



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN
CARRERA: ECONOMIA.

Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Economía

**Título: Procedimiento para la formulación de un proyecto
desarrollo local desde la innovación social en Cárdenas.**

Autora: Suylen Pérez González.

Tutores: Dra. Evelyn González Paris;

Dr. Efraín Zanches Pérez.

Matanzas,2022

Agradecimientos:

A Dios por proporcionarme la sabiduría y la fuerza para salir adelante.

A mi madre, padre, primo Marvin y abuela, gracias por darme todo su amor y apoyarme en los momentos más difíciles dándome fuerzas y sabiduría para continuar.

A toda mi familia por enseñarme a luchar sueños y lograr mis metas.

A mis tutores Evelyn González Paris y Efraín Zanches Pérez por su disposición a ayudarme, por sus orientaciones constantes, por la confianza depositada y apoyo incondicional.

A mi círculo social que es el mejor del mundo, gracias a Annis, Roberto, Yuniór, Ivianny, Eniley, Yeline A., Diannitha, Danelis y Rosmery por ser mi apoyo psicológico en los momentos más difíciles de mi carrera.

Los trabajadores de las Direcciones Provincial y Municipal de Economía y Planificación, por ofrecer información importante para la elaboración de esta investigación. A todos los que, de manera directa o indirecta, contribuyeron al logro de esta meta, tan importante en mi vida profesional. A todos infinitas gracias.

Dedicatoria

Mi padre, por ser mi sostén en esta tierra y me hacen comprender que la vida hay que mirarla más allá de lo que tenemos y que todo lo que sucede es por alguna razón y no podemos quedarnos con las situaciones malas que acontecen. Por enseñarme que lo bueno y lo poco que se logra se hace a través de esfuerzo y trabajo.

A mi madre porque gracias a ella he crecido fuerte e independiente, por enseñarme que solo tú puedes hacer por ti.

A mi mejor amigo por brindarme esa energía y entusiasmo que caracteriza su vida.

RESUMEN

En los últimos años obtienen valor las **estrategias** y **proyectos** ideados para el estudio del **desarrollo** económico local. Aun con las dificultades existentes en la sociedad mundial vigente, y las diversificadas situaciones socioeconómicas latentes entre ellas, el desarrollo local es una fuente de ingreso y progreso tanto para la localidad como para la economía cubana. Sin embargo, hay deficiencias en la toma de decisiones y en convertir estas iniciativas en empresas competitivas, otorgándole una visión a corto, mediano, y largo plazo en la eficiencia de los distintos procesos. En correspondencia con lo anterior, esta investigación trata el siguiente **problema**: elaborar un procedimiento mejorado para el desarrollo de **proyectos locales**. El **objetivo** es elaborar un **procedimiento** para la gestión de proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local en **Cárdenas** (Incuba). En esta investigación se utilizaron como métodos teóricos el histórico y lógico dentro del cual el hipotético deductivo. De los métodos **empíricos**, se utilizó la observación científica. Los **procedimientos** de investigación se emplearon el análisis y la síntesis; y en las técnicas de investigación recurrida fue la entrevista. Se plantea la implementación de un nuevo procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local en Cárdenas (Incuba), ajustada a partir de la tesis presentada en opción al título de Licenciada en Contabilidad Gerencial de la autora Leydis María Fuente Hernández.

ABSTRACT

In recent years, the strategies and projects devised for the study of local economic development have gained value. Even with the existing difficulties in the current world society, and the diversified latent socioeconomic situations among them, local development is a source of income and progress both for the locality and for the Cuban economy. However, there are deficiencies in decision-making and in turning these initiatives into competitive companies, giving them a short, medium, and long-term vision of the efficiency of the different processes. In correspondence with the above, this research deals with the following problem: to develop an improved procedure for the development of local projects. The objective is to develop a procedure for the management of local development municipal initiative projects in Cárdenas (Incuba). In this investigation, the historical and logical were used as theoretical methods, within which the hypothetical deductive. Of the empirical methods, scientific observation was used. The investigation procedures were used analysis and synthesis; and in the research techniques used was the interview. The implementation of a new procedure for the management of local development projects in Cárdenas (Incuba) is proposed, adjusted from the thesis presented as an option to the title of Bachelor of Management Accounting by the author Leydis María Fuente Hernández.

ÍNDICE

INTRODUCCION	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO I. ANALISIS TEÓRICO E HISTÓRICO DONDE SE FUNDAMENTARAN LOS PRINCIPALES CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL TEMA.....	14
1.1 Análisis teórico e histórico sobre el procedimiento y gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local.	14
1.2 Papel de la innovación en el desarrollo local sostenible.	22
1.3 Relación crecimiento e innovación para el desarrollo local sostenible.	26
1.4 La centralidad del desarrollo local y su creciente institucionalización.	27
CAPÍTULO II. LA IDENTIFICACIÓN DE LOS PASOS Y TAREAS PARA EL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA FORMULACION DE LOS PROYECTOS DE INICIATIVA MUNICIPAL DE DESARROLLO LOCAL.	36
2.1 Caracterización económico_social del Municipio Cárdenas.	36
2.2 Recursos de la gestión del conocimiento que contribuyan a disminuir algunas de las limitaciones existentes en los proyectos de desarrollo local.	40
2.3 Modelos y distintas variantes para la formulación de proyectos.	43
CAPITULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO SELECCIONADO EN EL PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL” PANADERIA DEL BARRIO”	49
3.1 Descripción del Proyecto Incubadora de Negocios.	49
3.2 Aplicación del procedimiento en el proyecto de desarrollo local “Panadería del barrio”.	49

INTRODUCCION

El mundo se halla en una época de transformación violenta y vertiginosa, donde coexisten los atrasos o restos del precepto anterior con el surgimiento del nuevo orden, entendido como globalización, mundialización o internacionalización del capital, que es lo mismo que mayor concentración de éste. Según (Hawken, 1998) no estamos en una época de cambios, sino en un cambio de época.

El desarrollo local pretende situar como punto central al ser humano y a los intereses colectivos, potenciando en su esfera diaria las capacidades de los individuos. Es un enfoque y una práctica que persigue impulsar el desarrollo endógeno, la auto-organización y el bienestar social, para lo que requiere tanto de la participación colectiva como de la intervención individual.

Durante las últimas décadas obtienen valor las estrategias y proyectos creados para el estudio de las dinámicas del desarrollo económico local, cuya característica es que actores locales, tanto públicos como privados, participan activamente en la planeación y gestión de proyectos de desarrollo local como nuevas sendas de progreso en una región. A pesar de los inconvenientes estructurales existentes en la sociedad mundial actual, y las desigualdades socioeconómicas existentes entre ellas el desarrollo local consigue ser efectivo en los escenarios de la economía mundial, por lo que Cuba no es un caso excepcional.

A partir de 1990 se produjo en Cuba una interrupción abrupta del proceso de desarrollo que se venía aplicando desde el triunfo de la Revolución. Al perderse el 85% del mercado externo toda la actividad productiva se deprimió, lo cual se reflejó con mucha intensidad en la economía interna y, por tanto, en cada territorio del país que no se encontraba preparado para enfrentar tal crisis por lo que hubo extensas repercusiones sociales, políticas y culturales, a partir de la caída del socialismo en Europa oriental y la URSS.

Esta coyuntura internacional arrojó de golpe a la sociedad cubana al escenario de la globalización capitalista neoliberal y creó condiciones particularmente favorables para que la potencia hegemónica incrementara los mecanismos de bloqueo y de presión externa sobre el país. Estas circunstancias externas

coyunturales condicionaron sin dudas no sólo la necesidad de enfatizar en el manejo centralizado de los escasos recursos estratégicos, sino también el incremento del papel fundamental del nivel local para la sobrevivencia del país y su desarrollo ulterior.

El llamado período especial obligó a adoptar un conjunto de medidas extraordinarias que repercutieron en las economías territoriales. El esfuerzo principal se centró en frenar el descenso continuo de la economía desde 1989, objetivo que se logró en 1994, cuando el producto interno bruto (PIB) creció 0,7%; sin embargo, en ese lapso la economía decreció 34,3%.

El programa Plan de Desarrollo Económico y Social de la Revolución en la que se plasma el desarrollo a partir de las potencialidades de la actividad local, es importante que todas las fuerzas productivas se pongan en tensión, a fin de aprovechar las potencialidades que la economía del país exige y que la Revolución ha creado. En este sentido, la planificación centralizada deja espacios a nivel municipal que constituyen una importante reserva, no utilizada, de fuentes de desarrollo. A modo de respuesta a las dificultades señaladas antepuestas, el Estado cubano inicia un proceso enfocado a fortificar la autoridad de las provincias, a través de una mayor descentralización, que permitiera más autonomía en la gestión de sus recursos. En ello, la idea del espacio local, y su papel en la contribución al desarrollo, comienza a sistematizarse en una teoría, que se va construyendo hasta hoy, desde una lectura universal de la teoría de desarrollo local, pero contextualizándola en las realidades de la sociedad cubana.

En tal sentido, y debido a su importancia, como antecedente existió la experiencia concreta del proyecto Yaguajay, donde en la década de los 90 se produce en nuestro país una crisis económica, como consecuencia de la caída del campo socialista, privando a Cuba de sus principales proveedores, que conlleva a trazar estrategias para reinsertarse en un mundo dirigido por el mercado y enfrentarse al recrudecimiento del bloqueo imperialista, en ese contexto surge el proyecto Yaguajay, inmerso en una creciente disociación entre necesidades y expectativas de salud de los pobladores y la respuesta social organizada, que ha transitado por varias etapas desde su concepción inicial y que nos atrevemos a enmarcar, de

acuerdo a los factores internos y externos del entorno que han incidido en el de otra u forma, en los siguientes periodos.

Una vía para mejorar la calidad de vida de la población, así como para incrementar el desarrollo en las localidades, al evaluar y valorar los recursos propios. Además, constituyen un elemento fundamental para alcanzar un desarrollo descentralizado en las regiones, lo que requiere la participación activa e inteligente de los gobiernos municipales mediante la gestión de proyectos de desarrollo local, legislado en el Decreto Ley 33 de consejo de ministro en el año 2021, de obtener ganancias que se destinen en beneficio social y lograr una base económica de financiamiento.

Este decreto regula lo relativo a la implementación de las estrategias de desarrollo territorial y la gestión de proyectos de desarrollo local, con el objetivo de impulsar el desarrollo territorial, en función del aprovechamiento de los recursos y posibilidades locales. Además cuenta con dos componentes fundamentales, La formulación de la estrategia y su implementación y dentro de ella la formulación de los proyectos de desarrollo local.

En el proceso de actualización del modelo socioeconómico cubano, los municipios y su capacidad de transformar sus realidades desde sus potencialidades locales han sido objeto de análisis en los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido Comunista de Cuba en el lineamiento 37 que se aprueba en su VI Congreso, expresa que se debe ofrecer especial vigilancia a las inversiones locales como vía de desarrollo:

“El desarrollo de proyectos locales, conducidos por los Consejos de Administración Municipales, en especial los referidos a la producción de alimentos, constituye una estrategia de trabajo para el auto-abastecimiento municipal, favoreciendo el desarrollo de las mini-industrias y centros de servicios, donde el principio de la auto-sustentabilidad financiera será el elemento esencial, armónicamente compatibilizado con los objetivos del plan de la Economía Nacional y de los municipios. Los proyectos locales una vez implementados serán gestionados por entidades económicas enclavadas en el municipio”.

Por otro lado ya en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba en el lineamiento 49 se aprueba el perfeccionamiento de la aplicación de estímulos que promueven producciones nacionales en sectores claves de la economía especialmente a los fondos exportables y a los que sustituyen importaciones, al desarrollo local y la protección del medio ambiente.

Se aprecia la importancia que se le asigna a los proyectos de desarrollo local, así como su carácter territorial y la necesidad de que sean sustentables desde el punto de vista económico. Ello está en correspondencia con el concepto de desarrollo económico local, el que se asume como “un proceso que integra el mejoramiento material de formas de existencia y reproducción de lo social, basado en el despliegue creciente de las potencialidades de autocrecimiento individuales y colectivas, sostenible y participativo”(Espina Prieto M. , 2010.), lo local se refiere al municipio como unidad político-administrativa, donde se ubican estructuras de gobierno, productivas y de servicios y que a su vez, está conformado territorialmente por consejos populares, circunscripciones y asentamientos poblacionales, urbanos y rurales.

