



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS ECONÓMICAS

DPTO. ECONOMÍA

ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL EN EL MUNICIPIO CACOCUM

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ECONOMÍA

Autora: Elienis Ramírez Tamayo

Tutora: Ms. C. Lisbeth Hormía Cruz.

HOLGUÍN, 2022



AGRADECIMIENTOS

Para el logro de este sueño se necesita de mucha dedicación, pero sobre todo de la ayuda de muchas personas que a lo largo de estos años me han apoyado. A estas personas quiero agradecer por haber sido parte de este logro:

A todas las personas que me ayudaron en el transcurso de la investigación.

A la Dirección Municipal de Economía y Planificación por todo el apoyo y dedicación.

A mis padres y mi padrastro por estar siempre dispuestos a apoyarme en todos los momentos difíciles en el transcurso de los 5 años de carrera.

A mi tutora Ms. C. Lisbeth Hormía Cruz por haberme orientado y apoyado en el transcurso de mi investigación.

A todos los profesores que me orientaron en el desarrollo del trabajo de diploma.

A mis compañeros que siempre estuvieron cuando los necesite en especial a mi amigo Yunier.

A todos: Muchas gracias.



DEDICATORIA

Cuando nos trazamos metas en la vida estamos dispuestos a correr riesgos y a enfrentar los retos que nos prepara la vida, pero solo podemos lograrlo con el apoyo de aquellas personas que, por su incondicional cariño y dedicación hacia nosotros, se vuelven demasiado importantes como para comenzar un nuevo camino sin tomarlos de la mano, a ellos dedico este sueño hecho realidad.

A los profesores que durante el transcurso de estos años supieron perfeccionar mis conocimientos cultivando el saber y la técnica.

A mi tutora Ms. C. Lisbeth Hormía Cruz por haberme orientado y ayudado en el transcurso de mi investigación con la mayor disposición y constancia posible.

A mi madre que es mi razón de vivir, mi sostén, mi guía, mi amiga; a mi padre por acompañarme en la vida y a mi padrastro por siempre estar ahí para mí, para ellos no existen las palabras suficientes para poder agradecerles y expresarles cuanto los amo por la ayuda más allá de sus posibilidades.



PENSAMIENTO

“No se puede dirigir si no se sabe analizar y no se puede analizar si no hay datos verídicos, si no hay todo un sistema de recolección de datos confiables, si no hay toda una preparación de un Sistema Estadístico y de hombres habituados a recoger el dato y transformarlo. Esto es una tarea Esencial”.

Ernesto Ché Guevara de la Serna



RESUMEN

En Cuba el desarrollo local constituye una vía para garantizar el progreso de las localidades y territorios a partir del aprovechamiento de sus potencialidades y recursos endógenos y dentro de esto los proyectos de desarrollo local constituyen una de las vías para su materialización. En correspondencia la presente investigación desarrollada en el municipio Cacocum tiene como objetivo: diseñar estrategias para la gestión de los proyectos de desarrollo local en el municipio que favorezcan el desarrollo de los mismos y sus resultados en el contexto municipal. Los métodos utilizados en la misma fueron del nivel teórico: análisis y síntesis, histórico – lógico y del nivel empírico: revisión de documentos, la observación, encuestas, criterio de expertos, entrevistas no estructuradas y métodos matemáticos-estadísticos. Como resultado del diagnóstico de los proyectos de desarrollo local del municipio se demostró la existencia de factores que limitan su desarrollo. Lo anterior permitió elaborar un conjunto de estrategias y acciones para la gestión efectiva de los proyectos de desarrollo local. Se arribaron a las conclusiones y recomendaciones que pueden ser utilizadas para la mejora de la gestión de los proyectos de desarrollo local del municipio.



