino. Los suelos Hidromórficos se ubican en la zona de llanuras bajas, donde predominan las oscilaciones del manto de aguas subterráneas, en ocasiones con una capa arcillosa en profundidad. Por su parte los suelos Aluviales se localizan donde existe presencia de valles fluviales y los pocos desarrollados o pocos evolucionados en la zona montañosa, perteneciente a Guamuhaya.

#### **2.1.2.5 Flora y vegetación**

La provincia de Villa Clara presenta variados tipos de sustratos geológicos y de suelos que condicionan la existencia de diferentes tipos de formaciones vegetales y una rica y variada flora. Aunque el endemismo no es alto, con

relación al oriente y al occidente del país, que poseen sus mayores áreas con vegetación montañosa o de mogotes, con diversos ecosistemas y microhábitats, se destacan la presencia de endémicos restringidos, ocupando un lugar importante los que pertenecen a la flora de los afloramientos serpentínicos de Santa Clara y de Motembo, donde según Noa y Castañeda (1998), en el primero de estos afloramientos, el 30,17% de la flora es endémica, y cuenta con 14 taxones estrictos de la localidad, por ejemplo, *Guettarda clarensis* Britton, *Guettarda roigiana* Borhidi et Muñiz, *Dendropemon clarensis* Leiva y *Eugenia squarrosa* Urb. et Ekm.; mientras que en el segundo, alcanza el 49,7% del total y 5 endémicos restringidos; por ejemplo, *Scleria motembensis* Britton, *Paspalum motemboense* León y *Thymopsis polyantha* (Urb.) Borhidi et Muñiz (Franco, 2004).

En Mogotes de Jumagua, Sagua La Grande, sobre sustrato cársico, en el complejo de vegetación de mogotes, el listado de la flora endémica esta representada en el 11,3 % de las especies y 2 endémicos locales: *Hemithrinax ekmaniana* Burret y *Tabebuia saxicola* Britton. (Castañeda, 2006).

La cayería noreste de Villa Clara es otro de los territorios que se destaca por la riqueza y diversidad de la flora. Según Castañeda (com. pers.), la flora endémica de la cayería noreste de Villa Clara está representada en el 21,6 % del total de la lista elaborada a través de los estudios realizados. En Cayo Santa María, el de mayor extensión territorial y diversidad de ecosistemas, el 12,8 % de las especies son endémicas (Noa, Castañeda y Matos, 2001). Estos autores plantean que aunque no se han detectado endémicos locales en los estudios realizados, si es importante destacar la presencia de especies endémicas de Cuba Central, incluyendo 4 estrictas del archipiélago Sabana Camagüey (*Helitropium myriophyllum* Urb., *Chamaesyce paredonensis* Millsp., *Isocarpha glabrata* Blake y *Selenicereus brevispinus* Britt. et Rose)

Según Matos y Castañeda (2007), las formaciones vegetales presentes en Villa Clara están representadas en cada uno de los diferentes tipos fisonómicos, destacándose las formaciones boscosas y los matorrales, asociados a las condiciones ecológicas derivadas fundamentalmente del tipo de suelo y la disponibilidad de agua, entre otros, las cuales ocupan las mayores áreas del territorio. El resto de las formaciones vegetales están representadas en

espacios más reducidos, pero con importantes valores de la flora que las caracterizan.

Las formaciones boscosas ocuparon la mayor parte del territorio de la provincia, fundamentalmente en las zonas llanas y de suelos profundos, alcanzando hasta cierta altura en el macizo montañoso de Guamuhaya. El bosque semidecíduo mesófilo se presenta en la llanura septentrional y alturas cársicas de la cordillera norte de Las Villas; así como en el área protegida “Monte Ramonal” y la mayor parte del territorio montañoso de Manicaragua, en el área protegida Hanabanilla; en esta última, en las zonas menos expuestas y asociadas a los cursos de agua, también se presenta el bosque siempreverde mesófilo.

El bosque de ciénaga, se localiza fundamentalmente asociados a los lugares bajos y pantanosos de la llanura septentrional y cercano a la costa, donde puede alternar con el bosque siempreverde micrófilo, que se desarrolla en los lugares de mayor drenaje y sequedad del suelo; por ejemplo, al norte del Hotel Elguea y Rancho Veloz.

En la cayería noreste de Villa Clara, el bosque siempreverde microfilo costero y subcostero ocupa la mayor parte de los territorios emergidos, alcanzando su máxima expresión en las áreas con sustrato rocoso de los cayos Las Brujas, Ensenachos, Español de Adentro, Majá y Santa María.

El bosque de mangles se desarrolla en grandes proporciones a través de sectores bajos de la línea de costa, alcanzando grandes desarrollo al sur de los principales cayos y zonas bajas de la plataforma insular.

Las comunidades acuáticas de agua dulce se presentan en zonas bajas inundadas o temporalmente inundadas. Este tipo de comunidad vegetal se presenta en la llanura septentrional y sectores de la llanura central; es considerada entre las de mayores afectaciones antrópicas en la provincia, por los efectos del desarrollo agropecuario y las consecuentes alteraciones en el régimen de escurrimiento superficial de las aguas pluviales. Las especies que la caracterizan pueden mostrarse libres, flotantes y enraizadas. Asociado a este tipo de comunidades vegetales, comúnmente se presenta el herbazal de ciénaga, dominado por *Thypha domingensis* (Pers.) Kunth (macío), diversas

especies de ciperáceas y de gramíneas, así como herbáceas del tipo dicotiledóneas características de ambientes húmedos.

En algunos sectores de la cordillera norte de Las Villas se presenta el complejo de vegetación de mogotes; por ejemplo en la serranía de “El Purio” y en el área protegida “Mogotes de Jumagua”; una variante de este tipo de vegetación se desarrolla en casquetes cársicos de las montañas de Hanabanilla.

El Complejo de vegetación de costa rocosa se presenta asociado a los acantilados que generalmente existen en la costa norte de los principales cayos de nuestra provincia; mientras que el complejo de vegetación de costa arenosa se asocia a los sectores de dunas arenosas costeras.

Los efectos de la antropización ha conllevado a que grandes territorios de nuestra provincia se caracterice por presentar formas de vegetación secundaria; es decir, bosques o matorrales secundarios, donde aún prevalecen elementos que caracterizan al tipo de vegetación original que existió en el lugar, o por el contrario se destacan extensas áreas de malezas, mayormente con la presencia de *Dichrostachys cinerea* (marabú).

#### **2.1.2.6 Fauna Terrestre**

En la provincia de Villa Clara se encuentra una gran diversidad biológica dado por la presencia de una variada geología y suelo, lo que permite una variedad en sus unidades de paisaje y por consecuente en su biota.

Al norte de los municipios de Sagua la Grande y Caibarién se localiza el Refugio de Fauna de la Cayería Norte de la provincia, con cerca de 78 mil hectáreas de extensión, que comprende los islotes de Santa María, Las Brujas, Ensenachos, Cobos, Majá, Fragoso, Francés, Las Picúas y Español de Adentro.

Este refugio constituye el asiento exclusivo de la llamada jutía rata, además de servir de sitio para la basificación de colonias de flamencos. Existen además lagartos, moluscos y el pájaro arriero, todos ellos endémicos del lugar, acompañados de una flora que incluye 248 especies, de las cuales: 91 son medicinales, 72 maderables, 41 melíferas y 40 ornamentales, con 29 endémicas.

En los cayos del refugio se localizan asimismo vestigios de culturas precolombinas en cavernas cercanas a las playas, acompañados de hermosos

paisajes subacuáticos, todo ello a disposición de los visitantes mediante paquetes vinculados al ecoturismo.

En un área de unas mil 500 hectáreas, compartido con la vecina provincia de Cienfuegos, se localiza el Refugio de Fauna Hanabanilla, con una exuberante flora, en la cual destacan 20 especies de helechos arborescentes, 33 tipos de plantas medicinales, 11 maderables e igual número de comestibles, unido a 40 especies de la fauna.

La región montañosa sostiene grupos faunísticos característicos, proporcionando la existencia de animales ávidos de calcio, como los moluscos terrestres tan abundantes en el país.

En las cavernas que horadan el subsuelo de la provincia habitan interesantísimos peces y crustáceos ciegos, arañas y otros de gran importancia científica que realiza su ciclo vital en el medio cársico, es decir no son animales que entran y salen de las grutas sino que viven permanentemente en ese ambiente hipogeo.