En los proyectos de desarrollo local, a los gobiernos locales se les confiere un mayor protagonismo en la gestión económica de los proyectos, a ellos corresponde decidir, administrar y evaluar, mediante una metodología, para la formulación de proyectos que deben ser ejecutados en el territorio, teniendo en cuenta su factibilidad y viabilidad económico - financiera. En este proceso de toma de decisiones, los resultados esperados juegan un papel transcendental a la hora de satisfacer las necesidades de investigación de los diferentes usuarios como gobiernos locales, Direcciones de Economía y Planificación, evaluadores de proyectos, empresarios, entre otras instituciones encargadas de determinar si el proyecto es rentable luego de su ejecución.

Se infiere la necesidad de la implementación de proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local que favorezcan la integración de los factores, entidades e infraestructuras municipales en función de favorecer el desarrollo de las localidades. Sin embargo, el análisis del estado de la gestión de estos proyectos según la investigadora (Almaguer Torres) evidencia que no siempre se logran los resultados esperados; el proyecto “panadería del barrio” no es la excepción, en el

diagnóstico realizado se encuentran insuficiencias, entre las principales se hallan las siguientes:

- Deficiente planificación de estrategias para la realización y funcionamiento del proyecto a partir del aprovechamiento de las potencialidades locales para ello.
- Insuficiente control de los resultados que se obtienen en la ejecución del proyecto, lo que no favorece su regulación.
- No están definidas la misión y visión del proyecto, ni hay claridad de su objeto social.

El análisis de las causas que inciden en las insuficiencias planteadas conduce a identificar como una de ellas, las dificultades en la gestión del proyecto "panadería del barrio", pues los directivos carecen de precisiones que favorezcan su funcionamiento.

Almaguer Torres, R. en su investigación Estrategia para la gestión de proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (2014), propone una estrategia basada en los elementos de la gestión por procesos como herramienta para mejorar la gestión de dichos proyectos e incrementar la preparación de sus directivos.

Los desafíos del contexto cubano actual, tienen una expresión concreta en la escala local, pero también su solución, la que debe formar parte del desarrollo local mediante la realización de proyectos. Los resultados del diagnóstico evidencian que en la provincia de Matanzas especificando la ciudad de Cárdenas en la gestión del proyecto "Panadería del Barrio" el cual es de iniciativa municipal de desarrollo local no se logra los resultados que se trazan. El análisis de las entrevistas a directivos refleja como posible elemento causal la carencia de precisiones que orienten la gestión del proyecto.

El diagnóstico realizado demuestra como **problema social** la existencia de limitaciones en la gestión y funcionamiento del proyecto de desarrollo local de no trae consigo inconformidades por el contrario existe aceptación por el público objetivo.

El diagnóstico preliminar nos permite formular como problema científico:

La revisión de la literatura permite definir como **problema científico** el siguiente: ¿cómo contribuir a una mejor formulación de proyecto de desarrollo local desde la innovación social?

El **objeto** de la investigación se enmarca en la formulación de los proyectos de desarrollo local, formulándose como, **Objetivo general**: Diseñar un procedimiento para la formulación de proyectos de desarrollo local desde la innovación social.

Objetivos específicos:

1. Analizar del marco teórico referencial de la investigación de la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local.
2. Identificar los pasos y tareas del procedimiento metodológico de la investigación.
3. Realizar desde una panorámica, la caracterización de la zona, exponer una propuesta de mejora a la aplicación de proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local.

Se utilizó el método de investigación científica Dialéctico- Materialista Fueron utilizados de los **métodos teóricos** los siguientes:

El histórico para profundizar en los elementos históricos relacionados con la gestión del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local.

En el lógico con el hipotético deductivo para precisar la hipótesis de la investigación.

De los **métodos empíricos** se utilizó:

La observación científica para analizar el nivel de comunicación, afluencia de público y el funcionamiento de la zona.

Revisión Documental.

Encuestas y Entrevistas.

Experimentación, observación y medición.

Investigación acción participativa.

De los **procedimientos de la investigación** se recurrió:

El análisis y la síntesis, para el estudio de la bibliografía relacionada con la gestión del proyecto de desarrollo local y determinar regularidades.

De las **técnicas de investigación** se manejó:

La entrevista para determinar los elementos que inciden de forma negativa en la gestión del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local desde la innovación.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado con la introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

DESARROLLO

CAPITULO I. ANALISIS TEÓRICO E HISTÓRICO DONDE SE FUNDAMENTARAN LOS PRINCIPALES CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL TEMA.

En el presente capítulo se confecciona un análisis teórico e histórico sobre la formulación de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local desde la innovación social. Se presenta el diagnóstico del estado actual de la existencia de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local en el municipio Cárdenas.

1.1 Análisis teórico e histórico sobre el procedimiento y gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local.

Con carácter general, por procedimiento puede entenderse la secuencia o sucesión ordenada de actos o trámites necesarios para la consecución de un determinado fin. El procedimiento vendría a ser una forma de proceder. Podemos aplicar el término a fenómenos físicos de la naturaleza o a actuaciones del hombre. Así, podemos hablar del "procedimiento de elaboración de los Presupuestos Generales del Estado" de "procedimientos para la inseminación artificial".

En un sentido jurídico, se suele hablar del procedimiento judicial para referirse al cauce de ordenación de los actos de las partes y del órgano judicial, a través de trámites sucesivos y preclusivos, previstos y regulados por las normas procesales, que permiten impulsar el proceso desde su iniciación hasta su terminación en cada una de sus fases o instancias. Bajo esta perspectiva el procedimiento está formado por el conjunto de trámites, plazos (véase plazos procesales) y formalidades a través de los cuales discurre el proceso.

Tradicionalmente, en el ámbito del Derecho Procesal Civil, se ha reservado la denominación proceso para referirse a los asuntos judiciales en que se suscita contienda entre partes conocidas y determinadas, empleándose el de procedimiento judicial para referirse a los de jurisdicción voluntaria en que se solicita la intervención del órgano jurisdiccional sin estar empeñada ni plantearse controversia entre las partes.

El profesor GÓMEZ ORBANEJA señala que un solo procedimiento judicial puede contener varios procesos, como ocurriría en los casos de acumulación de autos o de acumulación de acciones como consecuencia de la reconvención. A la inversa, no siempre que hay abierto un procedimiento judicial existe proceso, como ocurre con las actuaciones de jurisdicción voluntaria o con un acto de conciliación.

Hasta bien entrado el siglo XX se seguía hablando en las Facultades de Derecho de España de "Procedimientos Judiciales" para referirse al Derecho Procesal. La autonomía y sustantividad del Derecho Procesal se debe a la concepción de la acción como derecho autónomo del derecho subjetivo material y a la configuración del proceso como relación jurídica de naturaleza procesal distinta e independiente del derecho o relación deducida en el pleito.

Un proyecto constituye un proceso único (no estandarizado) que implica la identificación, diseño, puesta en marcha, ejecución y evaluación (planificación) de alternativas de respuesta no ensayadas (carácter innovador), con el fin de obtener unos objetivos, en un plazo determinado y responder así a una necesidad o problema detectado, generando una situación mejor que la situación de partida (Gavilán et al., 2010).

Por otra parte, la Guía del PMBOOK (PMI, 2017) plantea que un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que estos tienen un principio y un final definidos.

El desarrollo local almacena diversas referencias y prácticas, primordialmente de los países europeos y latinoamericanos, dado que al detallar este concepto consta de un sinfín de apuntes en cuanto a su apareamiento y a las creencias que lo siguen. El desarrollo depende siempre de la capacidad para introducir innovaciones al interior de la base productiva y tejido empresarial de un territorio determinado. Tradicionalmente se ha supuesto que el desarrollo depende de la inversión, de donde se deduce la importancia de la atracción de recursos financieros. Sin embargo, la disponibilidad de recursos financieros no es suficiente ya que los mismos pueden dirigirse hacia aplicaciones de carácter improductivo o

especulativo. La orientación de los recursos financieros a la inversión productiva depende de otros factores básicos.

A pesar de la heterogeneidad de criterios y aproximaciones existentes sobre el desarrollo local, se tiene ya cierto consenso sobre los requerimientos para su realización práctica como la necesidad de autonomía para emprender estilos propios de desarrollo y aplicar políticas endógenas, capacidad de apropiación del plus producto que permita su reinversión, la modernización tecnológica y diversificación productiva, uso racional de los recursos y conciencia ambiental, equidad en la distribución del ingreso, protagonismo de los gestores del desarrollo, alianzas entre los agentes y sentido de identidad de su gente con el territorio (Boisier, 1996).

El desarrollo local, es un proceso orientado desde el municipio mediante acciones de transformación del territorio, de diferente naturaleza, en la dirección priorizada y articuladas a través de una estrategia previamente definida, que tiene características propias pero asume articuladamente y adapta políticas nacionales y provinciales, porque no se trata de procesos municipales absolutamente independientes, sino de gestionar la movilización de las potencialidades locales conectadas con el desarrollo del país. Cada escala tiene su rol y lo importante es que cada una aporte lo que le corresponde y no ocupe el de las otras.

Se requiere, por lo tanto, de los gobiernos municipales el conocimiento de los potenciales, en particular productivos, que tiene el territorio, así como las barreras que limitan o impiden su movilización y uso eficiente, los que constituyen elementales aspectos de diagnóstico. De igual forma, estar en capacidad de conducir y gestionar de manera integrada esos procesos, y las redes que se asociarán al mismo, mediante mecanismos que aseguren la eficacia en las coordinaciones y la colaboración entre todos los implicados en la transformación, diversos y a veces contradictorios, y que incluye nuevas figuras determinantes en el contexto. Estos procesos, para ser exitosos, abarcadores y, sobre todo, sostenibles necesitan un amplio carácter participativo.

Existe una visión muy “macro” o agregada del desarrollo, que utiliza los habituales indicadores promedio que, generalmente, esconden más aspectos de la realidad que lo que muestran. Igualmente, aunque en ocasiones se desciende a un

análisis sectorial, es preciso insistir en que las actividades reales combinan la utilización de insumos procedentes de los diferentes sectores con lo que la recogida de información agregada por sectores no suele representar de forma adecuada lo que ocurre en las diferentes situaciones productivas reales. Finalmente, cuando se plantea el tema territorial o regional, se hace por lo general, desde una lógica compensatoria o asistencial, tratando de acortar la distancia entre los indicadores promedio de una región respecto a otras, interesándose más por la posible convergencia o divergencia de situaciones que por intentar entender las potencialidades de cada territorio. Todos estos planteamientos están hoy bastante anticuados o, al menos, desde el enfoque del desarrollo local tienen escaso interés.

En este sentido el desarrollo dependerá cada vez más de aquellos factores de naturaleza intangible que dependen de la capacidad de los actores locales para crear o mantener las condiciones e institucionalidad apropiadas para el fomento de las innovaciones, y que actúan objetivamente como propiciadores del desarrollo. En esta perspectiva pueden asociarse elementos tales como el nivel de capacitación de la fuerza de trabajo y su capacidad para asimilar el espíritu emprendedor de los actores comunitarios, entre otros. Estos pueden ser los que marquen la diferencia entre localidades y ser determinantes en el éxito de las iniciativas de desarrollo local.

El análisis del concepto “Desarrollo Local” se remonta a los inicios de década de los años ochenta, cuando se introduce -por primera vez- la noción de localidad en la Teoría del Desarrollo, surgiendo así el modelo de desarrollo “desde abajo” o modelo de “Desarrollo Local Endógeno”, según el cual el crecimiento se lleva a cabo aprovechando el conjunto de recursos humanos y materiales propios de una zona determinada. Aun cuando el modelo surge como alternativa al modelo “desde arriba” (o de concentración/difusión), ambos modelos presentan un elevado grado de compatibilidad, por lo que es necesario incorporar ambos elementos en el proceso de desarrollo local.

De esta manera, el modelo de desarrollo local presentaría las siguientes características (Pike, (2011)).

- El territorio es un agente de transformación social y no simplemente un soporte físico del desarrollo; del espacio funcional al espacio activo.
- El desarrollo potencial de una zona depende de sus propios recursos.
- Ofrece una perspectiva, además de territorial (y no funcional), microeconómica (y no macroeconómica) y de producto (no sectorial).
- Se muestra relevante el protagonismo y actuación de las administraciones públicas, sobre todo de la local, pero también de la regional y central.
- Es necesaria la actuación conjunta de los gestores públicos y los agentes privados, a través de una interacción colectiva.