SUMMARY

In Cuba, local development constitutes a way to guarantee the progress of localities and territories based on the use of their potential and endogenous resources and within this, local development projects constitute one of the ways for their materialization. In correspondence, the present investigation developed in the Cacocum municipality has as objective: to design strategies for the management of local development projects in the Cacocum municipality that favor their development and their results in the municipal context. The methods used in it were of the theoretical level: analysis and synthesis, historical-logical and empirical level: document review, observation, surveys, expert criteria, unstructured interviews and mathematical-statistical methods. As a result of the diagnosis of the local development projects of the municipality, the existence of factors that limit their development was demonstrated. This allowed the elaboration of a set of strategies and actions for the effective management of local development projects. Conclusions and recommendations were reached that can be used to improve the management of local development projects in the municipality.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL DESARROLLO LOCAL Y LOS PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL.....	5
1.1. Evolución y conceptualización del término Desarrollo Local	5
1.2. Los proyectos de Desarrollo Local. Consideraciones generales	10
1.3. Los proyectos de Desarrollo Local en Cuba y su gestión.....	15
CAPÍTULO II. ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL EN EL MUNICIPIO CACOCUM.....	24
2.1. Caracterización general del municipio Cacocum.....	24
2.2. Diagnóstico integral de los proyectos de desarrollo local en el municipio Cacocum	29
2.2.1. Caracterización general de los proyectos de desarrollo local del municipio Cacocum.....	30
2.2.2. Identificación de factores que inciden en la gestión de los proyectos de desarrollo local.....	35
2.3. Propuestas de Estrategias para la gestión de los proyectos de desarrollo local en el municipio Cacocum	40
2.3.1. Diagnóstico estratégico del proceso de gestión de los proyectos de desarrollo local en el municipio Cacocum.....	40
2.3.2. Estrategias para la gestión de los proyectos de desarrollo local en el municipio Cacocum.....	43
CONCLUSIONES.....	48
RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA.....	50
ANEXOS.....	



INTRODUCCIÓN

En la actualidad el término desarrollo local es cada vez más frecuente en el ámbito académico y gubernamental. Este se refiere a la necesidad de potenciar las características únicas de un territorio con el fin de alcanzar un determinado nivel de desarrollo socioeconómico. Lo anterior requiere la existencia de un programa de desarrollo local, donde los gobiernos locales dispongan de amplias facultades, se logre la interrelación entre los factores que componen el territorio y una adecuada participación ciudadana (Núñez,2021).

En el caso cubano el tema del desarrollo local ha adquirido una gran connotación en los últimos años, tanto así que ya puede hablarse de una visión cubana propia del desarrollo local que se nutre de la teoría del desarrollo endógeno, pero que incorpora las especificidades de estos procesos en un país con las condiciones y retos específicos de Cuba (León y Ortega, 2007). En este caso es posible citar a un grupo importantes de autores (Méndez, 2001; León, 2005; Jans, 2007; Castillo, 2012; Méndez y LLoret, 2012; Sánchez, 2012 y Guzón, 2015) que han abordado este tema y han argumentado la necesidad de promoverlo como una vía efectiva para la solución a las necesidades de los municipios los cuales se articulan y complementan con la estrategia de desarrollo nacional del país.

El desarrollo local en Cuba constituye una política pública de importancia estratégica; así como un eje central y articulador de las agendas públicas de los gobiernos a nivel municipal y provincial (Almaguer y García, 2022 y Díaz-Canel, 2022). Esto se encuentra refrendado en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030 y en los Lineamiento de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. En este último se plantea la necesidad de 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.

Además se apoya, en el Artículo 168 de la Constitución de la República de Cuba que define que: “el municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la



unidad política – administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales”

Siguiendo esta línea una de las vías fundamentales para lograr desarrollo del municipio es través de los proyectos de desarrollo local, los cuáles son propuestas de transformación que, partiendo de una determinada concepción del cambio social, intervienen en ámbitos o dimensiones específicas de la realidad para mejorarla y con ello, beneficiar directa o indirectamente a las poblaciones ubicadas territorialmente. Estos proyectos son de gran importancia ya que generan soluciones inteligentes frente a problemas reales ligados a necesidades de los diferentes grupos sociales.

Con las nuevas disposiciones cada vez es mayor la autonomía de los municipios para crear nuevos proyectos de desarrollo local que aprovechen las potencialidades propias de los territorios y que tributen al logro de sus objetivos. No obstante, aún persisten dificultades al interior de los municipios que limitan la gestión efectiva de los proyectos de desarrollo local. Tal es el caso del municipio Cacocum, perteneciente a la provincia de Holguín en el cual a partir de la revisión de documentos de trabajo de la Dirección Municipal de Economía y Planificación (DMEP) y mediante entrevista no estructuradas realizadas a algunos de sus funcionarios se determinaron una serie de problemáticas que afectan la gestión de sus proyectos, las cuales se listan a continuación:

- ✓ No se obtienen resultados favorables en los proyectos de desarrollo local por lo que no se logra lo esperado por el territorio.
- ✓ No se logra con celeridad la identificación de nuevas ideas de proyectos que puedan incorporarse a la carpeta de proyectos del municipio
- ✓ Existencia de trabas y dificultades que afectan la ejecución de los proyectos.
- ✓ No se cuenta con herramientas que permitan evaluar el efecto de los proyectos en el territorio, lo cual limita la toma de decisiones en el territorio.
- ✓ No se asume un enfoque estratégico para la gestión de los proyectos de desarrollo local en el municipio.