### **2.1.3 Demografía**

La provincia Villa Clara contaba a principio del año 2009 con una población de 806 144 personas, para una Tasa Media Anual de Crecimiento de -3.82 por mil habitantes con respecto al año precedente. La población de 60 años y más representa el 20.4 por ciento del total de Villa Clara, y se mantiene como la provincia más envejecida del país, estando todos sus municipios en el Tipo 3, pues presentan más del 15 por ciento de su población en este grupo de edad. Placetas con 22.8 Cifuentes con 22.3 por ciento de personas en el grupo de 60 años y más son los más envejecidos y Caibarién y Manicaragua, aunque son los más jóvenes, con 18.4 y 18.3 por ciento, respectivamente, se ubican en el grupo de envejecimiento más avanzado. La provincia ha transitado desde 1976 con un envejecimiento del 11.4 por ciento hasta el año actual donde la quinta parte de su población está comprendida en el grupo de 60 años y más de sus efectivos. Para el país este indicador es de 17.0 por ciento. En la Relación de Dependencia inciden la disminución del grupo de menores de 15 años y el aumento del que comprende 60 años y más, es 586 por mil, superior al de Cuba que es 530 y su indicador es el más elevado del país. La Edad Promedio de la

población es 39.7 años, la más elevada del país. La edad mediana es de 39.5 años y es la segunda de mayor rango, pues Ciudad de La Habana es ligeramente superior con 39.7. La Esperanza de Vida al Nacer para el período 2005-2007, es de 79.10 años, siendo 77.22 años para los hombres y 81.14 para las mujeres. El Índice de Masculinidad es de 101.3 hombres por cada 100 mujeres. Los valores más bajos se presentan en Santa Clara con 96.8 y en Sagua la Grande con 99.0, mientras que el más elevado es Manicaragua con 109.5 hombres por cada 100 mujeres. La Densidad de Población es de 95.8, Habitantes por Km<sup>2</sup>, siendo Santa Clara el de mayor índice con 457,1 y Corralillo el más despoblado con 32.4 Habitantes por Km<sup>2</sup>. El Grado de Urbanización es del 75.67 por ciento. La Tasa Bruta de Natalidad alcanzó la cifra de 9.5 por mil habitantes y por municipios, Camajuaní y Corralillo presentan el indicador más bajo con 8.2 por mil habitantes, siendo Caibarién y Santa Clara los más elevados con 10.9 y 10.4 por mil habitantes, respectivamente. La Tasa Bruta de Mortalidad es de 8.5 por mil habitantes y por municipios del territorio de destaca Remedios con el valor más elevado de 9,9 y Manicaragua, la más baja, con 6.7 por mil habitantes. La Tasa de Mortalidad Infantil, fue de 3.3 por mil nacidos vivos, destacándose que el municipio de Caibarién que no presentó fallecidos menores de un año. La Migración Total presenta saldo negativo de 3 912 personas como resultado de 2 999 inmigrantes y 6 911 emigrantes. Las tasas obtenidas para el Saldo Migratorio Externo y el Total fueron de -3.12 y -4.84 por mil habitantes, respectivamente, mostrando saldos negativos todos los municipios.

#### **2.1.4 Economía**

La provincia registra un saldo desemisora de 1.4 millones de pesos. En el acumulado la situación del territorio es favorable alcanzando una desemisión de 103.4 millones de pesos.

El Total de Entradas de efectivo en banco decrecen en un 3.7% - 152.4 millones de pesos- lo que obedece a una disminución de la Circulación Mercantil a Crédito en 231.6 millones de pesos, además incide un decrecimiento de los Alojamiento y Servicios a la Población en 9.3 millones. Los Depósitos en Cuentas de Ahorro decrecen en 24.9 millones de pesos y Otras Entradas lo hace en 104.5 millones. La Circulación Mercantil en Efectivo

crece en 186.8 millones de pesos favorecido por las ventas en las actividades pertenecientes al MINCIN en el territorio, también lo hace los servicios de Comunicaciones, Cobro Viviendas, Electricidad y las Amortizaciones de Créditos en 6.3, 5.8 y 13.9 millones, respectivamente. El total de Salidas decrece en un 8.8% -368.3 millones de pesos- como resultado de una disminución del indicador Otras Salidas en 391.5 millones de pesos, los Pagos a los Productores Agropecuarios no Tenedores de Tierra decrecen en 94.0 millones, en lo que incide la entrega de tierra a estos productores por parte del estado, pasando el depósito de efectivo por esta vía a otro concepto. Los Pagos al Sector Campesino y Cooperativo lo hacen en 39.4, 9.6 millones de pesos, en igual orden. Las Prestaciones a Estudiantes, Premios, Dietas y los Giros Postales Bancarios Pagados decrecen en 12.4 millones. El indicador pagos a la Seguridad y Asistencia Social disminuye en 40.0 millones, en lo que incide, fundamentalmente, estudios realizados en cuanto a este tipo de prestaciones, logrando depurar el presupuesto de pagos que estaban fuera de los parámetros establecidos para hacer efectivo los mismos.

La provincia concluyó en el año 2009 con una captación de aproximadamente 10.4 millones de pesos, localizándose en los Impuestos sobre las Ventas y Circulación. Los Gastos se ejecutan al 99,8%, excediendo las cifras planificadas sólo las ramas Esfera Productiva y Salud. La provincia obtiene Superávit de 101.7 millones de pesos, el 95.2% de lo planificado. De los 6 municipios que tienen Superávit planificado, lo cumple Camajuaní, lo incumplen Santa Clara y Encrucijada, exceden la cifra planificada del año Quemado, Sagua, Santo Domingo y Caibarién. De los municipios que proyectaron Déficit, obtienen Superávit Cifuentes y Placetas, lo ejecutan por debajo de lo planificado Corralillo, Ranchuelo y Manicaragua, y excede la cifra del año Remedios.

Los ingresos del Presupuesto del Estado acumulan una recaudación ascendente a 1 492.3 millones de pesos. La recuperación financiera de Productos Especiales, asociados al Programa Energético, se encuentra al 92.4%. Existen 123.4 millones de pesos pendientes de cobrar, fuera de los términos de pago 140.0 millones de pesos.

Las Producciones Físicas del Ministerio de la Agricultura en su totalidad (incluyendo MINAZ) muestran como cumplimiento en la Rama de Cultivos Varios el 94% del plan. El incumplimiento esta relacionado con los cultivos de Hortalizas y Viandas, motivado por las conocidas afectaciones climáticas, en especial el Plátano, la Yuca y el resto de las viandas excepto la papa; por otro lado la sequía ha incidido en esos resultados; independientemente de la alta producción de Tomate; el resto de las hortalizas no se comportaron de la forma prevista, por lo que la campaña de Primavera no fue lo suficiente para recuperarse de los atrasos. El Ministerio de la Agricultura trabaja fuertemente en el escalonamiento de los cultivos para la campaña de Frío 2010; así como en especial en los Organopónicos con vistas a contar en un período de tiempo relativamente corto con el suministro de Vegetales frescos para el consumo de la población y la siembra de viandas fundamentalmente Boniato, Yuca y Maíz, con vistas a garantizar una creciente presencia de sus productos en las vías de consumo de la población. Los Indicadores de la Ganadería Vacuna en el MINAGRIC continúan mostrando resultados favorables comportándose la Producción de Leche al 109%; la entrega a la industria se comporta al 104% del Plan, que son 7.4 millones de litros de crecimiento. La producción de Carne Vacuna se comportó al 98% del plan (360.7 T menos) y crece en 3 323.9 T La producción de Carne Porcina se cumple al 103%, pero decrece un 24% (5 084.9 Ton.) precedente fundamentalmente por la disminución de las compras a particulares. La producción de Huevos se comporta al 95% del Plan; dejándose de producir 7.8 millones de unidades precedente en 2.8 millones de posturas (2%); mientras la Carne de Ave se comporta al 98% del Plan, aunque debemos aclarar que estas producciones son fundamentalmente del desecho de ponedoras y las mismas se realizan en función de la producción de huevos.

### **2.1.5 Inversiones**

El Plan de Inversiones de la provincia asciende a 217.5 millones de pesos. El mismo se cumple al 105.8%, que representan 230.2 millones de pesos; con relación a igual etapa del año anterior crece en 8.7 millones de pesos. Incidiendo en el sobre cumplimiento del plan la mayoría de los grupos de obra, excepto las Obras del Turismo (22.0%), las Hidráulicas (7.3%) y Viviendas y Urbanizaciones (6.3%), que incumplen en esos porcentajes.

El organismo constructor con mayor producción destinada a Inversiones es el MICONS con 104.6 millones de pesos; seguido del MITRANS con 23.0 millones, Empresas Constructoras de la Subordinación Local con 17.0 millones y el MINAZ con 9.2 millones de pesos; destacando en este caso que todos sobre cumplen y crecen respecto al mismo período del año anterior.

Muestran avances también los Programas de Viviendas y Urbanizaciones; las Obras del TOM, Bóvedas y Osarios, Equipos Médicos y No Médicos, Muebles y Equipos Escolares y las Actividades Locales de Comercio. En las No Nominales están también incluidas por el Programa de Obras Imprevistas las ejecuciones de Grupos Electrógenos, el cambio de Equipos Electrodomésticos y un resto para otras inversiones aprobadas por el CAP (entre las más notorias están Teatro La Caridad, Palacio de la Danza, Boulevard de Sagua, Asociación Hermanos Saíz, Reforestación entre otras) donde hasta la fecha reportan ejecución todos los municipios así como las Entidades Provinciales de Transporte, Seguridad y Protección, Salud, Educación y la Dependencia Interna.

Las obras del Polo Turístico Cayo Santa María, entre ellas Hoteles “La Estrella 1 y 2”, Plataforma Hotel Punta Madruguilla, 2<sup>do</sup> Módulo Tanque de Agua, obras de Residuales y Abastos y Reparación de Puentes y Escolleras en el Pedraplén. El INRH continúa trabajando en la Planta Potabilizadora Palmarito, Grupos Electrógenos, Rehabilitación de Redes Santa Clara, Conductoras Circunvalación Sur y Rehabilitación de Pozos. También se trabaja en el Catering del Aeropuerto “Abel Santamaría”; Hotel “Barcelona” de Remedios, Planta de Gasa Quirúrgica; Modernización Fábrica de Traviesas; inversiones del MINBAS (mejoramiento de líneas, remodelación de Ópticos y en la Electroquímica de Sagua); la Universidad Central; por el MINAGRIC en obras de atención al ganado vacuno, avícola y porcino, mercados agropecuarios, atención y conservación de suelo, acumulación silvícola y las obras para contrarrestar la influencia aviar; en el MINAZ ejecuta un grupo de obras entre las que se encuentran, reparaciones capitalizables y mejoras tecnológicas en la Industria, sistemas de riego y drenaje, molinos de viento, residuales, Destilería Santa Fé, patios de cría vacuno y porcinos y en la Tienda “Villa de París” de Sagua.