El concepto de “desarrollo local” surge de la combinación de dos términos controvertidos, que han sido objeto de discusión científica y han generado posturas dispares. Se han realizado distintas aportaciones para ofrecer una definición unánime y aceptada que todavía no se ha conseguido. El concepto de desarrollo ha sido utilizado en la mayoría de las ocasiones con una significación cualitativa. En el lenguaje común se emplea como sinónimo de crecimiento, y generalmente, aumento económico. Por otro lado, la noción de “local” hace referencia a una parte del espacio, pequeña y englobada o referenciada en una estructura más amplia.

En otros términos, o se traduce en el mejoramiento de las condiciones materiales e inmateriales de la vida de los habitantes, creándoles la oportunidad para su realización, o se termina en un fracaso.

Las políticas de desarrollo local cumplen una función muy importante en los procesos de desarrollo económico, ya que actúan como catalizador de los mecanismos de interacción a través de las iniciativas locales, otorgan un importante papel a las empresas, a las organizaciones, a las instituciones locales en los procesos de crecimiento y cambio estructural en los que se trata de impulsar un proceso de desarrollo económico de “abajo hacia arriba”.

De este modo tenemos una primera concepción político-administrativa del territorio. Pero en la perspectiva del desarrollo endógeno, el territorio adquiere otras connotaciones. Una superficie simbolizada, dotada de significado a partir de

los procesos sociales diversos que en él se expresan. Un entorno donde se fraguan las relaciones sociales y económicas, terreno de interacciones múltiples y constitución de actores. Un lugar de identidad, de pertenencia, donde la cultura y otros rasgos locales no transferibles se han ido sedimentado y afirmando en el tiempo. Un ámbito de especialización productiva, de externalidades, proximidad y de procesos organizativos y de aprendizaje. Un lugar donde las instituciones públicas y privadas interactúan para regular la sociedad. Un espacio de intervención, de ordenamiento, de vertebración. Y fundamentalmente, un territorio proyectado, un espacio de construcción, el lugar del “proyecto político de desarrollo” y un factor estratégico de oportunidades de desarrollo.

El Banco Mundial en 1990 define al desarrollo local como un fenómeno relacionado con personas trabajando juntas para alcanzar un crecimiento sustentable que traiga beneficios económicos y mejoras en calidad de vida para todos en la comunidad.

Aunque no puede hablarse de una conceptualización acabada, la concepción del desarrollo local vino a definirse por la concertación de los agentes locales y económicos, públicos y privados, unidos por el interés común de la defensa y dinamización de su entorno para movilizar las energías y las potencialidades endógenas para la definición de estrategias de desarrollo y la promoción de las actividades correspondientes, siempre a partir de las iniciativas y recursos locales, creando sinergias, buscando los apoyos externos posibles.

El desarrollo es entre otras cosas, un proceso de aprendizaje colectivo sobre las propias capacidades de las personas, grupos, comunidades y sociedades, y sus posibilidades de efectivizarían (el tan mentado "empoderamiento"), que se potencia en tanto hay comunicación, transparencia y participación en la toma de decisiones y opera el incentivo de la distribución justa de esos resultados.

El desarrollo local se trata de un complejo proceso de concertación entre los agentes –sectores y fuerzas- que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de cada familia y

ciudadano(a) que viven en ese territorio o localidad. Más aún implica la concertación con agentes regionales, nacionales e internacionales cuya contribución enriquece y fortalece ese proceso que tiene una lógica interna, que avanza de manera gradual pero no dinámica ni lineal, que le da sentido a las distintas actividades y acciones que realizan los diferentes actores.

El desarrollo local cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo esa mejora del espacio y la sociedad de la que se le ha hecho protagonista. La necesidad de que se implique tanto a actores globales como a los agentes y a la población local es, en parte, lo que justificaría la consecución de sus fines.

El economista (Alburquerque F. (2003)) expone que el vocablo desarrollo local muestra cierta ambigüedad a la hora de ser interpretado y manejado. Algunas veces se descifra simplemente como el progreso de un territorio de nivel inferior, otras como un desarrollo proveniente del uso de los recursos locales, y otras, como una alternativa al desarrollo centrado en un enfoque vertical en la toma de decisiones. Si bien aquellas interpretaciones son ciertas, el autor expone que son inconclusas y requieren matizaciones importantes. Entre ellas se encuentran el entender que el desarrollo local no es únicamente desarrollo municipal, puesto que no son las fronteras o delimitaciones administrativas de un municipio las de limitantes de los elementos y relaciones productivas y comerciales que explican el desarrollo de un territorio.

En todo lo que al desarrollo local se considera que constituye una alternativa de progreso viable para los países subdesarrollados y puede ser efectivo en las condiciones de la economía cubana, pues esta nueva visión de adelanto tiene en el recurso humano su primordial fuente de aprovechamiento. Asimismo, es un proceso integrador que involucra a todos los actores en la discusión, búsqueda, análisis y gestión de proyectos de inversión con el fin de contribuir a generar ingresos y empleos en el territorio. Mediante ellos se abre una excelente oportunidad para que los ciudadanos de un municipio ejerzan su participación y protagonismo real en las decisiones de la gestión pública, dando respuesta a sus propias necesidades y demandas, pero al mismo tiempo contribuyendo con el desarrollo desde el ámbito local.

La práctica histórica del desarrollo en espacios locales se remonta en Cuba al siglo XVII. La estructura de gobierno implantada en la isla a partir de esa fecha concebía la estructura municipal como elemento de la vida económica política y social, asimismo la legislación neocolonial de 1901 dotó a estos espacios de personalidad jurídica y la de 1940 fortaleció el poder de gestión de las municipalidades. (Márquez, 2004.) Después del triunfo de la Revolución comienza un proceso de construcción y reconstrucción de las estructuras de poder que terminaría con la aprobación de la constitución socialista de 1976 y la nueva división política administrativa. Con ello se ampliaba la instancia provincial y se reconocía a los municipios como el eslabón más cercano a los problemas del ciudadano. Se establecía así un rejuego entre centralización y descentralización entre los poderes a nivel municipal, provincial y lo nacional, colocados los primeros y segundos en una posición de subordinación y dependencia de los órganos centrales de poder. Las estrategias de desarrollo eran diseñadas desde nivel central, siguiendo una dirección arriba abajo, sin mucho margen de autonomía local para decidir de manera creadora desde la diversidad del contexto la transformación local. A ello se le agrega las limitantes que a los poderes locales les venía imponiendo la estructura sectorial de la economía nacional.

La reforma constitucional de 1992 establece que “el municipio es la sociedad civil con personalidad jurídica a todos los efectos legales organizada políticamente por la ley en una extensión territorial determinada por necesarias relaciones económicas y sociales de su población....” (Constitución de la República de Cuba, 1992) y en las Resoluciones del quinto Congreso del PCC se reconoce el desempeño que en este contexto deberá tener la economía territorial en la búsqueda e instrumentación de soluciones relacionadas con el desarrollo local, en particular a partir de los recursos, cultura y tradición de cada territorio. De igual forma complementará actividades nacionales sobre la base de las mismas premisas (V Congreso del Partido, 16 de abril de 1997). Sin embargo, los municipios se ven limitados como gestores del desarrollo local dado que no poseen facultades de generar y controlar sus propios recursos.

Las iniciativas municipales para la promoción del desarrollo son en estos momentos aún más necesarias si se tiene en cuenta el actual proceso de reorientación económica hacia una economía de servicio y de exportación de

productos de alto valor agregado. Uno de temas de debates más importantes en el ámbito académico referente al desarrollo local en Cuba en los grupos de proyectos y redes interuniversitarias ha sido sobre las potencialidades y limitaciones de los gobiernos municipales para encarar los procesos de desarrollo a nivel local.

1.2 Papel de la innovación en el desarrollo local sostenible.

En el contexto cubano de actualización de su modelo económico y social se enfoca la gestión de los procesos desde una proyección más territorial sobre bases participativas. En el mismo se concibe la participación de todos los actores locales sean públicos o privados a partir del desarrollo de espacios de concertación entre las distintas formas de gestión, en función de poner en valor los recursos endógenos y endogeneizar los recursos exógenos para alcanzar los objetivos estratégicos de la localidad. En el mismo se asumen las cuatro dimensiones esenciales del desarrollo sostenible (económica, social, institucional y natural), así como la necesaria integración que ha de existir entre los distintos niveles de gestión pública del desarrollo local. Todo ello con el propósito de incrementar la dinámica de desarrollo socioeconómica de la localidad sobre la base de transformaciones de tipo estructural que sean sostenibles y que incidan en un mejoramiento de la calidad de vida de la población como objetivo esencial.

En el proceso de actualización del modelo económico y social cubano se desea impulsar el desarrollo de los territorios (municipio y provincia) a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico - productiva, sociocultural, institucional y natural, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando recursos endógenos y exógenos y la articulación interactoral, interterritorial y multinivel.

Si se quiere impulsar el desarrollo local el propósito principal será desarrollar las capacidades de cada escenario, tanto materiales como intelectuales en todos los actores, para lo que el conocimiento resulta esencial como único recurso que al distribuirlo no se agota sino que por el contrario se multiplica y se enriquece, un conocimiento que permita al individuo no solo saber, sino y lo más importante

saber hacer y saber ser, para lo que muchas veces se requieren cambios institucionales y organizacionales que creen las condiciones para la aplicación en un ambiente de interacción y dialogo de los mismos en función de la solución de los problemas.

En la época actual es incuestionable la relación entre Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) y crecimiento económico, visualizándose la misma como el motor para alcanzar y mantener ventajas competitivas sostenibles en el mercado, sin embargo, no siempre ello trae consigo elevación del bienestar y la calidad de vida de las sociedades y la naturaleza, todo lo contrario, en muchos casos se perciben desconectadas.

La creciente desarticulación entre crecimiento económico e inclusión social, así como la evidencia de la que la innovación es fuente de mayores desigualdades ha implicado un mayor énfasis en la innovación como herramienta para promover desarrollo social, reducción de desigualdades, inclusión social, mayor bienestar para poblaciones marginales, incremento de posibilidades de acceso y uso de conocimiento por poblaciones vulnerables, entre otros (Salazar et al., 2013).

En contraposición a las teoría shumpenteriana del cambio tecnológico y a tono con el desarrollo de las teorías de desarrollo local y del papel que en el mismos juegan los procesos de ciencia tecnología e innovación, actualmente las teorías de la innovación conceden gran importancia a la dimensión local con sus peculiaridades geográficas, históricas, culturales con sus tradiciones, sus identidades institucionales, educacionales, dado el demostrado carácter contextual de la misma y la relatividad del grado de novedad que cada una puede aportar.

Este tipo de innovaciones ha dado lugar a diferentes propuestas teórico-conceptuales como son: la innovación social (Thomas et al., 2012), innovación inclusiva o democrática (Johnson & Andersen, 2012), innovación abierta, etc. Todas ellas dirigidas a promover procesos de desarrollo inclusivos, equitativos y sostenibles.

Estas tipologías definen y estudian a la innovación no como tarea de algunos privilegiados o iluminados desconectados de la realidad donde viven y actuando cada cual por su cuenta, sino como un proceso social, con redes de actores o agentes, la participación del gobierno, el sector productivo, las comunidades, las universidades, los centros de investigación, las interfaces, el sistema educativo y de salud, la sociedad civil, las instituciones de crédito, los medios de comunicación y otros, interactuando entre sí (Núñez et al., 2008).

Parten de definir la innovación en su concepción más amplia: innovar es aprender a generar y usar conocimientos, y a combinar y utilizar creadoramente conocimientos existentes para solucionar nuevos y viejos problemas y aprovechar las oportunidades que se presentan para avanzar en un desarrollo sostenible inclusivo (Lundvall, 2000).

Según Núñez (2017) enfoque amplio de la innovación coloca el énfasis en la adquisición y uso de conocimientos y capacitaciones, productivas e innovativas, ello incorpora las actividades de Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) pero también una diversidad de actores que favorecen la producción, distribución y uso del conocimiento: empresas, cooperativas, movimientos de campesinos, instituciones de servicio extensionistas, etc.; conocimiento científico pero también cotidiano, tácito y codificado. Todo gestionado como parte de un sistema.

La teoría de los sistemas de innovación se ha desarrollado principalmente a partir de finales del siglo pasado, condicionando la modificación de los tradicionales sistemas nacionales de ciencia y tecnología en sistemas nacionales de ciencia tecnología e innovación, los que a su vez han encontrado expresión a nivel sectorial y a nivel territorial.