Lo anterior permite identificar una contradicción entre la necesidad de lograr una gestión efectiva de los proyectos de desarrollo local en el municipio Cacocum y las insuficiencias encontradas en la práctica, lo cual da lugar al siguiente **problema científico**: ¿Cómo favorecer la gestión de los proyectos de desarrollo local en el municipio Cacocum?

El **objeto de estudio de la investigación** se enmarca en el desarrollo local.

Para dar respuesta al problema declarado se define como **objetivo de la investigación**: Diseñar estrategias para la gestión de los proyectos de desarrollo local en el municipio Cacocum que favorezcan el desarrollo de los mismos y sus resultados en el contexto municipal. En consecuencia, el **campo de acción** va dirigido a la gestión de los proyectos de desarrollo local.

Se plantea la siguiente **idea a defender**: si se diseñan estrategias para la gestión de los proyectos de desarrollo local en el municipio Cacocum, a partir de su diagnóstico, se favorecerá el desarrollo de los mismos y sus resultados en el contexto municipal.

Tareas de investigación:

- ✓ Construir el marco teórico referencial de la investigación referente al desarrollo local, los proyectos de desarrollo local y su gestión.
- ✓ Diagnosticar el estado actual de los proyectos de desarrollo local y los factores que limitan su desarrollo en el municipio Cacocum.
- ✓ Diseñar estrategias para perfeccionar el proceso de gestión de los proyectos de desarrollo local en el municipio Cacocum.

Se empleó el método dialéctico-materialista como método general de la investigación y un conjunto de métodos teóricos y empíricos los cuales se describen a continuación:

Métodos Teóricos:

- ✓ Análisis y síntesis: para la determinación de los aspectos fundamentales relacionados con el objetivo de la investigación a partir de la revisión de la literatura; así como la elaboración de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.
- ✓ Histórico – lógico: para determinar la evolución histórica del desarrollo local y los proyectos de desarrollo local tanto en el ámbito internacional como nacional.



Métodos Empíricos:

- ✓ Observación: permitirá la observación del fenómeno estudiado y por tanto la constatación de la problemática identificada.
- ✓ Revisión de documentos: para la determinación de los aspectos fundamentales relacionados con el objeto y campo de la investigación.
- ✓ Entrevistas no estructuradas: Para constatar la existencia de la situación problemática.
- ✓ Encuestas: para identificar los factores que limitan los proyectos de desarrollo local en el municipio Cacocum.
- ✓ Métodos de expertos: Para identificar los factores que limitan los proyectos de desarrollo local en el municipio Cacocum.
- ✓ Métodos matemáticos-estadísticos: para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos de las encuestas se utilizó el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS) en su versión 20.0

Esta investigación ofrece a los decisores públicos un conjunto de estrategias que favorecerán la gestión de los proyectos de desarrollo local en el municipio, los cuales no han obtenido los resultados esperados en los últimos años. Desde este punto de vista contribuirá a la toma de decisiones en los organismos de dirección superior del territorio en primera instancia y al desarrollo socioeconómico del municipio.

La investigación cuenta en su estructura con una introducción en la que se revela el diseño de la investigación y el desarrollo conformado por dos capítulos:

- ✓ En el capítulo I se realiza una fundamentación general del desarrollo local, los proyectos de desarrollo local y su gestión.
- ✓ En el capítulo II se diseñan un conjunto de estrategias para favorecer la gestión de los proyectos del desarrollo local en el municipio Cacocum a partir del diagnóstico estratégico de estos.

Además, se plantean las conclusiones y recomendaciones que orientan y constituyen una guía para alcanzar resultados favorables en el territorio en relación a sus proyectos. Por último, se referencia la bibliografía utilizada y se muestran un conjunto de anexos que permiten una mejor comprensión de la investigación realizada.



CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL DESARROLLO LOCAL Y LOS PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL

El objetivo de este capítulo es realizar una sistematización teórica acerca del objeto y el campo de investigación. En el mismo se exponen una serie de elementos de orden conceptual que sirven para fundamentar aspectos vinculados al desarrollo local desde su surgimiento y evolución, los proyectos de desarrollo local con sus características y su gestión.

1.1. Evolución y conceptualización del término Desarrollo Local

En la actualidad el tema del desarrollo y las vías para alcanzarlo es objeto de un fuerte debate a nivel internacional. Desde la década del 60 del pasado siglo con el surgimiento de la Economía del Desarrollo como disciplina de estudio se ha suscitado toda una corriente teórica que analiza los factores que limitan o conducen al desarrollo, las causas del subdesarrollo y las alternativas y políticas de los países para alcanzarlo.

Hasta finales de los años sesenta del siglo XX el desarrollo se expresaba en términos cuantitativos y se relacionaba con los términos de “crecimiento económico” y “bienestar”, medido en aquel entonces por el Producto Interno Bruto (PIB), no obstante, a este se le fueron añadiendo otros elementos entre ellos el aspecto humano, medioambiental y surgen nuevos enfoques como el de desarrollo humano y desarrollo sostenible. De esta forma el concepto de desarrollo ha perdiendo su carácter estrictamente cuantitativo para transformarse en un concepto más cualitativo, más complejo y multidimensional que produce cambios en todas las estructuras de la sociedad en interés de su mejoramiento. De igual forma este ha comenzado a analizarse atendiendo a la dimensión espacial, surgiendo términos como: desarrollo territorial, desarrollo regional, desarrollo local, desarrollo exógeno-endógeno, desarrollo descentralizado, cada uno de los cuales tiene su propia interpretación y considera aspectos que son relevantes para explicar el desarrollo en un espacio más reducido. Dentro de estos, especial atención ha recibido el término desarrollo local, entendido este como no como un sinónimo de pequeño ni reducido sino como un espacio socio-territorial, un proceso de desarrollo en curso, en general cuando este proceso está pensado, planeado, promovido o inducido (Sosa, Riquelme y Diez, 2020).



Normalmente, cuando se habla de desarrollo local se hace referencia, a procesos de desarrollo que ocurren en espacios subnacionales, y en la mayoría de los casos tales espacios son municipales o micro regionales. El surgimiento del desarrollo local tiene lugar fundamentalmente en Europa, como respuesta a los efectos de las crisis macroeconómicas (Paretas, 2010) y las principales corrientes que se originan son: Desarrollo Local Endógeno, Desarrollo Local Integrado y Desarrollo con un Enfoque Local que pueden, a su vez, reunirse en un solo concepto o modelo con las tres características.

Es a partir de los años ochenta es que el desarrollo también comienza a verse como un problema para los países centrales; con manifestaciones de desocupación, pobreza y grados crecientes de inequidad, problemas que los llevan a plantearse la cuestión del desarrollo, también en el ámbito local. En este sentido, los países comienzan a darse cuenta que la solución para los problemas del desarrollo no está en asumir el modelo neoliberal con apertura al mercado. Por lo que se hace necesario implementar políticas y estrategias basadas en las potencialidades de los territorios, que generen inclusión social, solución a los problemas con la participación de toda la sociedad y el conocimiento local. (Pérez, 2020)

En los países pobres y de desarrollo tardío, como los define Vázquez (1988, p.4) “las iniciativas de desarrollo local surgieron, con el fin de neutralizar los efectos negativos que la globalización y el ajuste productivo produjeron en el nivel de vida de la población”. En el caso de América Latina específicamente, el término del desarrollo local se comienza a emplear a partir de la década del noventa donde la escala local se dibuja como el espacio de posible transformación hacia un desarrollo económico y social. Se presentan ante la necesidad de reestructurar sus sistemas productivos para hacer frente al aumento de la competencia y al cambio de las condiciones de mercado, mediante la introducción de los cambios organizativos, tecnológicos, productivos y comerciales que las hicieran más competitivas.

En cuanto a la definición del término desarrollo local la revisión de la literatura permite determinar que existen múltiples conceptualizaciones de este y el debate se mantiene hasta la actualidad. El Desarrollo Local se conceptualiza desde diferentes



perspectivas, que van desde las ideologizaciones, enfoques teóricos sobre el desarrollo, hasta las Estrategias de Desarrollo asumidas por las regiones que sustentan sus diferentes estilos o modos de desarrollo (Cárdenas, 2002).