### **2.1.6 Turismo**

La provincia de Villa Clara actualmente se inserta entre los principales polos turísticos del archipiélago cubano, facilitado por la presencia de los cayos adyacentes a la costa, no obstante el territorio cuenta con otros espacios turísticos de interés que su progreso aún no es próspero. Existen otras modalidades de turismo en la provincia con potenciales para desarrollar la actividad con la existencia de opcionales turísticas todavía sin explotar, ejemplo de ello lo constituye el lento desarrollo y comercialización del turismo de naturaleza; además de la insuficiente infraestructura técnica y social de apoyo al turismo dentro de las ciudades más importantes.

El territorio posee innumerables riquezas que favorecen el desarrollo de inversiones turísticas de gran diversidad cuyo atractivo pueden colocarla dentro de los principales destinos en el área. Posee ciudades, pueblos y sitios cargados de historia y gran actividad sociocultural con patrones muy característicos de una identidad local sólida. La de mayor importancia, por su potencial, es la Región Caibarién; la cual agrupa cuatro sitios que clasifican como Polos Turísticos: tres de ellos con vocación de sol y playa: Cayo Santa María, Cayo Ensenachos y Cayo Las Brujas.

Actualmente el desarrollo de la actividad turística está centralizada y dirigida por el MINTUR y agrupada por diferentes corporaciones. Una modalidad de turismo que cada día cobra más fuerza en la provincia lo constituye el campismo popular con una incidencia más directa sobre la población. No obstante la provincia cuenta con otros organismos como el Poder Popular, MINFAR, MININT y otras empresas que brindan este servicio a sus trabajadores. La provincia cuenta con otras instalaciones extrahoteleras y de apoyo al turismo en las cuales intervienen diferentes firmas y corporaciones.

**La Región Sagua** abarca parte de la porción occidental de la provincia e incluye el grupo insular correspondiente a la cayería Noroeste. Tiene como instalación más representativa el Balneario de Elguea de la cadena Islazul, con una planta hotelera recientemente acondicionada (categoría Tres Estrellas) que cuenta con 135 habitaciones y 36 cabañas y las comodidades de servicios para el turismo internacional, posee una Estación Termal donde se encuentran las piscinas o pocetas para los tratamientos terapéuticos y que responde a la

necesidad de protección del yacimiento. Los cayos del Noroeste ofertan playas de buena calidad y recursos naturales, históricos y arqueológicos que permiten tener en cuenta para una futura oferta turística de alto nivel combinándolo con las posibilidades que ofrecen la ciudad y el río Sagua la Grande, el Embalse Alacranes, Los Mogotes de Jumagua (Reserva Ecológica) y Monte Ramonal (Reserva Florística).

Las modalidades fundamentales que se desarrollan en la actualidad están asociadas al recurso playa, llevándose a cabo la de sol y playa en Corralillo (El Salto, Ganuza, Sierra Morena y Panchita aprovechadas en la actualidad como Bases de Campismo Popular); Sagua la Grande (Isabela de Sagua, Uvero), Encrucijada (Nazabal). La modalidad de naturaleza es ampliamente desarrollada, para ello la región cuenta con la categoría de senderos aprobados por la Comisión Provincial de Turismo de Naturaleza, senderos enclavados en el área protegida de Mogotes de Jumagua (Reserva Ecológica), en Carahatas (Quemado de Guines) cuyo atractivo principal lo constituye la observación de flora y fauna, cuevas y residuarios aborígenes y asentamientos de esclavos, además de recorridos marítimos guiados en la zona de la cayería siendo su elemento primordial la observación de aves, reptiles, moluscos y convivencia en cayos, esto se oferta en el Refugio de Fauna “Las Picúas-Cayo del Cristo”.

**La Región Costa Sur<sup>1</sup>:** Esta región abarca tres provincias (Villa Clara, Sancti Espíritus y Cienfuegos). En Villa Clara la integra el polo turístico Hanabanilla y todo el contexto montañoso del municipio de Manicaragua con sus poblados. El Lago Hanabanilla (área protegida con condición de manejo de Paisaje Protegido) es un lago artificial con más de 40 años de construcción donde se localiza el hotel del mismo nombre. Los principales atractivos en el área están relacionados con las posibilidades de disfrute y contemplación de los bellos paisajes, la pesca deportiva de la trucha así como actividades de senderismo para explotar las posibilidades de desarrollar el turismo de naturaleza.

**La Región Caibarién,** se extiende desde la ciudad de Santa Clara hacia el litoral y abarca las ciudades de Camajuaní, Remedios y Caibarién, además de los cayos del Noreste del Archipiélago Sabana-Camagüey o Jardines del Rey.

---

Ésta última, la de mayor importancia actual por encontrarse en estudio y explotación, agrupa cuatro sitios que clasifican por sus potencialidades como Polos Turísticos: Cayo Ensenachos, Las Brujas y Santa María; y acogedoras ciudades como Remedios y Santa Clara.

La modalidad de naturaleza también encuentra en este escenario un potencial turístico fuerte que posibilita su implementación a través de senderos y recorridos, siendo su atractivo principal la observación de la flora, la avifauna y el paisaje, localizados en el Refugio de Fauna Santa María.

Las regiones turísticas son accesibles a través de carreteras y ferrocarriles; y la región Caibarién es favorecida además por la localización de dos aeropuertos internacionales: el situado en Cayos Las Brujas<sup>2</sup>, vinculado a los diferentes polos turísticos del país, de 1800 m de longitud, y el “Abel Santamaría”, de 3000 m de largo y 45 de m ancho, ubicado en la ciudad de Santa Clara, capaz de recibir aviones de gran porte, que por su localización respecto a la ciudad y a los polos turísticos en desarrollo en las provincias centrales así como la longitud de la pista y otras características de sus instalaciones es un potencial del territorio para apoyar el desarrollo del turismo.

Actualmente las ciudades donde el desarrollo del turismo ha sido más próspero son: Remedios (patrimonio nacional), Caibarién, Sagua la Grande y Santa Clara, pertenecientes a las regiones de Caibarién y Sagua La Grande; la región de la Montaña se encuentra en posición de desventaja con respecto a las anteriores

### **2.1.7 Condiciones de vida de la población**

#### **Salud**

La provincia de Villa Clara por su extensión territorial ocupa el 5to lugar del país, con una población de 806 144 de ellos 405 612 hombres y 400 532 mujeres con un índice de masculinidad de 1003 .Para una tasa media anual de crecimiento de -3.82 por mil habitantes con respecto al año anterior y una población media 807 687 presentando un grado de urbanización de 75,67.

La esperanza de vida al nacer es de 79,10 años, 77,22 para los hombres y 81,4 para las mujeres. La Tasa Bruta de Natalidad es de 9,5 por mil habitantes con

una Tasa Bruta de Mortalidad General de 8,5 y una Mortalidad Infantil de 3,3 siendo la tercera más baja del país.

La población Villaclareña cuenta con una edad media de 39,7 y una edad mediana de 39,5 siendo ambas más altas en las mujeres que en los hombres alcanzando el índice más alto del país.

Villa Clara cuenta para Servicios Médicos Asistenciales con 12 hospitales, 42 policlínicos y 1151 consultorios.

### **Educación**

El territorio cuenta con un total de 884 centros, existen para la enseñanza primaria 564, secundaria 87 y para la preuniversitaria 34. Existe un total de matrícula de 151922. Cursan en Círculo infantil 8600, escuelas primarias 60081, secundarias básicas 27687, preuniversitarios 12409, E.T.P 18473, de ellos en el curso regular diurno estudian 12041, en CPT 598 y en Minaz ETP 5834. Estudian en formadoras de E.D y C.I 457. En enseñanza especial 2533, Oficios 869 y Adultos 20376. Comparando los centros internos con el curso anterior, para el 2008-2009 se cuenta con una matrícula total de 24604, disminuyendo esta cifra considerablemente para el curso escolar 2009-2010 siendo esta de 13811.

Para los Servicios educacionales hay en existencia 684 escuelas primarias, 76 secundarias básicas, 22 Preuniversitarios así como 62 Universidades o Sedes. El total general del personal docente y no docente activos 19025, de ellos son docentes activos 17451, se presentan frente al aula 14704. En cada una de las enseñanzas se cuenta con un total de profesionales frente al aula de En los círculos infantiles se cuenta con 977, en las primarias 6126, enseñanza secundaria 2713, preuniversitarios 1418, Técnicos profesionales 1342, Educación especial 701 y Oficios 187.

El plan turquino-Bamburanao cuenta con un total de 52 centros y existe una matrícula de 3060. Estos centros se encuentran ubicados en los municipios Manicaragua, Remedios y Caibarién.