Los Sistemas de Innovación Local (SIL) se basan en un enfoque donde los procesos de aprendizaje y la innovación se sustentan en la práctica, el uso y la interacción, por lo que se basan más en la experiencia y la practica interactiva (Jensen et al., 2007). Para Lundvall y Johnson (1994) el aprendizaje es un proceso esencialmente social e interactivo que depende del contexto institucional que posibilita la creación y transmisión de conocimiento

Estos presupuestos teóricos son los más idóneos, con sus adecuaciones para el desarrollo de un sistema de innovación local en las condiciones de Cuba (Díaz-Canel, 2012; Núñez et al., 2013), y de gran parte de los países latinoamericanos y caribeños.

Según Núñez (2017) un sistema de innovación local incluye:

- Organizaciones, actores (centros de investigación, centros de formación, interfaces, empresas, cooperativas, gobiernos, instituciones de salud, instituciones que otorgan créditos) dedicados a producir, transferir, diseminar y usar el conocimiento.
- Interacciones sistémicas entre ellos
- Instituciones, disposiciones, normas, reglas que van desde las rutinas productivas cotidianas hasta las políticas de CTI, comercio exterior, educacionales, etc.

Y se caracterizan por:

- Centrarse en los actores y sus interrelaciones, en las redes que generan flujos de conocimientos y tecnologías.
- La necesidad de comunicación y cooperación entre actores, valores compartidos.
- La relevancia de las normas, reglas, leyes. Las políticas son claves.
- El conocimiento es calve: *know what, know why, know who, know how, know org*, tácito/explicito, tradicional/científico.
- La importancia de la tradición: la innovación se beneficia de procesos acumulativos en cuanto a la formación de recursos humanos, infraestructura, etc.
- La importancia del aprendizaje: el si se refiere en gran medida a la capacidad del aprendizaje, lo que fortalece el papel de la educación continua, formal e informal.
- Los usuarios son claves en la innovación y fuente de aprendizaje
- La innovación requiere de cambios técnicos, organizacionales e institucionales.

- La proximidad geográfica de los actores es muy importante, ella permite el aprovechamiento del conocimiento tácito.

Desde esta perspectiva la innovación no se refiere solo a alta tecnología, también incluye cambios graduales y mejoras de cierta relevancia tanto en los productos o servicios que se ofrecen como en los procesos que le dan lugar y las estructuras y sistemas que permiten su gestión.

Finalmente comentar la necesidad de trabajar tanto desde la academia como desde la práctica por desmontar las barreras que hoy se oponen al proceso de innovación y su gestión a nivel local a través de los sistemas locales de innovación para lograr la integración de todos los actores en el territorio a favor de poner los conocimientos de todo tipo al servicio del crecimiento económico y la calidad de vida de la población del mismo, en lo que el liderazgo del gobierno es fundamental.

1.3 Relación crecimiento e innovación para el desarrollo local sostenible.

El lugar del desarrollo local (DL) en el modelo de desarrollo económico y social de Cuba ha cambiado drásticamente, sobre todo desde 2019. Documentos como la Constitución de la República (2019) y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) hasta el 2030 (PCC, 2017), junto a un conjunto de políticas aprobadas, así como numerosas acciones gubernamentales, indican claramente que el DL ha dejado de ser considerado un asunto relativamente periférico, de importancia limitada y solo parcialmente comprendido, para estimarlo un elemento clave de las transformaciones socioeconómicas en curso. El objetivo de este artículo es argumentar esa percepción y a la vez repasar algunas de las trabas que dificultan el avance del DL. Es una obra coral que aprovecha las bondades que aportan las redes sociales al intercambio de ideas. Los autores elaboramos un documento inicial y lo sometimos a la consideración de un grupo de Whatsapp formado por colegas con experticia, que integran la red de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo Local (GUCID), adscrita al Ministerio de Educación Superior (MES) y cuenta con la coordinación académica de la Cátedra Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación de la Universidad de La Habana. Las contribuciones de las/os expertos/as se referencian como

intercambio grupal. También nos apoyamos en las opiniones de otros actores vinculados al DL que exponen sus puntos de vista en variados espacios virtuales.

En la primera parte se explicará el creciente respaldo a la institucionalización (normas, regulaciones, políticas, discursos) del DL. En la segunda se identificarán obstáculos que dificultan su avance. El tema es de crucial importancia, en tanto el DL es considerado un elemento clave de las transformaciones económicas, sociales y políticas del país. Sus avances y tensiones revelan las complejidades de los cambios que en él se están impulsando.

1.4 La centralidad del desarrollo local y su creciente institucionalización.

El DL ocupa un lugar relevante en la actualización del modelo de desarrollo económico y social de Cuba. El Lineamiento 17 de la Política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 (PCC, 2017) expresa:

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

Al final de ese lineamiento se indica la necesidad de elaborar el marco jurídico correspondiente.

El desarrollo territorial también está incorporado al PNDES 2030 (Díaz-Canel Bermúdez y Fernández, 2020). Al municipio se le reconoce un lugar clave en el sistema sociopolítico del país, según define el Artículo 168 de la Constitución de la República (2019), que respalda la autonomía municipal y la personalidad jurídica.

El municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad política-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una

extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales, de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales.

El reconocimiento de la autonomía municipal puede considerarse un cambio trascendental. Es un paso adelante muy importante en el proceso de descentralización de competencias, recursos, decisiones. Puede ser interpretado como un avance significativo en la necesaria superación de las tendencias verticalistas y centralizadoras, hasta ahora prevalecientes, y abre el camino a un mayor protagonismo de los gobiernos municipales, consejos populares, comunidades y sus habitantes, para abrir nuevos cauces al despliegue de lo previsto en la «Visión de la nación» (PCC, 2017: 16), definida como soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible.

En el diagnóstico que precedió a la Política para impulsar el desarrollo territorial (PIDT) (MEP, 2020), aprobada en julio de 2020, se comprobó la inexistencia de una concepción integrada y comúnmente aceptada a nivel institucional sobre el DL y sus mecanismos y herramientas de gestión, entre ellos, los proyectos. Por esos y otros motivos se identificó con claridad la necesidad de aprobar una política que institucionalizara el desarrollo local como proceso integral y prioritario para el modelo de desarrollo económico y social cubano. En la PIDT se define el DL como un proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipal, provincial y sectorial/ nacional). Se sustenta en el liderazgo de los gobiernos municipales y provinciales para la gestión de sus estrategias de desarrollo dirigidas, desde la gestión del conocimiento y la innovación, al fomento de proyectos que generen transformaciones económico-productivas, socioculturales, ambientales e institucionales, con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población.

Esta formulación provee al DL de una concepción adecuada, holística, integral, que descarta interpretaciones sesgadas y parciales que coexistían en etapas anteriores. El diagnóstico también identificó la necesidad de fortalecer las capacidades locales de diseño y gestión de las Estrategias de desarrollo municipal (EDM) que aseguren, a la vez, la gestión estratégica del DL, la de los

proyectos, y el empleo eficiente de las diferentes fuentes y mecanismos de financiamiento, entre otras.

La PIDT señala las herramientas principales para el DL, en particular las EDM y las de desarrollo provincial, cuyos proyectos constitutivos deben ser, en lo fundamental, de carácter económico-productivo. La PIDT confirma el protagonismo de los actores locales bajo la conducción de los órganos del poder popular, e insiste en la importancia de la creación de capacidades, y la gestión del conocimiento y la innovación para el DL. Existen en la actualidad más de cien municipios que tienen elaboradas sus EDM. Su calidad es variable y difiere también, entre los diferentes territorios la participación popular que acompaña su elaboración, seguimiento y evaluación. Este es un asunto clave.

De hecho, en muchos municipios su creación comenzó antes de que existiera la PIDT, y por eso han acumulado experiencia, así como capacidades para ejecutarlas. En otros no existen experiencias previas y deberán apresurarse en generar las capacidades necesarias. La cooperación entre territorios puede ayudar al respecto.

En la sesión de clausura del Sexto Período Ordinario de Sesiones de la IX Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP), en diciembre de 2020, se aprobaron dos nuevas leyes, referidas a la organización y funcionamiento del Gobierno Provincial del Poder Popular y de la Administración Municipal. Según reportó el sitio de la presidencia, la diputada Lilian González Rodríguez, vicejefa de la Oficina de Atención a los Órganos Locales del Poder Popular, comentó acerca del documento «Organización y Funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal», a partir del cual se refuerza la institucionalidad de nuestro Estado socialista, y señaló: «Esta Ley permitirá a los órganos locales del Poder Popular contar con el ordenamiento jurídico necesario para elevar la eficiencia de su gestión y el pleno cumplimiento del papel a ellos asignados, acorde con las nuevas realidades». Entre sus principales objetivos destacó el de adecuar la organización y funcionamiento de los Consejos de la Administración municipal a lo dispuesto en la Constitución de la República de

Cuba. «Corresponde a los municipios —subrayó— un papel esencial para potenciar el propio desarrollo local» (citada en Puig y Villaurrutia, 2020).

Ha sido muy bien recibida por el sector universitario la incorporación generalizada de los centros universitarios municipales (CUM) al funcionamiento de los Consejos de la Administración Municipal (CAM), lo que puede interpretarse como un paso de avance en la comprensión del papel de la capacitación de los actores, incluidos los gobiernos, y la utilización del conocimiento en la gestión municipal y el despliegue de políticas locales.

El DL ocupa un importante lugar en la agenda del Estado y gobierno cubanos, en particular del presidente Miguel Díaz-Canel. Además de sus numerosas intervenciones al respecto, expresión de ello es el sistema de visitas a los territorios por parte del Consejo de Ministros, y el énfasis que se le pone a la función de las universidades en sus interacciones con ministerios, con las organizaciones superiores de dirección empresarial (OSDE), empresas y gobiernos. El objetivo general de las visitas gubernamentales ha sido analizar el estado actual y prospectivo de los principales programas de desarrollo de la provincia, intercambios con los cuadros, trabajadores y pueblo en general.

Las visitas favorecen procesos muy importantes para el éxito del DL, como el diálogo entre los niveles nacional, provincial y municipal, incluidos el contacto de los cuadros del primer nivel de dirección con los problemas locales, y los vínculos entre el sector de conocimientos, en particular las universidades, y los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y empresas, todos claves para el desarrollo local. En las visitas se han debatido temas decisivos para el desarrollo de los territorios, como producción de alimentos, construcción de viviendas, transporte, informatización, situación de la economía, encadenamientos productivos, inversiones y otros programas priorizados; enfrentamiento a la corrupción, las ilegalidades y la indisciplina social; reforzamiento de las estructuras y equipos de dirección y gestión económica; fortalecimiento de la empresa estatal y su encadenamiento con la inversión extranjera, las empresas mixtas y el sector no estatal de la economía; impulso de la inversión extranjera, exportación y cierre del ciclo de las exportaciones.

Igualmente se ha prestado atención a los proyectos de DL (Díaz-Canel Bermúdez y Fernández, 2020).

Se extiende en el país la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT), liderada por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), la cual es flexible, integradora, interterritorial, multinivélica y multiactoral; responde a la Actualización del modelo económico y social de Cuba, acompañada por el diseño del PNDES 2030 y la Constitución; apoya la reflexión, el diseño y los procesos de descentralización y financiación del desarrollo territorial y la implementación de iniciativas a este nivel; se distingue por contribuir al avance de un modelo de gestión territorial basado en esa descentralización y en la transferencia de competencias, recursos y decisiones a los territorios, lo que supone un protagonismo de los gobiernos y demás actores locales; y despliega procesos de formación, incluido el intercambio internacional, para respaldar estos objetivos (Llanes *et al.*, 2020).

Hay avances en la gestión gubernamental de muchos municipios, aunque los resultados son muy variables. La formulación y seguimiento de las EDM suponen un importante progreso en la planificación estratégica del desarrollo, pues obligan a un mayor nivel de concertación de actores, lo que amplía las bases sociales del DL; fortalecen el trabajo integrado de diversos sectores representados en el municipio; y favorecen la formación de equipos y grupos de trabajo que promueven el debate en torno a las políticas públicas. Todo ello debe fomentar vehículos de participación ciudadana en la conducción del desarrollo. Investigaciones realizadas (Fernández y Núñez Jover, 2020; Núñez Jover *et al.*, 2020; 2021; Quintero Noa y Núñez Jover, 2020) muestran que en numerosos municipios se consolidan los vínculos entre gobiernos-educación superior-desarrollo local. Ello extiende los programas de formación para actores locales, entre ellos los de gobierno; aporta nuevas concepciones, metodologías, herramientas, procesos de informatización, sistemas de trabajo, todo lo cual respalda la gestión gubernamental.