De forma general el término desarrollo local se refiere a las acciones que se toman desde el territorio, que favorecen la creación de valor, incrementa las oportunidades y aumenta la calidad de vida de la población local (Díaz y Ascoli, 2006). La necesidad de satisfacer cada vez más las necesidades de la sociedad humana y local le ha ameritado esta especial atención al tema del desarrollo local (Becerra y Pino, 2005). Por su esencia este requiere potenciar los recursos y capacidades endógenas del territorio para alcanzar el crecimiento económico (Vázquez, 1988 y Boisier, 1999).

Vázquez (1988) define el desarrollo local como un proceso que implica por una parte crecimiento económico y por otros cambios estructurales, cuyo fin supremo debe ser la mejora en el nivel de vida de la población local. El autor detalla tres dimensiones: que pertenecen al concepto de desarrollo local: la dimensión económica, la sociocultural y la político-administrativa.

La dimensión económica es aquella en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados. Por su parte la dimensión sociocultural, se refiere a la medida en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso desarrollo; y por último la dimensión político-administrativa se refiere a la necesidad de que las políticas territoriales favorezcan la creación de un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local.

Para Albuquerque (1997) y Montoya (1998) el desarrollo local se basa en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una comunidad, barrio o ciudad. Se consideran potencialidades endógenas de cada territorio a factores económicos y no económicos. Dentro de estos últimos destacan los recursos sociales, culturales, históricos, institucionales, paisajísticos; los cuales también constituyen factores de peso en el proceso de desarrollo económico local.

De igual forma Arocena (1995) plantea que el desarrollo local no es pensable si no se inscribe en la racionalidad globalizante de los mercados, pero tampoco es viable si no se



plantea sus raíces en las diferencias identitarias que lo harán un proceso habitado por el ser humano. Lo anterior refleja la necesidad de ubicar al hombre en el centro del desarrollo como objeto y sujeto de este, teniendo en cuenta sus características, costumbres y tradiciones, en estrecha relación con el entorno socioeconómico donde se desenvuelve. Buarque (1999) citado por Boissier;) define el desarrollo local como un proceso endógeno que tiene lugar en pequeñas localidades o territorios y que favorece el dinamismo económico y trae consigo una mejora de la calidad de vida de la población.

Según Boissier (2005), el desarrollo local no puede presentarse como mero modismo, ni como un concepto vacío que deba aplicarse a cualquier caso, sino que constituye una reinterpretación de los procesos de desarrollo en función de los tiempos actuales. Se trata de un concepto sustantivo (contenido, más que mero contenedor) que alude a una cierta modalidad de desarrollo que puede tomar forma en territorios de variados tamaños, pero no en todos, dada la intrínseca complejidad del proceso de desarrollo

Almaguer, Pérez y Aguilera (2020) plantean que el desarrollo local “puede ser entendido como una vía de lograr el desarrollo de un territorio, mediante la integración de las dimensiones social-cultural, económica, institucional y medioambiental, llevada a cabo por los actores y agentes del desarrollo de la localidad”.

De tal forma se considera que el desarrollo económico local está orientado a superar las dificultades y retos existentes basado en el proceso de transformación de la economía y de la sociedad local, que busca mejorar las condiciones de vida de su población mediante una acción decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales, públicos y privados, para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un entorno innovador en el territorio.

Para Cárdenas (2002, p. 61) el desarrollo local “es un proceso construido diferenciadamente, estructurador de nuevas formas de organización social, complejo, dinámico y multidimensional que implica procesos societales que van desde lo psico-socio-cultural, político, social, ambiental, territorial hasta lo económico-productivo. Este puede ser entendido como un proceso de cambios socioeconómicos progresivo y sostenible, liderado y gestionado por los gobiernos locales, donde se planifica, con la



participación de todos los actores implicados, en la transformación de los territorios. (Torres, 2022).

De acuerdo a Gallicchio (2004) existen una serie de aspectos que no se deben obviar claves a la hora de hablar de desarrollo local, siendo el primero de ellos el enfoque multidimensional e integrador. Además de esto, se trata de un enfoque que se define por las capacidades de articular lo local con lo global y de un proceso que requiere actores de desarrollo, que se orienta a la cooperación y negociación entre esos actores.