### **Cultura**

En los últimos años Villa Clara ha sido escenario de grandes transformaciones y acontecimientos en el sector de la cultura, dados fundamentalmente por la respuesta a la Batalla de Ideas y la extensión de una cultura general integral,

donde se insertan coherentemente una serie de programas priorizados por la Revolución que han favorecido la obtención de resultados cualitativamente superiores en esta labor. Los principales resultados alcanzados son los siguientes:

- Participación de intelectuales en Eventos Internacionales En Defensa de la Humanidad.
- Avance cualitativo de la producción editorial en el territorio. Mejor balance temático y sistematicidad en la salida de las publicaciones culturales e incremento de la presencia de la cultura del territorio en cada una de las publicaciones.
- Resultados en la labor de los talleres literarios especializados y en la formación de las nuevas bandas de concierto de los municipios de Manicaragua, Cifuentes y Corralillo, así como de las bandas infantiles de Remedios y Sagua la Grande.
- Mejoramiento ostensible de la programación cultural con un mayor alcance en comparación con etapas precedentes donde se destaca el incremento de peñas y espacios caracterizados además de la consolidación del Plan de Eventos y Festivales. De igual forma mención merece la repercusión alcanzada por el Programa de las Giras Artísticas y la presencia de importantes figuras de la cultura cubana en los escenarios y espacios de las instituciones del territorio.
- Resultados alcanzados en el proceso de la formación profesional en las diferentes escuelas de arte, existiendo una mayor representación de los municipios en comparación con etapas precedentes. Mención merece las tres graduaciones de la EIA Manuel Ascunce Doménech
- Avance en el desarrollo de la crítica especializada, en relación a etapas anteriores , y sistematicidad en la salida del espacio de la UNEAC *Hacerse el Cuerdo*
- Consolidación de los proyectos artísticos y socioculturales.
- Redimensionamiento de la labor del sistema de casa de cultura donde resulta significativo el desarrollo y repercusión de los talleres de creación y apreciación, así como la atención metodológica ofrecida a la Escuela de Instructores de Arte.

- Resultados alcanzados en la implementación de los Programas de la Revolución y Programas especiales, además de la consolidación de las relaciones con organismos y organizaciones.
- Desarrollo del proyecto de la Informática y las Comunicaciones. Diseño y actualización del sitio Centroarte como espacio promocional de la cultura villaclareña.
- Perfeccionamiento de las estructuras provinciales y municipales, además de la instrumentación de las nuevas disposiciones y Resoluciones del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Incremento de la cifra de promotores e incidencia de estos en todos los consejos populares.
- Incremento de la asignación de presupuestos de los municipios a partir de las necesidades de sus programas territoriales.
- Completamiento paulatino de la base técnica material de la cultura con énfasis en la enseñanza artística, los procesos de creación y apreciación, los programas priorizados, la informática y las comunicaciones.
- Apertura, reparación y mantenimiento de un grupo de instituciones culturales en función de la ampliación de servicios y ofertas a la población. Se destaca en la etapa la apertura de la Galería Provincial. Entre otras instituciones que han favorecido la animación cultural de las comunidades.
- Incremento de la fuerza técnica en los territorios a partir de la graduación de los instructores de la eia. y del resto de las especialidades artísticas.
- Organización y desarrollo del curso de promotores culturales y de las sedes en los municipios.
- Profundización en el control de la Resolución 297, seguimiento sistemático, constitución del Comité de Control e instrumentación de acciones de capacitación en todo el sistema. Al cierre del trienio se observa un mejor ambiente de control en todo el sistema de la cultura.
- Resultados alcanzados en la labor científica en función de la toma de decisiones y el perfeccionamiento de la gestión cultural
- Consolidación del sistema de trabajo de la Dirección Provincial de Cultura, y del funcionamiento de su órgano de dirección. De igual forma

mención merece el perfeccionamiento de las acciones de control e inspectivas.

- Resultados en la labor desplegada en función de la seguridad y la protección del sistema institucional de la cultura.
- El avance experimentado en las tareas relacionadas con la preparación para la defensa, y la salvaguarda del patrimonio cultural ante situaciones excepcionales.
- Consolidación del desempeño del órgano de dirección colectiva y perfeccionamiento del sistema de trabajo de la Dirección Provincial.

### **Transporte**

De las 15 OEE que conforman la empresa incumplen 6 entidades su plan de Producción siendo las más significativas, OEE de Manicaragua 85.9%, OEE de Placeta en un 83.1%, OEE de Ranchuelo en un 97.4%, OEE de Remedios en un 99.7%, OEE de Caibarién en un 92.5% y Ómnibus Urbanos en un 98.7% esto se debe a la disminución de los niveles de combustibles, el envejecimiento del parque de equipo automotor para la prestación de servicios, las afectaciones de los recursos que se obtienen en divisa para lograr el mantenimiento y además el deterioro de los ómnibus existente en cuanto a roturas y falta de piezas y accesorios.

Las empresas que más inciden en el sobre cumplimiento son, OEE de Sagua la Grande en un 20.8%, OEE de Camajuaní en un 15.2%, OEE de Corralillo en un 15.4%, esto está determinado, por la remotorización de súper bus en algunos municipios, en el caso de Sagua por la experiencia en la transportación de carga.

Las Ventas de Bienes y Servicios presentan un sobre cumplimiento de un 5.6%, que en valores representa 898.3MP por encima del plan, con respecto al año anterior crece en un 13.5%.

El Promedio de Trabajadores se comporta por debajo del plan en un 3.7 %, en relación al Ingreso Monetario este se comporta por debajo en un 4.9% respectivamente.

La correlación ingreso medio productividad a nivel de empresa es económicamente positiva pues ambos crecen pero el Ingreso Medio en menor medida que la productividad.

.La empresa tenía planificada una pérdida de 4411.2 no obstante minoro la misma en 1004.3, esto se debe a que la empresa adopto una series de medida durante el año 2009 para disminuir el deterioro de este indicador las cuales se relacionan a continuación

Aplicar un Redimensionamiento de la plantilla a nivel provincial, considerando que el salario representa un 60% del total de los gastos, este proceso se ha realizado en coordinación con el Sindicato y las Direcciones Municipales de Trabajo. Este trabajo reportará una disminución de los gastos de salario de 1 878 809.00 pesos, estructurado de la siguiente forma:

- Solicitar al CAP la aprobación de cobrar en los puntos de recogida 1,00 peso dentro de la provincia y 3.00 pesos fuera de la provincia, según lo establecido en la Resolución 435 del 2002, lo cual incrementará los ingresos por este concepto en 115 000.00 pesos mensuales.
- Se solicitó la aprobación del incremento de las tarifas de precio para la actividad de Storage a la Dirección de Finanzas por lo cual reportará un incremento de 7 600.00 pesos mensuales y al año 91 200.00 pesos.
- En análisis efectuado por la Subdirección de Operaciones dio como resultado que buscando una eficiencia por ruta se puede incrementar la recaudación en 130 000 pesos mensualmente a nivel de provincia.
- Solicitar la aprobación de una tarifa diferenciada para excursiones dirigidas al complejo turístico Hanabanilla en la cual proyectamos un precio de transportación de 20.00 pesos (incluyendo la transportación automotor y fluvial) esto reportaría un ingreso de 96 000.00 pesos al año ofertándose sábado y domingo, o sea 8 000.00 pesos mensualmente.

- Solicitar la aprobación de una tarifa diferenciada para el disfrute de ofertas turísticas ofrecidas por Los Caneyes.

### **Vivienda**

En Villa Clara existen 272 208 Unidades de Alojamiento de ellas 271 696 viviendas particulares, 444 locales de trabajo y 68 colectividades. Del total de viviendas particulares existen 265 958 con residentes permanentes, 98 temporales, 2823 ocupadas por temporadas y 2817 desocupadas.

Del total de viviendas particulares con residentes permanentes existen en la zona urbana 202 702 y 68 994 viviendas en la zona rural, de estas 224 902 son casas, 26 495 son apartamentos y 14 561 otros tipos. De las casas y apartamentos con residentes permanentes 175 979 tienen paredes de hormigón o mampostería, 50 141 paredes de madera, 24 647 paredes de yagua o tabla de palma y 613 con paredes de adobe.

Estas viviendas particulares cuentan con un total de 1 116 707 piezas de ellas 640 644 las utilizan para dormir y 542 450 son cuartos.

En las Unidades de Alojamiento se encuentran 269 703 Hogares, de ellos 269 193 son particulares beneficiando a una población de 814 307. Existen 269 060 hogares causales y 250 716 familias nucleares con 814 066 personas beneficiadas.

Existen 237 842 viviendas particulares con residentes permanentes que poseen servicio sanitario de uso exclusivo, de ellas 159 154 dentro de la vivienda y 69 184 fuera de ella, de uso común 9 504 y no tienen 27 903. Poseen agua por tubería 9554 y sistema de desagüe por alcantarillado 68 459.

Como promedio existen 3.1 personas por vivienda, 0.7 personas por total de piezas y 1.3 personas por piezas para dormir.

## **2.2 Estudio diagnóstico de la situación actual de la Provincia Villa Clara**

Para lograr un desarrollo socioeconómico sostenido en la provincia de Villa Clara se trabaja en ganar en capacidad de previsión y análisis al tomar las decisiones, lo cual supone un fortalecimiento del sistema de planificación y control del plan de la economía, elevando su calidad, trabajando con proyecciones a mediano plazo y perfeccionar la elaboración del plan correspondiente al 2010, que sea a la vez riguroso y flexible, teniendo en cuenta los planteamientos emitidos por los electores a sus delegados. Continuar buscando prioridad a la elevación de la capacidad defensiva del territorio, a su invulnerabilidad militar, así como a la recuperación de los daños ocasionados por los huracanes.