Se flexibilizan paulatinamente los mecanismos que permiten el avance de la economía local (Núñez Jover y Alcázar, 2018; Alcázar *et al.*, 2020), y se reconoce

la potestad del gobierno municipal para decidir sobre recursos del territorio a partir de la contribución al desarrollo local, herramienta que contribuye a afianzar la gobernanza municipal. Por otro lado, se expresa, ya como tendencia, aunque incipiente aún, la facultad para exportar e importar desde las localidades.

Recientemente, el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) ha presentado, como aspecto novedoso de la próxima edición de la Cartera de oportunidades para la inversión extranjera, la incorporación de las identificadas por empresas subordinadas a las estructuras de gobierno en los territorios. La intención es que, a nivel de municipios y provincias, se realice un levantamiento de sus potencialidades para generar exportaciones, y se presenten al MINCEX propuestas de proyectos para desarrollarlos con inversión extranjera, lo que contribuirá, a la autonomía de los territorios. En los próximos años, con el fortalecimiento de las empresas de subordinación local y una mayor preparación de su personal, se espera que aumenten los proyectos.

La agricultura es quizás uno de los sectores donde se revela de modo más claro la relevancia y complejidad del proceso de superación del verticalismo y el centralismo. Esta rama ha estado organizada tradicionalmente de forma sectorial, mediante programas escasamente conectados entre sí, donde la toma de decisiones suele estar distante de los escenarios productivos. La mayoría de los municipios tienen un perfil marcadamente agropecuario. Es en esa escala donde se producen los alimentos, pero hasta la fecha (junio de 2021) son limitadas las competencias que ellos tienen para conducir los procesos que tienen lugar en su demarcación político-administrativa. El sistema de la agricultura demanda cambios sistémicos y, entre ellos, un aspecto clave es la necesidad de fortalecer los espacios locales. El concepto de sistemas alimentarios locales (SAL), uno de los ejes del Plan de soberanía alimentaria y educación nutricional (SAN), aprobada en julio de 2020, favorece en el ámbito alimentario la transición hacia un modelo multisectorial, horizontal y participativo, con el municipio y sus autoridades como protagonistas fundamentales. El desarrollo de los SAL es clave para la economía local de la mayoría de los municipios.

El avance de esta requiere la solución de muchos problemas; por ejemplo, la subordinación a la provincia y el país del sistema empresarial que actúa en los municipios, lo que limita las capacidades del gobierno local para realizar un mejor uso de los recursos del territorio, no favorece la toma de decisiones, y dificulta una gestión alimentaria eficaz y eficiente, con enfoque territorial. El respeto a la autonomía de gestión de las cooperativas, por ejemplo, es otro de los muchos problemas que resolver.

Los SAL requieren un enfoque interinstitucional y multiactoral. Su conducción demanda una amplia colaboración entre diversos ministerios, organizaciones y actores, lo que muestra la complejidad de su gobernanza (Díaz-Canel Bermúdez *et al.*, 2020). A juicio del presidente de nuestro país, la PIDT y el Plan SAN, tomados en conjunto, son dos instrumentos para, sobre todo, el trabajo en la base y fundamentalmente en los municipios: «El gobierno municipal es el actor local con mayor capacidad para organizar y liderar, y para eso es decisivo el funcionamiento integral, estable, proactivo y autónomo del municipio» (Díaz-Canel Bermúdez, 2020). Todo ello debería conducir a la consolidación de los sistemas alimentarios locales. Se observa un incremento del papel del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación (CTI) en el desarrollo local, y los sistemas de educación superior y de CTI fortalecen su proyección hacia los territorios.

La Educación Superior tiene presencia en todas las provincias y municipios del país. Una de las innovaciones institucionales más relevantes introducidas por Cuba en este campo son los CUM, con frecuencia muy activos en la transferencia de conocimientos y con impactos visibles. En la última década, el MES incorporó el DL a sus objetivos estratégicos, aunque es consciente de que falta mucho camino por andar, y está fortaleciendo las políticas universitarias volcadas a él en aspectos como el robustecimiento de la gestión integral de las universidades y la creación de mejores interfaces con los territorios, el respaldo a los CUM como actores claves, y el impulso a programas de formación de potencial impacto en el DT, como los técnicos superiores universitarios.

La cooperación internacional asume el DL como un área de interés. Esto se evidenció en la década de los 90, y desde entonces muchos esfuerzos han sido sostenidos con asesoría y financiamiento internacional. En la actualidad, pese a las restricciones económicas globales, esa presencia es perceptible en diversos programas. Como se mencionó, en el programa PADIT, por ejemplo, participa activamente el PNUD, que aporta, sobre todo, su experiencia en estos temas y atrae expertos que benefician los proyectos nacionales, así como un número limitado de donantes. La FAO respalda de manera efectiva los esfuerzos del país en materia de soberanía alimentaria. Es conocido que las prioridades de la Unión Europea, para su colaboración con Cuba en los años venideros, privilegian áreas de gran relevancia para el desarrollo local, como las fuentes renovables de energía y la soberanía alimentaria.

En consecuencia, es posible suponer que las decisiones que el país viene adoptando en relación con el desarrollo territorial podrán encontrar respaldo técnico y financiero de la cooperación internacional. La presentación de buenos proyectos, pertinentes y bien pensados, será fundamental. Para esto también hace falta crear capacidades.

Al cierre de este apartado es posible afirmar que, en efecto, se han fortalecido las bases institucionales y, en cierta medida, las prácticas que favorecen el DL. En el siguiente segmento identificaremos algunos de los muchos obstáculos que vencer.

Algunos factores que dificultan el avance del desarrollo local

Las transformaciones que conducen al DL a ocupar un lugar central en el desarrollo del país se producen en un contexto económico muy difícil. En otras ocasiones, situaciones semejantes han provocado dinámicas centralizadoras y verticalistas. El peso de esa tradición es fuerte. Por otro lado, la autogestión municipal no cuenta con una práctica de larga data que la respalde. Todo ello hace difícil el avance. Algunas cuestiones imponen frenos y habrá que contrarrestarlas.

A los avances institucionales apuntados en el apartado anterior se han sumado varias normas jurídicas que la respaldan, en especial el Decreto 33/2021 «Para la gestión estratégica del desarrollo territorial».

Las competencias municipales deben ser precisadas y habrá que dotarlas de instrumentos legales. Todo esto es un asunto clave para apoyar el mandato constitucional. Por supuesto, no todas las carencias son del ámbito legal. Más allá de estas, se trata de cuestiones culturales, hábitos, costumbres, estilos de pensamiento y acción, que inevitablemente tienden a reproducir las fórmulas vectoriales y sectoriales más tradicionales. Entre los antídotos a estas rémoras se sugiere: asegurar que los cuadros de los diferentes niveles dialoguen de manera sostenida con las universidades y aprovechen sus conocimientos; los gobiernos locales deben regularizar los recorridos por los Consejos populares, intercambiar con los barrios y comunidades, y fomentar el necesario control popular; enfatizar el contacto directo de los diputados con sus bases; y lograr menos reuniones y más relación directa con los actores comunitarios para generar capacidades (Martínez Tena, 2021).

Es limitada la capacidad de los gobiernos locales para asumir el protagonismo que les corresponde; es visible la permanencia de la costumbre de esperar orientaciones y dialogar poco «hacia arriba». La adecuada selección de las personas que pueden desempeñarse como intendentes, y en general de los funcionarios públicos, es algo que merece mayor atención (González Pérez, 2021). También por esta razón es preciso enfatizar en la creación de capacidades a nivel local.

Para hacer avanzar el DL, es preciso mejorar la institucionalidad en cada municipio mediante el fortalecimiento de capacidades en las delegaciones municipales de los OACE, que en su conjunto deben favorecer la gobernabilidad municipal. Para ello es conveniente incrementar el número de profesionales universitarios y técnicos y garantizar que un mayor número de graduados, formados profesionalmente fuera de sus municipios, retorne y pueda desarrollar todo su potencial en función del desarrollo de su localidad.

CAPÍTULO II. LA IDENTIFICACIÓN DE LOS PASOS Y TAREAS PARA EL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA FORMULACION DE LOS PROYECTOS DE INICIATIVA MUNICIPAL DE DESARROLLO LOCAL.

La actualización del modelo socioeconómico en Cuba tiene impactos en todos los ámbitos como un proceso multidimensional e integral, en el que intervienen las diferentes actividades y sectores económicos y sociales. En la conceptualización de este modelo, se plantea que la sostenibilidad del país en lo económico, social y medioambiental está asociada al desarrollo local. En los últimos años, se ha convertido en una de las prioridades del plan de desarrollo de la economía cubana fomentar el desarrollo local y la ejecución de proyectos relacionados con este, que sustituyan importaciones y generen rubros exportables (Díaz-Canel Bermúdez et al., 2020; Mep 2020).

2.1 Caracterización económico_social del Municipio Cárdenas.

El municipio, inmerso en el proceso de recuperación económica, le resulta de vital importancia promover el desarrollo local como parte de su cultura, que posteriormente se traduzcan en un desarrollo económico, tecnológico y humano. De modo que el gobierno Municipal, las empresas y en otras entidades se impone un avance en el pensamiento del hombre, de forma tal que se sitúe en el centro de todo el accionar.

La construcción del socialismo requiere de una alta conciencia social por parte de las masas. Le corresponde una importante función al partido, al estado y al resto de las organizaciones políticas y sociales que conforman el sistema de la dictadura del proletariado.

En el mundo de hoy, las empresas cubanas no están libres del fenómeno de la Globalización, el cual exige cambios cada día más radicales en sus economías. Para sobrevivir a este mal y en pos de reaccionar con mayor rapidez y eficiencia a los movimientos de esta causa, se hace necesario que dichas entidades conozcan el escenario económico en que se desarrollan y se hagan cada día más flexible.

Basándose en estos nuevos escenarios de la economía mundial y en función de las políticas trazadas por los principales órganos directivos, es cuando los dirigentes de las empresas cubanas se han dado cuenta de que para hacer realmente competitivas a sus respectivas entidades debe lograrse que en la

organización exista un aumento del nivel de conciencia económico de ellos y de los trabajadores en sentido general, para de esta forma contribuir al gran proceso que el Comandante en Jefe plantea con relación al ahorro que necesita el país para satisfacer las necesidades de la población, las proyecciones futuras del entorno y trazar las estrategias y objetivos empresariales a largo plazo.

El enfoque prospectivo parte de considerar que el futuro puede encerrar diferentes situaciones y alternativas y que lo importante es contar con una estrategia de acción clara que puede ser adoptada a las diferentes circunstancias previsibles. Dicha estrategia debe permitir concentrar los esfuerzos en las acciones capaces de brindar los mejores resultados y potenciar el empleo de los recursos a disposición del territorio.

Con la involucración activa del Gobierno Municipal que incluye al consejo municipal, los funcionarios y empleados municipales; la población que incluye a líderes locales, organizaciones comunales, y los sectores organizados; y las instituciones públicas y privadas que influyen en el municipio (ONG, academia, gobierno, cooperación, sector, privado).

A continuación se explica el procedimiento para la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local, que propone la autora Almaguer Torres, R. en su tesis en opción al título académico de Master en Contabilidad Gerencial en el 2014.

Las etapas del procedimiento estratégico para la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local son:

Etpata 1. Preparación de condiciones previas.

Etpata 2. Diagnostico del municipio.

Etpata 3. Elaboración del Plan de Desarrollo Local.

Etpata 4. Implementación y seguimiento.

El procedimiento tiene la misión de orientar a los directivos para la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local, de forma tal que se favorezca su implementación. En correspondencia con lo anterior, a continuación se explica el contenido de cada una de las etapas.

En la etapa de preparación de condiciones previas, se realizan acciones que buscan generar confianza e interés de los distintos actores económicos, para participar en el proceso de Planificación; además, en esta etapa se debe recolectar información relevante que permita tener una idea más precisa de la realidad.

En la etapa de diagnostico del municipio se deberán definir las principales características del municipio en el ámbito sociocultural, económico, ambiental y político institucional siendo el elemento clave el análisis que los actores locales hagan de la situación local, el diagnostico refleja los principales problemas y potencialidades del municipio, así como el contexto que lo rodea.

En la etapa de Elaboración del Plan de Desarrollo Local, se establecen las acciones, el tiempo de duración y los actores responsables de fomentar el plan, así mismo se debe definir un cronograma de implementación, una estrategia de monitoreo y evaluación y una estrategia para la difusión y gestión de apoyo al plan, este debe ser aprobado y acompañado en su ejecución por el consejo municipal.

En la etapa de Implantación y Seguimiento, se deben ejecutar las acciones previstas en el plan y realizar acciones para fortalecer las capacidades institucionales y la participación ciudadana, en esta etapa es importante la gestión de recursos complementarios y la evaluación periódica de avance del plan de desarrollo local.