Un aspecto importante a tener en cuenta para la gestión del desarrollo local es la concertación de los agentes locales y su relación con organismos regionales, nacionales e internacionales en función de una mejora económica, social y de sostenibilidad medio ambiental a partir de la distribución y el acceso a los recursos disponibles, con equidad y autonomía de los gobiernos locales para generar políticas estratégicas que conlleven al desarrollo sostenible. (Sosa et. al,2020)

De forma general el desarrollo local es la oportunidad que tiene un municipio de generar nuevos empleos y mejorar la calidad de vida en la localidad, por lo que se considera como la respuesta a las fallas de los mercados y las políticas del gobierno nacional en proveer lo que se necesita. Este debe orientarse en el territorio a potenciar los recursos existentes ya sean humanos, naturales, culturales económicos y a gestionar recursos externos para contribuir al desarrollo del territorio.

Elementos que caracterizan el desarrollo local

El proceso de desarrollo local cuenta con varios elementos que lo caracterizan:

- ✓ Su carácter local, dado que se circunscribe a un territorio perfectamente definido, especialmente municipal y, sobre todo, subregional.
- ✓ Su dimensión social, dado que sus acciones se dirigen preferentemente a la creación de puestos de trabajo, primando el desarrollo personal.
- ✓ Su dimensión institucional, al estar controlado por la Administración Pública (gobierno central) para asegurar la coordinación de los agentes implicados.
- ✓ Su dimensión económica, pues las iniciativas que se llevan a cabo se realizan con un carácter rentable y eficiente.



- ✓ Su dimensión cooperativa, pues dada la magnitud del proceso que incluye, exige la colaboración e implicación de múltiples organismos y colectivos.
- ✓ Su dimensión instrumental, lo cual facilita la resolución de los problemas de diseño y gestión que puedan surgir (creación de ayudas de desarrollo).

1.2. Los proyectos de Desarrollo Local. Consideraciones generales

Antes de explicar que se entiende por proyecto de desarrollo local, es preciso definir el término proyecto en general. En tal sentido, una definición sencilla podría ser que este es una planificación de un conjunto de actividades a realizar de manera articulada entre sí, para lograr determinado fin, el cual puede ser con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

Para Rodríguez y Zeballos (2007) los proyectos de desarrollo local constituyen propuestas de transformación que, partiendo de una determinada concepción del cambio social, 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.

Los proyectos de desarrollo local se reconocen como un conjunto de recursos, esfuerzos y acciones que tienen el propósito de transformar una situación existente a otra deseada, que contribuya al desarrollo de los municipios, provincias y comunidades donde actúa, e impacte en la calidad de vida de la población. El mismo consiste en proponer la producción de algún bien o la prestación de algún servicio con el empleo de cierta técnica y con el objetivo de obtener un resultado económico o social a partir de la utilización racional de los medios necesarios.

Los proyectos de desarrollo implican el encuentro entre dos lógicas; por una parte, está la del operador del proyecto, el cual diseña el mismo a partir de la existencia de determinados problemas o necesidades que requieren soluciones, por el otro lado, se encuentran quienes serán sujetos de los impactos pero que además deberán ser corresponsables del proyecto. Es decir, que un proyecto de desarrollo debe transitar de la lógica “hacemos estas acciones para ustedes”, hacia “hacemos las acciones todos conjuntamente”. Esta lógica de corresponsabilidad implica, desde el operador del proyecto de desarrollo, una clara conceptualización de la participación social como eje



central. La importancia de los proyectos de desarrollo local, de manera muy resumida, radica en que generan soluciones inteligentes frente a problemas reales ligados a necesidades de los diferentes grupos sociales.

La importancia de los proyectos de desarrollo local, de manera muy resumida, radica en que generan soluciones inteligentes frente a problemas reales ligados a necesidades de los diferentes grupos sociales.