Especial atención requerirá la adecuada preparación de las inversiones; trabajar para reducir la dependencia externa de recursos económicos; garantizar el uso racional y el ahorro de recursos energéticos; sustituir importaciones e incrementar los ingresos en divisas diversificando las exportaciones de bienes y servicios. De igual manera, garantizar el desarrollo acelerado del turismo; y fortalecer la gestión en las empresas, el papel de las delegaciones territoriales de la agricultura, elevando la eficiencia económica y eliminando el derroche de recursos humanos, materiales y financieros, unido a la elevación de la calidad de vida de la población con la mejora de los recursos educacionales y de salud, las actividades culturales y deportivas, el incremento gradual de la oferta de bienes y servicios en función de los recursos disponibles, así como la prestación de servicios de transporte y la construcción de viviendas, todo esto, teniendo en cuenta las prioridades marcadas por el paso reciente de los organismos ciclónicos que afectaron el territorio nacional.

El sector agropecuario se propone elevar los volúmenes de producción fundamentalmente por la incorporación de las áreas disponibles por la reestructuración del MINAZ, la entrega de tierras ociosas para su explotación, la mejor organización del trabajo y la aplicación de nuevos sistemas de pago, incrementándose así la distribución a la población. A su vez la pesca mantendrá el desarrollo de especies de agua dulce con destino al consumo nacional, por lo que trabajará para elevar la infraestructura de captura y procesamiento.

Se implantan en las empresas sistemas de calidad y el perfeccionamiento empresarial, en el cual cobra un papel relevante la aplicación de técnicas modernas y novedosas de dirección, adaptadas a las condiciones específicas del país y a los nuevos lineamientos en este sentido, con lo que se contribuye al reordenamiento, la eficiencia y el control económico de la entidad estatal.

Se potencia en la actualidad el desarrollo de la industria electrónica y de producción de software, así como los servicios asociados con lo que se facilita la introducción de nuevas tecnologías y mejoras en la eficiencia de las organizaciones de la provincia.

Para profundizar en la situación socioeconómica de la provincia se ha realizado un estudio, tanto desde el punto de vista interno como externo para definir los elementos que facilitan o limitan el desarrollo del territorio, para lo cual se utiliza como herramienta la Matriz DAFO.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programas del ALBA.</li> <li>2. Miembro pleno del MERCOSUR.</li> <li>3. Situación política y económica favorable en Latinoamérica.</li> <li>4. Desarrollo turístico del país.</li> <li>5. Perfeccionamiento Empresarial.</li> <li>6. Recuperación económica del país.</li> <li>7. Favorable estado político del pueblo.</li> <li>8. Facilidades de superación y capacitación.</li> <li>9. Prioridad dada para la Defensa.</li> <li>10. Prioridades del país en la entrega de recursos para la recuperación de las afectaciones meteorológicas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bloqueo y política hostil de Estados Unidos de América.</li> <li>2. Insuficiente financiamiento en MLC.</li> <li>3. Ubicación de materias primas y materiales fuera de la provincia.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura organizativa del Gobierno.</li> <li>2. Autoridad y prestigio de las autoridades gubernamentales.</li> <li>3. Plan y presupuesto de la economía que da respuesta a los lineamientos aprobados para el año.</li> <li>4. Desarrollo alcanzado en la Cayería Norte</li> <li>5. Experiencia, cohesión, unidad y trabajo en equipo de los cuadros.</li> <li>6. Posibilidades financieras que ofrecen los proyectos de colaboración.</li> <li>7. Experiencia adquirida en la Dirección por Objetivos.</li> <li>8. Conciencia de los cuadros de la importancia de la capacitación y preparación de los mismos.</li> <li>9. Las afectaciones de los huracanes no fueron considerables.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fuerza laboral insuficiente para la construcción.</li> <li>2. Baja incorporación de entidades de la Subordinación Local al Perfeccionamiento Empresarial.</li> <li>3. Entidades con débiles aparatos contables y no aplicación rigurosa de las medidas de control interno.</li> <li>4. Insuficiente explotación de las tecnologías de información existentes para enfrentar el proceso de capacitación.</li> <li>5. Bajo nivel de solución a los planteamientos emitidos por los electores.</li> <li>6. Mal estado de los viales</li> <li>7. Insuficientes medios de transporte de pasajeros</li> </ol>

Los resultados de la matriz DAFO demuestran que la provincia está en una situación estratégica favorable, donde puede trazar estrategias ofensivas, de

modo que puedan utilizar sus principales fortalezas para minimizar el efecto de las amenazas y la debilidades y aprovechar al máximo la oportunidad del entorno.

En este sentido, se debe prestar especial atención al mal estado de los viales, a los insuficientes medios de transporte de pasajeros y a la insuficiente fuerza laboral para la construcción, ya que son las principales debilidades y existen varias oportunidades que propician su solución.

Por otra parte sería oportuno utilizar las principales fortalezas, en este caso: la autoridad y prestigio de las autoridades gubernamentales, la experiencia, cohesión, unidad y trabajo en equipo de los cuadros y las posibilidades financieras que ofrecen los proyectos de colaboración para aprovechar de esta manera la recuperación económica del país, el perfeccionamiento empresarial, las facilidades de superación y capacitación y la prioridad del país en la entrega de recursos para la recuperación de las afectaciones meteorológicas.

Todo esto permitirá mitigar el efecto del bloqueo y política hostil de Estados Unidos, y el insuficiente financiamiento en MLC, lo cual constituye la principal amenaza para el territorio.

## **CAPÍTULO III: ANÁLISI ESTRUCTURAL Y DE ESTRATEGIA DE ACTORES EN LA PROVINCIA VILLA CLARA**

### **3.1: Análisis estructural**

Para realizar el análisis estructural se conformó un grupo de trabajo compuesto por especialistas de experiencias en la provincia, principalmente de la Dirección Provincial de Economía y Planificación. Luego de varias sesiones de trabajo se definieron un conjunto de variables con las cuales se le da seguimiento a la situación socioeconómica de la provincia y que resultan de gran interés por parte del Ministerio de Economía y Planificación.

#### **3.1.1 Listado de las variables**

El conjunto de variables enumeradas que caracterizan la provincia de Villa Clara y su entorno, esto es, variables internas y externas; son las siguientes:

1. Producción Alimentaría.
2. Sustitución de Importaciones.
3. Calidad de vida de la población.
4. Producción agroindustrial azucarera.
5. Turismo.
6. Educación.
7. Exportación de bienes y servicios.
8. Producción industrial.
9. Programas medioambientales.
10. Trabajo por cuenta propia.
11. Gestión de los Recursos Humanos.
12. Desarrollo de los programas sociales.
13. Informatización.
14. Transporte.
15. Ahorro energético.

16. Migraciones.
17. Gestión económica y enfrentamiento al delito.
18. Bloqueo económico.
19. Integración económica con países del ALBA.
20. Inversión nacional y extranjera.
21. Crisis económica mundial.

### **3.1.2 Descripción de relaciones entre variables**

Para establecer las relaciones entre variables se empleó la siguiente escala: (0) influencia directa nula, (1) influencia directa débil, (2) influencia directa mediana y (3) influencia directa fuerte. La codificación de las variables se muestra en el anexo 1. La relación entre las variables; matriz de influencias directas se recogen en el anexo 2.

En la definición de la relaciones entre variables se puede apreciar un número considerable de relaciones de influencia con valor 0, lo que evidencia que existe mayores posibilidades de que estas variables puedan proyectarse en el futuro. La presencia de fuertes impactos no deja espacio para aplicar el MICMAC, por lo que no se podría ver el comportamiento de las variables en el futuro.

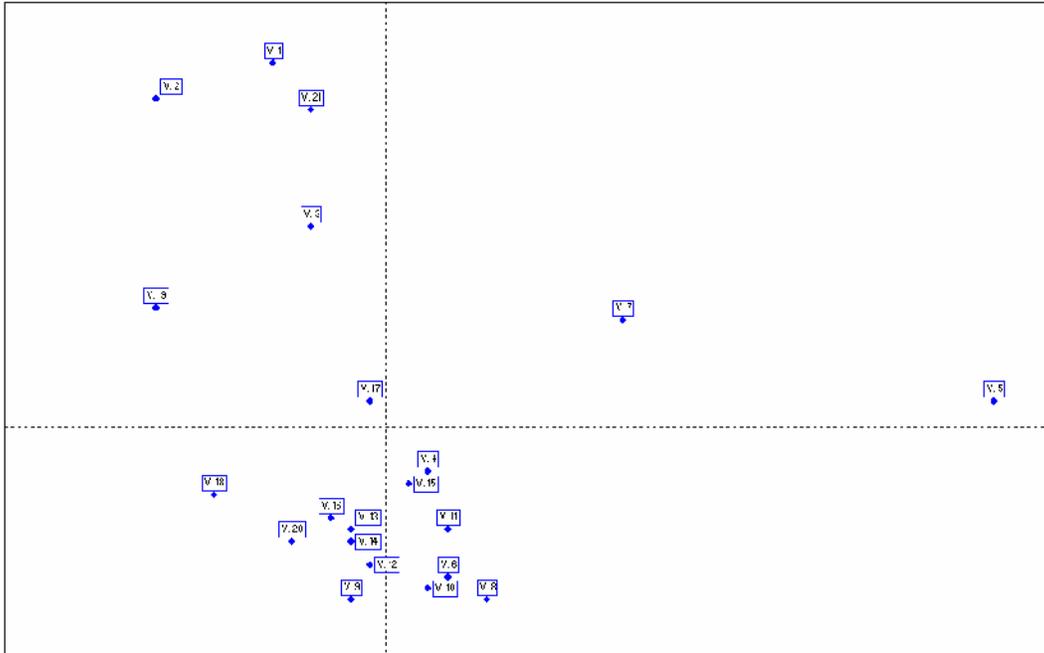
Para construir la matriz de influencia directa se realizaron entrevistas a los participantes en el estudio y revisión de la documentación existente luego cada uno identificó la influencia de cada variable respecto a las demás.