Uno de los documentos que abala y regula los nuevos proyectos de desarrollo local es: **DECRETO No. 33 PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO TERRITORIAL.**

Este cuenta con las siguientes:

DISPOSICIONES GENERALES.

Artículo 1. El presente Decreto regula lo relativo a la implementación de las estrategias de desarrollo territorial y la gestión de los proyectos de desarrollo local, con el objetivo de impulsar el desarrollo territorial, en función del aprovechamiento de los recursos y posibilidades locales.

Artículo 2. La implementación de las estrategias de desarrollo territorial y la gestión de los proyectos de desarrollo local se rigen por lo establecido en la Constitución de la República de Cuba, las leyes, este Decreto y otras disposiciones normativas dictadas al efecto por los órganos competentes.

Artículo 3. El desarrollo local, como expresión del desarrollo territorial, responde a las siguientes reglas:

- a) La integración de los componentes económico, social, cultural, ambiental y político, para movilizar las potencialidades locales con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población que habita en el territorio, contribuir a su desarrollo y al del país;
- b) el respeto a la justicia social, la equidad, la igualdad, la participación popular, los derechos de las personas, el bienestar, la prosperidad individual y colectiva;
- c) la solidaridad, la coordinación, la colaboración y la autonomía municipal;
- d) la armonización de los intereses nacionales, sectoriales, y territoriales;
- e) la creación de una red de actores con capacidad de transformación en el corto, mediano y largo plazos;
- f) la alianza estratégica gobierno-universidad-entidades de ciencia, tecnología e innovación-empresa y sector presupuestado-comunidad;
- g) el fomento de la gestión del potencial humano, la ciencia, la innovación y el uso de tecnologías apropiadas;
- h) la planificación física como soporte de las estrategias de desarrollo territorial; y
- i) la localización de los objetivos de desarrollo sostenibles y otros compromisos internacionales.

Artículo 4. La escala local del desarrollo puede o no coincidir con la división político-administrativa del territorio nacional.

Artículo 5. Se consideran actores locales las personas naturales y jurídicas, estatales y no estatales, con potencialidades de intervenir en la gestión y transformación del territorio para su desarrollo.

Estas implementaciones acordadas en el documento fomenta, legisla, facilita y ofrece legalmente la oportunidad de que los actores locales territoriales tengan la oportunidad de crear innovadoramente proyectos de desarrollo local, apoyando por una definición académica donde mediante estos propósitos que generan logros económicos y empleos.

Nuestro presidente Miguel Díaz_Canel Bermúdez expreso en una de sus entrevistas de prensa (2021), que:

“Lo más importante del desarrollo local en estos momentos es que; el hecho de contar con una política nacional y el hecho de que los proyectos también se inserten en el Plan Nacional de Desarrollo, por tanto en la nueva política aprobada por Covid_19, pues permite o va a permitir un mayor despliegue de la fuerzas productivas que van a estar presentes en los proyectos, dado en primer lugar al sistema incentivo, que tiene previsto desarrollar la estrategia, segundo; en cómo estos proyectos forman parte, y tributan a la estrategia de desarrollo del Municipio; porque el proyecto lo aprueba el Municipio, pero tiene que estar respondiendo a su estrategia, esto pone a un municipio en una situación distinta y lo convierte en un Municipio consumidor de productos, servicios y financiamientos que el país pueda aportar a un municipio que pueda aportar a un cambio de matriz al convertirse en un municipio productor.

2.2 Recursos de la gestión del conocimiento que contribuyan a disminuir algunas de las limitaciones existentes en los proyectos de desarrollo local.

La descentralización de las competencias de los gobiernos y su fortalecimiento, unido a los cambios en la Constitución de la República de Cuba (2019) que afianza su autonomía (Artículo 168), busca, entre otros fines, incrementar el desarrollo económico y social a través del aprovechamiento de los recursos endógenos, tanto materiales como espirituales, la creación de empleos y un aumento en los ingresos que se generan.

En los últimos años, en Cuba se ha dado una mayor importancia a la necesidad del incremento de estos proyectos como una vía para alcanzar el desarrollo socioeconómico de las localidades. Sin embargo, todavía no se obtienen los resultados esperados. Jam Massó (2018) enuncia un grupo de obstáculos en la escala municipal para lograr la implementación de proyectos de desarrollo local, algunas de las cuales, a criterio de los autores de esta investigación, tienen total vigencia, entre ellas: la falta de comunicación, información y coordinación entre los diferentes actores, la desarticulación de los procesos de planeamiento, la insuficiente información y capacitación sobre gestión local de los dirigentes y cuadros, entre otras.

En el documento aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación (Mep), vigente desde el año 2011, denominado Metodología para la elaboración de proyectos de desarrollo local, en lo referido a la presentación de los proyectos de desarrollo local, se recogen los mecanismos financieros y logísticos, los objetivos de los grupos de trabajo, la propuesta para el diseño de proyectos y el procedimiento para el funcionamiento y administración de los fondos, pero no se incluyen los pasos que se deben seguir para lograr la ejecución del proyecto, no se identifican los procesos por los que atraviesa la gestión de estos proyectos y no se establecen los elementos a tener en cuenta para el análisis de los resultados una vez en funcionamiento.

La revisión de los informes sobre los resultados de los proyectos de desarrollo local, elaborado por la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Matanzas en los cierres del año 2014 hasta el 2019 y la participación de los investigadores en reuniones del grupo provincial de desarrollo local y en recorridos del grupo por varios municipios, permite plantear que existen limitaciones en su gestión, son insuficientes los proyectos que se logran presentar y aprobar, con la única excepción de los que se diseñan y gestionan en la cabecera provincial. Los existentes presentan limitaciones en su ejecución, la fundamentación no parte de un diagnóstico que contemple las potencialidades de los recursos endógenos y no se derivan de las estrategias de desarrollo municipal.

Por otra parte, los estudios de factibilidad presentan dificultades, muestran desconocimiento por parte de los directivos sobre qué pasos seguir para lograr el funcionamiento de los proyectos, además, existe dispersión y falta de integración entre los principales actores. Igualmente, se carece de herramientas para el control de los proyectos en funcionamiento y de sus resultados, que permitan realizar las necesarias regulaciones del proceso.

Estas carencias sugieren la necesidad de concebir recursos de la gestión del conocimiento que contribuyan a disminuir algunas de las limitaciones existentes en los proyectos de desarrollo local, a lo cual responde la presente contribución que se plantea como objetivo aportar una guía para el diseño e implementación de proyectos de desarrollo local, de tipo económico productivos. Esta, a partir de la concepción de las etapas del ciclo de vida de estos proyectos, recoge acciones a realizar en cada una de ellas, que servirán a sus directivos para impulsar su puesta en marcha, propiciar el cumplimiento de sus objetivos y el logro de mejores rendimientos. En otras palabras, alcanzar el desempeño pertinente y la efectividad del proyecto.

Existen diferentes tipologías de proyectos, según los fines que estos persiguen. Algunos de los tipos que se recogen en la Guía del PMBOOK (2017), de acuerdo con ese criterio, son:

- El desarrollo de un nuevo producto, servicio o resultado
- La implementación de un cambio en la estructura, los procesos, el personal o el estilo de una organización
- El desarrollo o la adquisición de un sistema de información nuevo o modificado (hardware o software)
- La realización de un trabajo de investigación cuyo resultado será adecuadamente registrado
- La construcción de un edificio, planta industrial o infraestructura
- La implementación, mejora o potenciación de los procesos y procedimientos de negocios existentes.

También se realizan proyectos de tipo sociales, los cuales, según Gavilán et al. (2010), son entendidos como aquellos que se orientan a la promoción personal y la

inclusión social, otros vinculados al ámbito medioambiental o al de cooperación internacional al desarrollo, el cívico, el cultural, etc.

Otros de los tipos de proyectos, que en los últimos años han venido tomando importancia y que constituyen el objeto de estudio de la presente investigación, son los proyectos de desarrollo local. Estos, desde el punto de vista teórico, son entendidos por Rodríguez y Zeballos (2007) como "propuestas de transformación que, partiendo de una determinada concepción del cambio social y desde la innovación, intervienen en ámbitos o dimensiones específicas de la realidad para mejorarla y, con ello, beneficiar directa o indirectamente a poblaciones que, por lo general, pueden ser ubicadas territorialmente".

Estrategia para la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local.

En cuanto a la gestión de los proyectos existen diversos criterios de autores que tratan el tema referente a las fases que conforman el ciclo de vida del proyecto. Por ejemplo, la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) define siete fases dentro de un ciclo: Programación, Formulación, Ejecución, Seguimiento, Finalización y Evaluación. Las fases constituyen herramientas que permiten analizar, conocer e intervenir, pero al mismo tiempo representan un mecanismo para comprender las experiencias logradas y tomar decisiones con relación a futuros proyectos de inversión.

Las fases deben establecerse de acuerdo a las políticas y metodologías de evaluación de proyectos de inversión implantadas en cada territorio e implican un proceso de administración, control y toma de decisiones.

2.3 Modelos y distintas variantes para la formulación de proyectos.

La gestión de proyectos no tiene que ver solo con implementaciones corporativas. Un proyecto de gestión social es tan importante como uno ejecutivo por el impacto que tiene en la vida de las personas y su futuro.

Un proyecto de gestión social es un plan de ejecución de impacto comunitario que propone mejorar la vida de los miembros de una localidad.

El objetivo común en todo proyecto social es generar efectos sostenidos en el tiempo.

Las fases en la planificación y ejecución de proyectos sociales son distintas al ciclo de vida de un proyecto común.

Hay cuatro fases con actividades únicas que, aunque se presentan linealmente, en el mundo real se interconectan y pueden asumirse en un orden distinto.

A continuación se ejemplifican algunos ejemplos de procedimientos para la realización de proyectos en el municipio de Cárdenas (Incuba).

1. Estructura de expediente de formulación de PDL

Etapa	Actividades
Análisis del Entorno Social	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades • Definición de prioridades • Fundamentación del proyecto • Delimitación del problema • Ubicación geográfica • Revisión bibliográfica • Previsión de la población • Previsión de recursos • Evaluación del diagnóstico
Diseño del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de objetivos generales y específicos • Diseño metodológico (actividades, técnicas e instrumentos, población, muestra, recolección de datos, análisis de datos) • Disposición de Recursos (humanos, materiales, financieros).

Etapa	Actividades
Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo. • Seguimiento. • Control.
Evaluación final	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de encuestas • Memorial del proyecto (cobertura de las actividades realizadas, incluyendo fechas, asistencia, eficacia, etc.)
Informe de cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Recapitulación de los resultados obtenidos, acompañada de un análisis más profundo que lo que puede cubrirse en el memorial.

2. Estructura de expediente de formulación de PDL

- I. Solicitud del Promovente
- II. Contrato de servicio al Promovente
- III. Certificación de requerimientos de Inversión
- IV. Resumen Ejecutivo
- V. Avals de Supuestos del PDL
- VI. Defensa ante el CAM
- VII. Acuerdo del CAM
- VIII. Convenio con el CAM
- IX. Contrato entre actores del PDL
- X. Apertura de cuenta bancaria por titular

I. COMPONENTES DE SOLICITUD DEL PROMOVENTES

1. Identificación personal y la idea del PDL

- Datos personales: Nombre, CI, Fonos, Dirección
- Descripción de la idea: que se quiere y cómo piensa lograrlo
- Necesidades: local, equipos, construcción, finanzas, otros

2. Certificación de identidad del Promovente: persona natural o jurídico

II. COMPONENTES DEL CONTRATO PARA JURIDICO

1. Solicitud Promoverte
2. Proforma contrato
3. Anexo 1
4. Certificación de persona: natural o jurídico

III. CERTIFICACION DE REQUERIMIENTOS DE INVERSION

1. Tarea Técnica de Inversión por Entidades Certificadas o
2. Declaración Jurada del Promoverte de datos de inversión o
3. Aceptación por escrito de cálculo de factibilidad con valor máximo de Inversión para cumplimiento de rentabilidad.

COMPONENTES DE AVALES DE PERMISOLOGIA

1. CITMA
2. OBE
3. Planificación física (IPF)
4. Salud
5. Recursos Hidráulicos

IV. COMPONENTES DEL RESUMEN EJECUTIVO.

PORTADA.

I-Datos Generales del proyecto:

Título:

Modalidad:

Organismo rector

Promoverte:

Actores:

-PDL Cárdenas Incuba (Negociado con Titular)

Titulares:

3. Estructura de Expediente de Formulación de PDL (Cárdenas, octubre 2022; Granja Hito)

I Datos Generales del proyecto

II Introducción

III Objetivo General

IV objetivos Específicos

V Resultados del proyecto

VI Actividades del proyecto

VII Supuestos del proyecto

VIII Consideraciones de interés

IX Factibilidad Económica del Proyecto

Bibliografía

Y de forma muy general en el Decreto No3:

PROCEDIMIENTO PARA EL FINANCIAMIENTO PRESUPUESTARIO DEL DESARROLLO TERRITORIAL Y EL TRATAMIENTO TRIBUTARIO, FINANCIERO, DE PRECIOS Y CONTABLE APLICABLE A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL CAPÍTULO I FUENTES Y DESTINOS (Gaceta Oficial No.54 Ordinaria de 13 de mayo de 2021)

Artículo 1.1. Constituyen fuentes de recursos presupuestarios para respaldar y garantizar un desarrollo económico y social sostenible en los municipios:

a) El cincuenta por ciento (50 %) de la recaudación de la Contribución Territorial.

b) El por ciento (%) de sobrecumplimiento de los ingresos cedidos que tributen al incremento del superávit o disminución del déficit planificado al cierre del ejercicio económico, aprobado a cada territorio, de conformidad con lo regulado por este Ministerio.

1. Para garantizar la gestión, utilización y control, por los consejos de la Administración municipales, de los recursos referidos en el apartado precedente, estos se transfieren por las direcciones municipales de Finanzas y Precios a la cuenta bancaria Fondo para el Desarrollo Local que administran los referidos consejos.

En la cuenta bancaria recibe además, otras fuentes de financiamientos de las estrategias de desarrollo municipal y provincial, legalmente reconocidas. Artículo

2. Los recursos financieros que ingresan en estas cuentas, tienen los destinos siguientes:

a) Decisiones de los consejos de la Administración Municipal que tributan al desarrollo económico-social de sus territorios.

b) Proyectos aprobados de desarrollo local, que contribuyan a generar nuevas fuentes de ingresos, de empleo, ampliar o crear capacidades productivas o de servicios sostenibles, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población.

c) Fondo en fideicomiso administrado por una institución bancaria.

d) Fondo provincial para el desarrollo local de municipios en desventajas por capacidades estructurales.

Siendo estas complementarias extraídas OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA MINISTERIO DE JUSTICIA, la primera versión de un procedimiento pero este procedimiento, dicho por el mismo necesita mejoras y cambios para su aplicación.

A partir del diagnóstico realizado, de las experiencias y las dificultades se propone el procedimiento No 2.

CAPITULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO SELECCIONADO EN EL PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL” PANADERIA DEL BARRIO”

3.1 Descripción del Proyecto Incubadora de Negocios.

Una **incubadora de negocios** es una organización que brinda las herramientas y capacidades a los emprendedores de manera que puedan llevar su idea de negocio al mercado. Hay suficientes experiencias mundiales sobre estas actividades de incubación de negocios que han contribuido al fomento de las pequeñas y medianas empresas, permitiendo una sostenibilidad creciente y mejorando la calidad de vida de las personas de bajos ingresos con espíritu de emprendimiento. En Cuba por lo revisado solo se conocen contadas actividades proyectadas en esta dirección y única experiencia en gobiernos municipales.

Cárdenas incuba, es una contribución pertinente a la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social, aprobados en los últimos congresos del PCC, en particular referente al Desarrollo Local, vínculo Universidad, Empresa y Gobierno.

Objetivo General:

Incubar emprendimientos exitosos para el desarrollo local que incorporen nuevas tecnologías, herramientas y recursos; que contribuyan al impulso de la actividad económica territorial en el contexto económico y social de Cuba desde la ciencia, la tecnología y la innovación en el marco de la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM).

Metodología a utilizar para enfrentar el problema:

El modelo utilizado para la incubación de negocios, consta de tres etapas: Pre-Incubación, Incubación y Post-Incubación, ofreciendo como principales productos la incubación: Proyectos de Desarrollo Local (PDL), Proyectos de Mipymes y CNA, Universidades Corporativas.

3.2 Aplicación del procedimiento en el proyecto de desarrollo local “Panadería del barrio”.

I- Datos Generales del Proyecto:

Título: Panadería del Barrio.

Promovente: Maura Merced Morales Barbón.

Actores:

- Amaury Biart Morales.
- Irineida Marquety.
- Luis de la Caridad Veitia Morales.
- Maura Merced Morales Barbón.
- PDL Cárdenas Incuba.

Titular: Maura Merced Morales Barbón.

Modalidad: Económico Productivo.

Línea estratégica: Producción de alimentos.

II- Introducción

El proceso de actualización del modelo socioeconómico cubano a la luz de los lineamientos de los congresos sexto, séptimo y octavo del Partido Comunista de Cuba y de la conceptualización del Modelo Económico Social, promueve el desarrollo municipal a partir de los recursos e iniciativa local.

El Proyecto de "Panadería del Barrio" es una contribución pertinente a los tiempos que corren en el contexto del VII Congreso del PCC, en lo referente al Desarrollo Local, a la sostenibilidad en la producción y comercialización de servicios, empleando todas las formas de gestión existente y los recursos de la localidad. Se ofertará una amplia variedad de panes y dulces tradicionales a través de servicios de mensajerías a la casa, incluyendo los normados. Por ende podemos decir que este proyecto va a ser un pilar fundamental de ayuda para la población del barrio en el ámbito sociocultural, por tanto se identifican con el incremento, la diversificación y la calidad de los servicios sociales que se brindan a la población, en consonancia con las políticas sectoriales aprobadas.

Antecedentes

Situación actual:

Una panadería es un establecimiento en el que se elabora o se vende pan y a menudo productos de pastelería.

De harina y levadura va la historia de hoy: el pan y los dulces que se encuentran entre los productos más vilipendiados de la sociedad. Según cuenta la historia, su descubrimiento fue casi por casualidad, gracias al descuido de un egipcio en el V milenio antes de nuestra era. Olvidó su masa de cereal sin cocinar, de modo que tuvo tiempo para fermentar, y surgió así el primer pan levado del mundo. En las fértiles tierras griegas a la orilla del río Nilo se cultivaron abundantes cereales que luego derivaron en la harina.

Uno de los negocios que más desarrollo ha experimentado en los últimos años dentro del sector del comercio minorista es el de los establecimientos de elaboración y venta de pan denominados “puntos calientes”.

Es un negocio relativamente sencillo de gestionar que no requiere una alta calificación, y que responde a una demanda creciente de los consumidores de disponer de pan recién hecho a cualquier hora del día. Cuyas características exigen una inversión mucho menor a la requerida en el caso de llevar a cabo el proceso completo de fabricación.

En la actualidad en el municipio de Cárdenas no se cuenta con la cantidad suficiente de panaderías y dulcerías para la satisfacción de la población por lo que es necesario un incremento de locales para elaboración de estos productos tan indispensables para la localidad.

Con este proyecto queremos brindarle una asequible calidad de vida a la población brindando un servicio de excelencia en cuanto a la producción de panes y dulces. Contando con un servicio de mensajería para con este eliminar el exceso de colas que son tan agotadoras. La sociedad de manera general necesita de soluciones para los problemas existentes, es aquí donde se demuestra que este proyecto brinda soluciones adecuadas a los pobladores de esta comunidad.

2. Problema a resolver con el Proyecto:

La oferta de pan y dulce no satisface las necesidades que demanda la población garantizándose solo lo normado que solo se atiende al pan. La adquisición liberada ha generado grandes colas y distorsiones que afectan la vida social.

III- Objetivo General:

Brindar ofertas de pan normado y otros, y dulces de aceptación popular, en calidad y precio, a nivel de barrio que satisfaga las necesidades alimenticias y se eliminen las colas mediante la implementación de un sistema de mensajería.

IV- Objetivos Específicos.

Objetivo 1: Acondicionar local para funcionamiento de la panadería dulcería.

Objetivo 2: Elaborar diferentes modalidades de pan.

Objetivo 3: Elaborar diferentes modalidades de dulces.

Objetivo 4: Realizar la entrega del producto al domicilio del consumidor.

Objetivo 5: Experimentar extensores como la harina de yuca en sustitución y/o combinación de la harina de trigo.

V- Resultados del Proyecto:

Objetivo 1: Acondicionar local para funcionamiento de la panadería dulcería.

- Selección del barrio piloto.
- Adquisición del local con las condiciones para la fabricación y venta.
- Adquisición de herramientas y equipamiento para la fabricación y venta.
- Montaje de la panadería dulcería con su punto de venta lista para operación.
- Formulación del Plan de Negocio

Objetivo 2: Elaborar diferentes modalidades de pan.

- Producción diaria de 2000 raciones del pan normado (para el barrio).
- Producción diaria de 1000 raciones de pan de barra suave de aceptación popular con el uso de extensores.

Objetivo 3: Elaborar diferentes modalidades de dulces.

- Producción diaria de 1000 raciones de masa real de aceptación popular con extensores.
- Producción diaria de 1000 raciones de pan de gloria de aceptación popular con extensores.

Objetivo 4: Realizar la entrega del producto al domicilio del consumidor.

- Conformación del equipo de mensajería para la entrega de los productos a domicilio.

Objetivo 5: Experimentar extensores como la harina de yuca en sustitución y/o combinación de la harina de trigo.

- Análisis de las experiencias de sustitutos de la harina de trigo.
- Pruebas de producciones con y/o sin mezclas de extensores priorizando la harina de yuca.

Se aportará al CAM el 10% a partir de la distribución de utilidades después de impuesto, dentro del 50% autorizado para ello.

El financiamiento principal será un 50% del titular y otro 50% por el CAM.

VI- Actividades del Proyecto:

Objetivo	Resultados	Actividades	Inicio	Final	Presupuesto
1	1.1	Reparación y acondicionamiento del local.	2022	2023	100.000,00CUP
	1.2	Adquisición del equipamiento y mobiliario.	2022	2023	52.440,00CUP
2	2.1	Adquisición de todos los certificados y permisos para la venta.	2022	2022	0
	2.2	Producción de diferentes tipos de	2022	2027	14.117.987,84CUP

		pan.			
3	3.1	Producción de diferentes tipos de dulce.	2022	2027	15.175.566,22CUP
4	4.1	Creación de un equipo de trabajo de mensajería.	2022	2023	0
5	5.1	Experimentos con harina de yuca u otros sustitutos de harina de trigo.	2022	2027	0

VII- Supuestos del Proyecto:

- Financiamientos del 50% por el CAM.
- Carta de entidad que va a brindar el local.
- Adquisición de insumos desde la UEB de Alimentos.
- Adquisición de máquinas y horno.
- Garantizar cumplimiento de los contratos con los proveedores de insumos que garanticen la estabilidad de la oferta.
- La EMPA (Harina, Azúcar, Levadura, Sal).
- Empresa de Granos y Molinos.
- Garantía en el cumplimiento del plan de capacitación prevista.
- Presentación del proyecto en diferentes fuentes de financiamiento.
- Presentar todos los certificados correspondientes al proyecto (Agua, Empresa Eléctrica, Local, Empresas que le garanticen los recursos).
- Definición del local con las condiciones necesarias para realizar la actividad.
- Aclarar que la EMPA lo que garantiza es el azúcar y la sal.

- La Empresa Nacional Molinera de La Habana garantiza el aceite, harina, levadura, margarina.
- No cuenta con cuenta en Moneda Libremente Convertible (mlc), que en los mercados teniendo esta cuenta puede comprar los productos requeridos para el desarrollo del proyecto.
- Exponer los gastos de la materia prima a utilizar.
- Mostrar los precios de los productos a utilizar en el proyecto (harina, manteca, aceite, levadura, margarina).
- Les preocupa el tema del financiamiento, que en el proyecto se plantea que el financiamiento principal será un 50% del titular y otro 50% por el CAM.

VIII- Consideraciones de interés:

- El presente proyecto pretende facilitar la adquisición de panes y dulces a la población a través de un sistema de mensajería propiciando las molestias por colas e inestabilidad en horarios.
- Se pretende desarrollar locales en los consejos populares del municipio de poco a poco para brindar un mejor servicio a la población y a su vez generar nuevas formas de empleo en nuestro municipio.
- Elaboración de pan y dulces asequibles a la población con buena calidad y precios módicos para satisfacer las necesidades de nuestra comunidad.
- Experimentación de uso de extensores para la sustitución de harina de trigo sin afectación de la calidad en las producciones de panes y dulces.