### **3.1.3 Identificación de las variables claves**

Para identificar las variables claves se utilizó como instrumento la matriz de impactos directos. Para procesar la información se utilizó el programa computacional MICMAC, el cual facilita establecer las clasificaciones directas, indirectas y potencial. Con esta programa se puede identificar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal, que la clasificación directa no es capaz de poner de manifiesto. En este estudio los

resultados obtenidos son los que se muestran en la figura que representa el plano de influencia-dependencia.

**Influencia**



**Dependencia**

**Figura 2: Relación influencia-dependencia**  
**Fuente: Información obtenida del MICMAC**

En la figura 2 se puede apreciar un primer sector integrado por variables con alta motricidad y baja dependencia, a las que se les conoce como variables motrices (o explicativas); son elementos con un rol activo en el sistema y que condicionan su funcionamiento.

Un segundo sector, compuesto por aquellas variables a la vez con alta motricidad y alta dependencia, denominadas variables de enlace y por naturaleza inestables.

Toda acción sobre estas variables tendrá repercusiones sobre el resto y, así mismo, ejercerá un efecto retroalimentador que puede amplificar o anular el impulso inicial. Se les debe prestar atención a estas variables ya que su naturaleza puede cambiar.

El tercer sector se compone de variables con una baja motricidad y una dependencia alta, de ahí su denominación como variables dependientes.

Desempeñan un rol pasivo en el sistema y su evolución es resultado de la influencia que ejercen las variables motrices y de enlace.

El último sector está integrado por variables con baja motricidad y baja dependencia, es decir, variables con escasos puntos de conexión con el sistema y apenas efecto en su dinámica de funcionamiento, al menos en el corto o medio plazo. Son llamadas variables autónomas.

Junto a esta interpretación, resultante de considerar simultáneamente las coordenadas de motricidad y dependencia en cada variable, se puede elaborar una clasificación adicional en función de la distancia entre la posición en el plano de cada variable y el origen (Godet, 2001; Astigarraga, 2006). Para ello se toma como referente la llamada diagonal estratégica, bisectriz imaginaria que parte del origen y atraviesa el plano hasta su extremo opuesto.

De acuerdo con el gráfico las variables con mayor motricidad son Producción alimentaria, Sustitución de importaciones, Calidad de vida de la población, Gestión Económica y enfrentamiento al delito, Integración Económica a países del ALBA y Crisis Económica Mundial. Como variables de enlaces tenemos el Turismo y Exportación de bienes y servicios. Entre las variables de dependencia están la Producción agroindustrial azucarera, Educación, Producción industrial, la gestión de Recursos Humanos, Trabajos por cuenta propia así como el Ahorro energético. El resto de las variables son autónomas. En el caso específico de la v17 Costo por peso de ventas presenta motricidad pero a su vez es altamente dependiente y hay que prestarle atención ya que esto puede repercutir en su comportamiento futuro.

## **3.2. Análisis de la estrategia de actores**

### **3.2.1 Construcción del cuadro “estrategia de actores**

Para la selección de los actores que controlan las variables claves surgidas del análisis estructural se consultaron los expertos de la Dirección de Economía y Planificación a nivel provincial y a los de La Asamblea Provincial del Poder Popular. Los actores seleccionados son:

1. MINAGRI
2. MINAZ

3. Comercio, Gastronomía y los servicios
4. Gobierno Provincial
5. MICONS
6. MINAL
7. MINED

MINAGRI: El ministerio de la agricultura rectora la actividad empresarial de las empresas agrícolas. Agrupa a las granjas estatales, CPA, CCS, y otras organizaciones agropecuarias. Sus decisiones repercuten en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del territorio.

MINAZ: Agrupa a las empresas productoras de caña, azúcar y derivados y a todas las demás entidades que garantizan las producciones fundamentales.

Comercio, Gastronomía y los servicios: Su órgano rector es el MINCIN. El comercio es el que representa la red minorista así como la industrial. Por su parte la gastronomía rectora la doble moneda y la gastronomía tradicional y los servicios técnicos y personales atienden la esfera reparadora de equipos.

Gobierno Provincial: El Estado como órgano rector influye en el cumplimiento de casi todos los objetivos de las organizaciones empresariales, pues toma medidas y aplica políticas que repercuten en dichas organizaciones.

MINED: El Ministerio de Educación es un actor que podrá dar solución a problemas relacionados con la superación de cuadros y trabajadores . Puede ofrecer cursos de superación que garanticen el desarrollo del potencial humano y su profesionalidad. Dada la influencia de este ministerio en el cumplimiento de algunos objetivos y retos estratégicos, se decidió definirlo dentro de los actores.

MINAL: Tiene como finalidad distribuir los productos del consumo social y de la canasta básica, garantizar la distribución de los productos de los programas

priorizados como la merienda escolar y el aumento y comercialización de la producción alimenticia.

### **3.2.2 Análisis de la relación actores objetivos**

Para definir los retos estratégicos y los objetivos asociados por cada actor se entrevistaron a directivos y se realizó una revisión de la documentación existente. En la tabla siguiente se recogen los resultados obtenidos:

<b>Retos estratégicos</b>	<b>Objetivos asociados</b>
<p>Garantizar con calidad el cumplimiento eficiente y ágil de la Misión del Gobierno perfeccionando los métodos y estilos de trabajo de dirección y su sistema mediante la integración de todos los elementos que intervienen en el desarrollo Social.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se dirige por Objetivos con enfoque de Valores a partir de la Planeación Estratégica en todo el sistema del Gobierno y se aplican métodos eficaces y participativos en el proceso de concertación y negociación de los objetivos entre los diferentes niveles de dirección.</li> <li>2. Se implementan acciones dirigidas a desarrollar uno de los subsistemas básicos de la GRH “La evaluación del desempeño” de los cuadros del primer nivel de dirección, alcanzándose resultados satisfactorios con salida mensual.</li> <li>3. Se perfecciona el Sistema de Control sobre el funcionamiento del CAP</li> </ol>
<p>Garantizar la distribución de los productos del consumo social y la canasta básica, así como de los programas de la Batalla de Ideas con calidad y eficiencia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Se entrega dentro del mes o ciclo de distribución, con la calidad requerida el 100% de los productos establecidos para la canasta básica.</li> <li>5. Las entregas se cumplimentan al consumo social priorizado en las cantidades y calidades planificadas, haciendo especial énfasis con las viandas y hortalizas, aplicando variantes de sustitución de productos cuando por déficit de materias primas no puedan ser elaborados los inicialmente planificados.</li> <li>6. La merienda escolar se cumple en todas las Secundarias Básicas según lo establecido por el país, con un 90 % de aceptación por los estudiantes</li> </ol>

	<p>7. Se instala y está en producción la fábrica de helados que cubre las necesidades de oferta del Coppelia de Santa Clara</p>
<p>Lograr un incremento en la producción agro-industrial de alimentos que contribuya a la satisfacción de las necesidades de la población.</p>	<p>8. Se cumple y crece en 15 millones de litros de leche el plan de la industria.            9. Se incrementa en un 5% las ventas de los Mercados Agropecuarios Estatales.            10. Los abastecimientos previstos para la zafra se garantizan y se cumplen con los destinos planificados en el período de zafra.            11. Se logra que los productos destinados al mercado paralelo se cumplan al 100% y de esta forma contribuir al cumplimiento del plan de circulación mercantil de la provincia.            12. Se concluye el reparto de tierras ociosas y se ponen en producción</p>
<p>Garantizar la continuidad del desarrollo económico y social del territorio a partir del incremento de la participación de las entidades de subordinación local en el cumplimiento del plan Económico y la ejecución del Presupuesto de la provincia.</p>	<p>13. Se logra una correlación positiva en los crecimientos de la productividad y el salario medio.            14. Se reduce el número de jóvenes desvinculados del estudio y el trabajo a partir de la proyección y ejecución de acciones estratégicas efectivas, prestando especial atención a las Zonas Costeras de la provincia.</p>
<p>Sustitución de importaciones y fondos exportables.</p>	<p>15. Se consolida el análisis trimestralmente de los Fondos Exportables y la Sustitución de Importaciones en las Entidades del</p>

	territorio; elevando la participación de productos y servicios de alto valor añadido, acreditados por todos los requisitos técnicos, normas u otros documentos de calidad establecidos.
Garantizar la continuidad del proceso inversionista	16. Lograr el desarrollo del programa inversionista con calidad y eficiencia en correspondencia con las prioridades del territorio

Una vez identificado los objetivos asociados a cada actor se construye la matriz de posiciones para elaborar la matriz se utilizó la siguiente escala:

<b>Actitud del actor</b>	<b>Escala</b>
Actor fuertemente a favor del objetivo (ADAF0)	+3
Actor medianamente a favor del objetivo (AMAF0)	+2
Actor débilmente a favor del objetivo (AFAFO)	+1
Actor indiferente ante los objetivos (AIAO)	0
Actor débilmente en contra de los objetivos (ADCO)	-1
Actor medianamente en contra de los objetivos (AMCO)	-2
Actor fuertemente en contra de los objetivos (AFCO)	-3

### **Evaluación de la matriz de posiciones**

Para realizar la evaluación de la matriz de posiciones de actores x objetivos se muestran los resultados obtenidos en la tabla de salida 1MAO Matrix que proporciona el MACTOR.

**Tabla 1: Matriz de posiciones actores x objetivos**

datosle.MIW : 1MAO Matrix																	
	O.1	O.2	O.3	O.4	O.5	O.6	O.7	O.8	O.9	O.10	O.11	O.12	O.13	O.14	O.15	O.16	Conc.
Actor nº 1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Actor nº 2	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Actor nº 3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	15
Actor nº 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
Actor nº 5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	5
Actor nº 6	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
Actor nº 7	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	11
Sum +	3	7	3	5	6	6	4	6	5	4	5	5	7	7	7	7	
Sum -	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Act. Conc.	3	7	3	5	6	6	4	6	5	4	5	5	7	7	7	7	

Fuente: Información de salida del software MACTOR

La tabla 1 muestra que el Gobierno es el actor más afectado por los objetivos definidos y que el MICONS es el menos implicado. Esto se debe a que la gran mayoría de los objetivos están orientados directa e indirectamente a la mejora en cantidad y calidad de la producción de alimentos. También se puede apreciar que todos los actores tienen alguna implicación con todos los objetivos propuestos, los cuales responden a los principales retos estratégicos y muestran estar fuertemente a favor de la sustitución de las importaciones, elevar la productividad del trabajo, continuar desarrollando el proceso inversionista en el territorio y de que se siga elevando la preparación de los cuadros del gobierno que contribuya a perfeccionar los mecanismos para desarrollar el proceso de toma de decisiones a nivel provincial. Estos resultados también permiten apreciar que entre los actores seleccionados no manifiestan conflictos o divergencias, por lo que no se revelan objetivos conflictivos.

**Tabla 2: Matiz de posiciones evaluadas en posición de jerarquías de los objetivos**

datosle.MIW : 2MAO Matrix																	
	O.1	O.2	O.3	O.4	O.5	O.6	O.7	O.8	O.9	O.10	O.11	O.12	O.13	O.14	O.15	O.16	Imp. A
Actor nº 1	0	1	0	3	3	3	0	3	3	2	3	3	3	2	3	2	34
Actor nº 2	0	1	0	3	3	2	0	2	3	3	2	3	3	2	3	2	32
Actor nº 3	1	1	2	3	1	3	3	3	2	0	2	2	3	2	2	2	32
Actor nº 4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
Actor nº 5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	13
Actor nº 6	0	1	0	3	3	3	3	3	1	2	2	1	3	2	3	2	32
Actor nº 7	1	1	2	0	3	3	1	1	0	0	0	0	3	3	1	2	21
Sum +	5	9	7	15	16	17	10	15	12	10	12	12	21	17	18	16	
Sum -	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Implication Sum +	5	9	7	15	16	17	10	15	12	10	12	12	21	17	18	16	

Fuente: Información de salida del software MACTOR

La tabla 2 corrobora la implicación del actor gobierno, sin desestimar la implicación de actores tales como el MINAGRI, MINAZ, Comercio, Gastronomía y servicios y MINAL, y jerarquiza los objetivos, quedando en orden de importancia definido que alcanzar una correlación positiva en los crecimientos de la productividad y el salario medio influyen directamente en una reducción de los costos por ventas y en las utilidades obtenidas. En un segundo orden de importancia la sustitución de importaciones y la reducción de jóvenes desvinculados pueden tener un efecto muy favorable en el desarrollo integral del territorio.

### 3.2.3 Evaluación de las relaciones de fuerza de actores

Para establecer las relaciones de fuerza de los actores se aplica el programa MACTOR, utilizando la siguiente escala:

Impactos	Escala
Impacto nulo	0
Impacto bajo	1
Impacto medio	2
Impacto alto	3

Con la utilización del MACTOR para evaluar la influencia entre actores se obtuvieron los siguientes resultados:

Como se muestra en la tabla 3 el gobierno es el actor que más influencia directa e indirecta tiene sobre los demás actores. El MICONS y Comercio y Gastronomía se manifiestan como los actores de más dependencia directa e indirecta con respecto al resto de los actores.

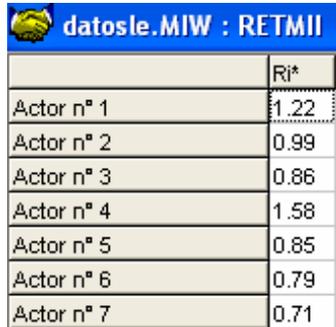
**Tabla 3: Matriz de influencia directa e indirecta**

datosle.MIW : Matrix of Direct and Indirect Influence (MDII)								
	A. 1	A. 2	A. 3	A. 4	A. 5	A. 6	A. 7	Mi
Actor nº 1	7	9	12	9	7	10	13	60
Actor nº 2	7	9	12	9	7	10	12	57
Actor nº 3	9	10	10	9	8	10	11	57
Actor nº 4	9	11	16	9	9	14	16	75
Actor nº 5	6	8	9	8	7	8	9	48
Actor nº 6	6	8	10	9	7	8	11	51
Actor nº 7	8	9	10	8	8	9	10	52
Di	45	55	69	52	46	61	72	400

**Fuente: Información de salida del software MACTOR**

Sin embargo, en la tabla 4 se puede apreciar que además del gobierno, el MINAGRI es un actor dominante por su alta influencia directa e indirecta y dependencia con los actores implicados. Por tanto, se manifiesta una coherencia en los resultados, dada la prioridad que tiene la producción de alimentos en la provincia en la actualidad y con una visión de futuro.

**Tabla 4: Coeficiente de fuerza de los actores**



	Ri*
Actor n° 1	1.22
Actor n° 2	0.99
Actor n° 3	0.86
Actor n° 4	1.58
Actor n° 5	0.85
Actor n° 6	0.79
Actor n° 7	0.71

**Fuente: Información de salida del software MACTOR**



Los análisis anteriores permiten realizar las siguientes valoraciones:

- Aunque el gobierno es el actor más influyente y no tan dependiente, la necesidad de intercambios sistemáticos con los actores a partir de las condiciones objetivas existentes es un factor decisivo para disminuir la brecha entre lo deseado y lo posible en condiciones normales. El perfeccionamiento de los métodos y estilos de trabajo de dirección y la integración real con todos los actores que intervienen en el desarrollo socioeconómico es una condición indispensable para alcanzar mayores niveles de bienestar en la provincia Villa Clara.

- La no evidencia de divergencias o conflictos entre los actores en el análisis realizado demuestra la necesidad de seguir profundizando este tipo de estudio, por lo que constituye una acción impostergable la capacitación a los implicados. Las contradicciones no siempre son antagónicas y pueden en su momento contribuir a generar ideas que se conviertan en acciones para el desarrollo futuro.

## **Conclusiones**

1. La investigación realizada para la proyección de estudios prospectivos en la provincia Villa Clara permitió corroborar la necesidad de incrementar la reflexión colectiva entre todos los actores posible involucrados en la planificación estratégica eficaz para alcanzar un desarrollo socioeconómico sostenible en el territorio a partir de la definición de los retos futuros.
2. Las variables internas y externas relacionadas en esta investigación están estrechamente relacionada con la esfera económico productiva y social, resultando ser las variables relevantes las siguientes: producción alimentaria, condiciones de vida de la población, sustitución de importaciones, gestión económica y enfrentamiento al delito, integración económica a países del ALBA y crisis económica mundial.
3. No se manifiestan divergencias entre los actores seleccionados en este estudio lo que demuestra la necesidad de la realización de talleres prospectivos de forma sistemática que conduzcan a revelar aquellas condiciones no antagónicas que promueven a esclarecer aún más los retos estratégicos y los objetivos asociados a los mismos.

## **Recomendaciones**

1. Que la presente investigación sea considerada para estudios posteriores relacionados con la planificación estratégica de la provincia Villa Clara.
2. Perfeccionar el proceso de capacitación con los posibles actores que tengan la responsabilidad de definir los retos futuros y los objetivos para alcanzar dichos retos.

## BIBLIOGRAFIA

1. Bettelheim, Ch, (1964) "Formas y Métodos de la Planificación Socialista y Nivel del Desarrollo de las Fuerzas Productivas" en *Cuba Socialista*. Año IV No. 32. pp. 13-24.
2. Cely B y Alexandra V, (1999): " Metodología de los Escenarios para Estudios Prospectivos" en *Revista Ingeniería e Investigación No. 44*.
3. Dirección Provincial de Planificación Física (2006) "Zona de nuevo desarrollo en la ciudad de Caibarién" en *Plan Parcial del Hábitat*.
4. Dirección Provincial de Planificación Física (2006) Plan General de Ordenamiento Urbano.
5. Fernández, L y Quintana. M, (2008): "El enfoque prospectivo en la planificación estratégica de las comunidades en Cuba" en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. 94, Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2008/flqm.htm>.
6. Godet, M, (1985): "Prospectiva y Planificación Estratégica", CPE, Económica, París.
7. Godet, M, (1993): " De la anticipación a la acción" en *Manual de prospectiva y estrategia*.
8. Godet, M, (2000): "Planificación, prospectiva y estrategia" en *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*.
9. Gómez, D Y Rojas, (2005): "Modelo estratégico integral, prospectivo y sostenible, para el Ordenamiento Territorial de la Región del Valle del Yabú, en el municipio de Santa Clara". Tesis para optar por el título de Licenciado en Economía. Departamento de Economía. Universidad Central " Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara.
10. González, A. (2004): "Fundamentos y métodos generales de planificación compilación para el entrenamiento nacional de profesores de planificación" en *La Habana: MEP y UH*, 198 p.
11. Jam, A,(2006). Manual Docente sobre Construcción de Escenarios de la Economía Cubana. MEP, La Habana.