IX- Factibilidad económica financiera

- **Inversión:** Costo de la inversión: 519.798,31 CUP, compuesto por:
 - CAPITAL FIJO: 162.440,00CUP
 - (CONSTRUCCION Y MONTAJE): 100.000,00CUP,
 - EQUIPOS: 52.440,00CUP,
 - GASTOS PREVIOS: 10.000,00CUP.
 - CAPITAL DE TRABAJO: 310.103,92CUP para 2 meses.
 - IMPREVISTOS: 47.103,92 CUP.

- **Ingresos proyectados en 5 años:** 29.293.554,06 CUP
- **Costos proyectados en 5 años:** 10.072.744,37 CUP

Principales indicadores que validan la ejecución del proyecto

- VAN= 11.824.430,29CUP, los flujos netos de efectivos actualizados superan la inversión inicial, por lo que el proyecto genera más efectivo del necesario para rembolsar el capital invertido.
- TIR= 593,98%, la TIR es mayor que el costo de financiamiento (tasa de rentabilidad), por lo que hay que aceptar el proyecto
- Período de Recuperación Descontado= 3 meses y 24 días, es el tiempo que va a tardar la inversión inicial del proyecto en recuperarse.
- Índice de Costo Beneficio=23,75, por cada peso invertido el proyecto generará 23,75 pesos cubanos.
- **Utilidades proyectadas antes de impuestos en los 5 años:** 19.278.523,70CUP
- **Impuestos proyectados sobre utilidades en los 5 años:** 2.891.778,55 CUP
- **Beneficios proyectados después de impuestos en los 5 años:** 16.386.745,14CUP
 - Retenidas para el proyecto: 8.193.372,57 CUP (50%)
 - Aportadas al CAM: 1.638.674,51 CUP (20%)
 - Distribuidas entre los participantes: 6.554.698,06 CUP (30%)
- **Flujo Neto de beneficios en 5 años= Utilidad después de Impuestos- Inversión Inicial:**
 - 15.866.946,83 CUP

Actividades pendientes para completar PDL:

1. Carta de entidad que va a brindar el local.
2. Permisologías (Acueducto y Alcantarillados, Empresa Eléctrica, Planificación Física, Salud (Higiene y Epidemiología).
3. Documentos formales de compromiso para la adquisición de la materia prima de los diferentes proveedores.

4. Certificados para las ventas.

Bibliografía

Consejo de Ministros. (2021). Decreto No. 33. *Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial*.

Ministerio de Economía y Planificación. (s.f.). Resolución 29/2021 (GOC-2021-491-O54). *GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA*.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN, D. (2001). *BASES METODOLÓGICAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD DE LAS INVERSIONES INDUSTRIALES*. La Habana, Cuba.

MINISTERIO DE INDUSTRIA, T. Y. (s.f.). *ELABORACION Y VENTA DE PRODUCTOS DE PANADERIA Y PASTERIA*. España : SECRETARIA GENERAL DE INDUSTRIA.

CONCLUSIONES

1. Se cumplió con el objetivo propuesto al implementar este procedimiento para la gestión de proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local en la Incubadora.
2. El análisis teórico e histórico de la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local, de su situación actual en el municipio Cárdenas, Matanzas y la caracterización del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local “Panadería del Barrio”, permitió conocer las limitaciones existentes en el mismo.
3. Se determinaron las actividades a realizar dentro de cada proceso en el mapa de procesos, así como se elaboraron los flujogramas y fichas para cada uno de ellos.
4. Se realizó un cuadro de mando integral para el control de los indicadores y se identificaron los posibles riesgos para el proyecto, además del establecimiento de un plan de acción y mejora continua para este.
5. Con la implementación del procedimiento se logró beneficiar la orientación de los directivos para la gestión del proyecto y con ello se mejoró el funcionamiento del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local “Panadería del Barrio”

El protagonismo de los municipios es un elemento clave en las transformaciones económicas, sociales y también políticas que el país ha emprendido. Se han logrado adelantos significativos en la institucionalización (leyes, normativas, etc.) del DL; es visible la voluntad política, al más alto nivel del país, por impulsarlo y se vienen cosechando experiencias muy interesantes en materia de articulación de actores, vínculos universidad-gobierno, entre otras. Sin embargo, como es de esperar, el avance propuesto está envuelto en no pocas contradicciones y dificultades. Los frenos provienen de una larga historia cultural signada por centralismo, ataduras ideológicas, ordenamientos económicos caducos, intereses encontrados y escasez de capacidades a todos los niveles. Estos y otros factores ponen muchos palos en esa rueda. Pero no hay alternativa: avanzar en el desarrollo local y territorial es decisivo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda:

1. La aplicación de este procedimiento en otros proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local del territorio.
2. Poner en práctica la implementación de esta estrategia para mejoras de los resultados económicos por parte de los directivos del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local “Panadería del Barrio”.
3. Impartir cursos de preparación y someter a procesos de idoneidad a los directivos de estos proyectos.

BIBLIOGRAFIA:

1. Albuquerque, F. (1999). Manual del agente de Desarrollo Local. La Paz: Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios.
2. Albuquerque, F. (2002). Desarrollo económico territorial. Guía para Gentes. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional Fundación Universitaria.
3. Albuquerque, F. (2003). Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local. (Consultoría de capacitación en "Desarrollo territorial y gestión del territorio"). Madrid: Instituto de Economía y Geografía Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
4. Albuquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Revista de la CEPAL (82).
5. Arocena, J. (2002). El desarrollo local: un desafío contemporáneo. Disponible en http://fundacionparticipar.org.ar/biblioteca/Arocena_%20El%20desarrollo%20local%20un%20desafio%20contemporaneo.pdf.
6. Aliani, M. Alonso, O. Welschinger, D. Estado, estrategias de desarrollo y sociedad local. Revista Administración Pública y Sociedad, Nº 13, IIFAP, Córdoba, 2000.
7. Almaguer Torres, R. M. (2014). Estrategia para la gestión de proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local. Tesis presentada en opción al título de Master en Contabilidad Gerencial, Universidad de Holguín, Holguín.
8. Alonso O. La lógica de los actores y el desarrollo local. Revista Pilquen, Sección Ciencias Sociales, Año VI, Nº 6, 2004. [Documento en línea] Disponible en internet en: www.scielo.com
9. Anselmo Bitar, M. Los componentes del desarrollo local. [Documento en línea], [consultado 20 de febrero 2013]. Disponible en internet en: http://www.fts.uner.edu.ar/polit_planif/documentos/bitar_desarrollo_local.htm
10. Antuñano, I. y otros Experiencias de desarrollo local en la Comunidad Valenciana: un primer avance, Comunicación presentada al 2º Congreso de

Economía Valenciana, 28-30 abril, Castellón, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. 1993.

12. Becerra, F. (2008). Guía de estudio Teorías sobre el desarrollo. Tesis de Maestría en Ciencia, Tecnología y Sociedad. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.

13. Bernardo, J. L. (2005). Guía de Proyectos de desarrollo local y comunitario. Caracas: Ediciones FECS.

14. Berumen, S. A. (2006). Competitividad y desarrollo local en la economía global. Madrid, España: ESIC.

15. Blanes, J. y E.A. Pabón (2004). Los proyectos y el desarrollo local. Guía para la formulación, gestión y sistematización de proyectos. La Paz: CEBEM.

16. Boisier, S. (1992). "Las relaciones entre descentralización y equidad". Revista de la CEPAL, No. 46, abril de 1992. Chile. Disponible en www.cepal.org/es/publicaciones/38013-revista-de-la-cepal-no46

17. Boisier, S (1996) Modernidad y Territorio. Editorial Cuadernos del ILPES 42 Santiago de Chile.

18. Boletín Cuatrimestral "avances de investigación". Centro de estudios de la economía cubana. Universidad de la Habana. Abril del 2003.

19. Castro R. (1974). Discurso del 22 de agosto en la clausura del seminario a los delegados del Poder Popular electos, al iniciarse la experiencia del Poder Popular en la provincia de Matanzas. Disponible en https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/politica/brigos3_180101.htm

20. Carpio, Patricio (2006) Retos del desarrollo local. Ediciones Abya-Yala. Quito.

21. Carvajal Burbano Arizaldo. DESARROLLO LOCAL: Manual Básico para Agentes de Desarrollo Local y otros actores

22. CIEM, 1996) Investigación sobre el desarrollo humano en Cuba. La Habana. Editorial Caguayo SA.

23. Coraggio J. L. (1996). La agenda del Desarrollo Local. Ponencia presentada en el Seminario sobre Desarrollo Local, democracia y ciudadanía. Montevideo: Centro de Participación Popular. Disponible en www.ses.unam.mx/curso2010/pdf/M2S2Coraggio.pdf.
24. Coraggio, José Luis (2004). La gente o el capital. Desarrollo Local y Economía del trabajo. Buenos Aires: Espacio Editorial.
25. Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2014). Ley No. 118. Ley de la inversión extranjera. Disponible en www.egrafip.cu.
26. Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2015). Ley No. 119. Presupuesto del Estado para el año 2015. Disponible en <http://mesaredonda.cubadebate.cu/mesaredonda/2015/01/27/leydelpresupuestod-el-estado-cubano-para-el-ano-2015/>
27. Cuba. Consejo de Ministros. (1977). Decreto No. 5 Reglamento del Proceso Inversionista. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Edición Ordinaria, p.177180.
- 28 Cuba. Consejo de Ministros. (1982). Decreto No. 105 Reglamento para la evaluación y la aprobación de las propuestas de inversión y de las tareas de inversión.
- 29 Cuba. Ministerio de Economía y Planificación. (2010). Diseño para la presentación de los proyectos de IMDL. Material digital consultado en la Dirección Provincial de Economía y Planificación. Matanzas.
- 30 Cuba. Ministerio de Economía y Planificación. (2015). Indicaciones metodológicas para la elaboración del Plan de la Economía 2015. Disponible en www.inder.cu/beta/home/descargas/PDFs/Metodología%202015.pdf
- 31 Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. (2005). Normas Cubanas de Información Financiera. Disponible en www.egrafip.cu.
- 32 Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. (2011). Resolución 187. Procedimiento financiero de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local. Disponible en <http://www.mfp.cu/mfp.php>.

- 33 Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. (2013). Resolución 354. Clasificador por objeto del gasto del presupuesto del estado. Disponible en <http://www.mfp.cu/mfp.php>
- 34 Cuba. PCC. (2011). Resolución sobre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Documentos del VI Congreso de PCC de Cuba. Disponible en www.cubadebate.cu.
- 35 Cuba. Ministerio de Economía y Planificación, (2006). Indicaciones para el proceso inversionista. Disponible en www.medioambiente.cu/.../resoluciones/R-9106-MEP.pdf.
- 36 Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 54 Ordinaria, p.1656. (2021).
Ministerio de Justicia. (2014). Consejo de Ministros. (2021). Decreto No. 33. *Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial*.
37. González Jordán B., “Las bases de las finanzas empresariales”. Editorial Academia, 2001, La planificación financiera empresarial: aspectos teóricos fundamentales.
38. Ministerio de Economía y Planificación. (s.f.). Resolución 29/2021 (GOC-2021-491-O54). *GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA*.
39. Ministerio de Economía y Planificación, D. (2021). Bases metodológicas para la elaboración de los estudios de factibilidad de las inversiones industriales. La Habana, Cuba.
40. Ministerio de Industria. Y. (s.f.). Elaboración y venta de productos de Panadería y Pastelería. España: Secretaria General de Industria.

Anexos

Métodos para elaborar la ficha de procesos.

La ficha de procesos se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso. Según la Guía para una gestión basada en procesos, entre las informaciones que se incluyen en la ficha de proceso se encuentran:

- **Misión u objeto:** es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿Cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso? La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.
- **Propietario del proceso:** es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso, y en concreto, de que este obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.
- **Límites del proceso:** los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de los procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de procesos y en el propio mapa de procesos. La exhaustividad en la definición de las entradas y salidas depende de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.
- **Alcance del proceso:** aunque debería estar definido por el propio diagrama de procesos el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extinción de las actividades en la propia ficha.
- **Indicadores del proceso:** son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores permiten conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.
- **Variables de control:** se refiere a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso es decir, que el propietario

o los actores del proceso pueden modificarlo y que pueden alterar su funcionamiento o comportamiento y por tanto el de los indicadores establecidos. Permiten conocer a priori dónde se puede “tocar” en el proceso para controlarlo.

- Inspecciones: se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.
- Documentos y/o registros: se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.
- Recursos: se pueden también reflejar en la ficha, aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte, se refiere a los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