12. Kotler, P, (1995), Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Tomo II. Capítulo 23.
13. Menguzatto, M. y Renau, J.J, (1997). La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del Management.
14. Sánchez, R, (2000): "La Planificación de la Economía Nacional en Cuba. Transformaciones Operadas.

### **Sitios de Internet**

<http://eibar.org/blogak/prospektiba/es/archive/2005/03/07/195>

- <http://www.eumed.net/libros/2009c/586/planificacion%20estrategica%20%20am>

<http://www.eumed.net/libros/2009a/507/Importancia%20y%20necesidad%20de%20la%20planificacion%20territorial.htm>

<http://www.prospecti.es/prospect/concepto.htm>

<http://www.eumed.net/libros/2009c/572/La%20prospectiva%20estrategica%20en%20Cuba.htm>

<http://www.apuntesgestion.com/2008/08/13/definicion-planificacion/>

[http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion\\_Estrategica.html](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/planificaconestrat%C3%A9gica.htm>

<http://www.ciencia.vanguardia.es/ciencia/portada/p371.html>

- [http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org\\_temas/metodos/prospectiva.htm](http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/metodos/prospectiva.htm)

- <http://prospectiva.blogspot.com>

- [http://ciid.politicas.unam.mx/semprospectiva/dinamicas/r\\_estudiosfuturo2/](http://ciid.politicas.unam.mx/semprospectiva/dinamicas/r_estudiosfuturo2/)

- <http://es.wikipedia.org/wiki/Prospectiva>.



## Anexo 1

Variables		
Label	Long	Short
Variable n° 1	Producción Mercantil	V.1
Variable n° 2	Valor agregado	V.2
Variable n° 3	Gastos Materiales	V.3
Variable n° 4	Servicios Comprados	V.4
Variable n° 5	Ventas Netas	V.5
Variable n° 6	Promedio de Trabajadores	V.6
Variable n° 7	Fondo de Salarios	V.7
Variable n° 8	Salario Medio	V.8
Variable n° 9	Productividad en base al valor agregado	V.9
Variable n° 10	Correlación Slario Medio-Productividad	V.10
Variable n° 11	Ingresos	V.11
Variable n° 12	Total de Gastos	V.12
Variable n° 13	Utilidad o pérdidas	V.13
Variable n° 14	Costo de la Producción Mercantil	V.14
Variable n° 15	Costo de Venta	V.15
Variable n° 16	Costo por peso de la Producción Mercantil	V.16
Variable n° 17	Costo por peso de ventas	V.17
Variable n° 18	Indice Gasto-Ingreso	V.18
Variable n° 19	Intensidad energética	V.19
Variable n° 20	Inventarios Ociosos	V.20
Variable n° 21	Talleres Ineficientes	V.21
Variable n° 22	Circulación Monetaria	V.22
Variable n° 23	Inversiones	V.23

## Anexo 2

	V.1	V.2	V.3	V.4	V.5	V.6	V.7	V.8	V.9	V.10	V.11	V.12	V.13	V.14	V.15	V.16	V.17	V.18	V.19	V.20	V.21	V.22	V.23
Producción Mercantil	0	2	3	0	2	3	1	3	3	2	3	2	3	0	0	2	1	3	2	2	1	1	1
Valor agregado	3	0	3	0	2	2	1	0	3	0	3	0	0	3	0	2	2	3	0	1	0	0	0
Gastos Materiales	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Servicios Comprados	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas Netas	2	1	3	0	0	0	3	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio de Trabajadores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Fondo de Salarios	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salario Medio	0	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0
Productividad en base al v	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Correlación Slarío Medio-P	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	0	2	0
Total de Gastos	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	1	0
Utilidad o pérdidas	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	0	2	0	0	3	0
Costo de la Producción Me	3	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
Costo de Venta	0	0	0	0	3	0	0	0	0	2	0	3	0	2	0	0	3	0	0	0	0	2	0
Costo por peso de la Prod	3	0	0	0	0	2	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo por peso de ventas	0	1	3	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	1
Índice Gasto-Ingreso	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Intensidad energética	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventarios Ociosos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
Talleres Ineficientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Circulación Monetaria	2	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones	1	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	3	0	0	0	0	0

<b>BALANCE DE INGRESOS Y GASTOS Diciembre 2009</b>			
<b>Consolidado UP</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL Diciembre</b>	<b>% CUMP</b>
<b>RECURSOS FINANCIEROS NETOS</b>	<b>335.685,4</b>	<b>340.163,2</b>	<b>101,3</b>
<b>RECURSOS FINANCIEROS BRUTOS</b>	<b>340.676,1</b>	<b>343.128,3</b>	<b>100,7</b>
<b>INGRESOS CEDIDOS</b>	<b>190.873,7</b>	<b>193.325,9</b>	<b>101,3</b>
Imp. sobre las Ventas y Circulación 01	0,0		
Impuesto sobre los Servicios Públicos 02	32.226,4	30.713,3	<b>95,3</b>
Impuesto sobre Utilidades 04	33.700,0	34.091,4	<b>101,2</b>
Imp. sobre Ingresos Personales 05	0,0		
Imp. Utilización Fuerza de Trabajo 06	0,0		
Otros Impuestos 07	0,0		
Tasas 09	0,0		
Ingresos No Tributario 10	16,5	13,9	<b>84,2</b>
Aportes por el Rend. Inversión 11	38.000,0	40.650,5	<b>107,0</b>
Ingresos de Operaciones 13	86.928,0	87.854,0	<b>101,1</b>
Transferencia Operaciones 12	2,8	2,8	<b>100,0</b>
(-) Devoluciones de Ingresos	4.990,7	2.965,1	<b>59,4</b>

<b>INGRESOS PARTICIPATIVOS</b>	<b>148.469,1</b>	<b>148.469,1</b>	<b>100,0</b>
Imp.Circulación	128.443,1	128.443,1	100,0
Imp.Utilidades	20.026,0	20.026,0	100,0
<b>TRANSFERENCIA PPTO. CENTRAL</b>			
<b>TRANSF DE NIV AP.LOCALES</b>	<b>1.333,3</b>	<b>1.333,3</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTAL DE GASTOS CORRIENTES</b>	<b>331.399,8</b>	<b>329.461,6</b>	<b>99,4</b>
<b>GASTOS ACTIV. PRESUPUESTADA</b>	<b>326.881,6</b>	<b>324.943,4</b>	<b>99,4</b>
Esfera Productiva	98.174,9	98.522,0	100,4
Vivienda	10.025,3	9.895,0	98,7
Comunales	3.328,9	3.178,9	95,5
Ciencia y Técnica	722,8	717,0	99,2
Educación	40.155,8	39.617,4	98,7
Cultura y Arte	23.302,1	22.994,5	98,7
Salud Pública	122.558,4	121.519,4	99,2
Asistencia Social	4.626,5	4.732,3	102,3
Deportes	9.297,4	9.267,5	99,7
Administración	12.020,9	12.006,1	99,9
Otras Actividades + 0902	2.158,6	2.055,4	95,2
Defensa	510,0	437,9	85,9
<b>GASTOS ACTIV. EMPRESARIAL</b>	<b>4.518,2</b>	<b>4.518,2</b>	<b>100,0</b>
Subsidio por Pérdidas	4.518,2	4.518,2	100,0
Otras Asignaciones			
<b>RESERVA PRESUP. PROVINCIAL</b>	<b>0,0</b>		
<b>SUPEÁVIT OPERACIONES CORRIENTES</b>	<b>4.285,6</b>	<b>10.701,6</b>	<b>249,7</b>
<b>Gasto de Inversiones</b>	<b>34.277,5</b>	<b>42.384,6</b>	<b>123,7</b>

Anexo 4 **Matriz DAFO**

		AMENAZAS			Total	OPORTUNIDADES										Total	TOTAL	Principal	
		1	2	3		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
E X T E R N O S	D E B I L I D A D E S	1			0					X		X	X		X	4	4	2da	
		2			0					X	X					2	2		
		3			0					X	X		X			3	3		
		4			0								X			1	1		
		5		X	1						X				X	2	3		
		6	X	X	X	3	X			X		X				X	4	7	1ra
		7	X	X		2	X					X					2	4	2da
		<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>18</b>		
	F O R T A L E Z A S	1			X	1					X	X	X	X			4	5	
		2	X	X		2	X	X	X		X		X	X			6	8	1ra
		3	X	X	X	3					X	X			X	3	6		
		4	X	X		2				X		X					2	4	
		5				0	X	X	X		X	X	X	X			7	7	2da
		6	X	X		2	X	X	X			X				X	5	7	2da
		7				0	X	X			X			X	X	X	6	6	
		8				0				X	X	X		X	X	X	6	6	
		9				0										X	1	1	
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>40</b>			
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>3</b>		<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>8</b>				
<b>Principal</b>	<b>2da</b>	<b>1ra</b>							<b>2da</b>	<b>1ra</b>		<b>3ra</b>		<b>3ra</b>					