Clasificación de los proyectos

Existen múltiples criterios en bibliografía nacional e internacional para la clasificación de un proyecto. A continuación, se explican algunos de ellos:

- a) A partir del fin buscado que puede ser la siguiente: (Pérez, 2021)
- ✓ Proyectos de inversión privada: el fin del proyecto es lograr una rentabilidad económica financiera, de tal modo que permita recuperar la inversión de capital puesta por la empresa o inversionistas diversos, en la ejecución del proyecto. En el marco local cubano nos referimos en este caso a la apertura de los pequeños negocios por cuenta propia (“cuentapropistas”), y las Cooperativas de Crédito y Servicio (CCS) donde los campesinos son dueños de las tierras entregadas por el Estado cubano en usufructo.
 - ✓ Proyectos de inversión pública: en este tipo de proyectos, el Estado es el inversionista que coloca sus recursos para la ejecución del mismo, cuyo fin es el bienestar social, de modo que la rentabilidad del proyecto no es sólo económica, sino también el impacto que el proyecto genera en la mejora del bienestar social en el grupo beneficiado. Dichas mejoras son impactos indirectos del proyecto, como, por ejemplo: generación de empleo, tributos a reinvertir u otros. En este caso, puede ser que un proyecto no sea económicamente rentable, pero su impacto puede ser grande, de modo que el retorno total o retorno social permita que el proyecto recupere la inversión puesta por el Estado.
 - ✓ Proyectos de inversión social: un proyecto social sigue el único fin de generar un impacto en el bienestar social, generalmente en estos proyectos no se mide el retorno económico, es más importante medir la sostenibilidad futura del proyecto,



es decir si los beneficiarios pueden seguir generando beneficios a la sociedad, aun cuando acabe el período de ejecución del proyecto.

- ✓ Creación de nuevas unidades de negocios, también conocidas como inversiones en línea de productos o proyectos de expansión: se refiere a la creación de un nuevo producto o servicio. Estos proyectos típicos tienen flujos de ingresos y costos, asimismo tienen una inversión que permita iniciar la producción del nuevo bien o servicio, evaluándose la rentabilidad del producto.
 - ✓ Cambios en las unidades de negocios existentes, también conocidas como inversiones de renovación: en este tipo de proyectos simplemente se hacen cambios en las líneas de producción, estos cambios pueden darse ya sea maquinaria nueva cambiando a la maquinaria antigua, también es posible ampliar la producción con maquinaria adicional.
- b) De acuerdo a su ámbito de acción:
- ✓ Proyectos productivos o privados. Aquellos que tienen como fin ulterior la rentabilidad, es decir, la obtención de lucro. Suelen ser presentados en el ámbito empresarial, del emprendimiento o industrial.
 - ✓ Proyectos públicos o sociales. Aquellos que no poseen fines de lucro, sino alcanzar un impacto importante en la sociedad o la población a distinta escala: local, regional, incluso mundial. Por lo general cuentan como promotor con las instituciones del Estado, las ONG, o las políticas de responsabilidad empresarial de las grandes empresas transnacionales. Proyectos comunitarios. Aquellos comprometidos con el mejoramiento en aspectos puntuales de una comunidad determinada, por lo general pequeña, tanto urbana como rural, a través de la satisfacción de sus necesidades.
 - ✓ Proyectos de vida. Aquellos que se centran en los deseos de vida de un individuo y sus probabilidades reales de conseguir la autorrealización.
 - ✓ Proyectos de investigación. Aquellos cuyo objetivo es la documentación o adquisición de fuentes y materiales en torno a un tema elegido.

Etapas de los proyectos de desarrollo local



Los proyectos transitan por diferentes etapas para su consecución. Este es considerado como el ciclo de vida de un proyecto y constituye una serie de fases por las que este atraviesa desde el inicio hasta el cierre del mismo. Al respecto Pérez (2021) plantea que independientemente de su alcance, objetivo y particularidades, el ciclo de vida de todo proyecto se estructura en torno a cinco fases: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y cierre.

- ✓ Inicio: La fase de inicio es crucial en el ciclo de vida del proyecto, ya que es el momento de definir el alcance y proceder a la selección del equipo.
- ✓ Planificación: Ésta es a menudo la fase más difícil para un director de proyecto, ya que tiene que hacer un importante esfuerzo de abstracción para calcular las necesidades de personal, recursos y equipo que habrán de preverse para lograr la consecución a tiempo y dentro de los parámetros previstos. Asimismo, también es necesario planificar comunicaciones, contratos y actividades de adquisición. Se trata, en definitiva, de crear un conjunto completo de planes de proyecto que establezcan una clara hoja de ruta.
- ✓ Ejecución: En base a la planificación, habrá que completar las actividades programadas, con sus tareas, y proceder a la entrega de los productos intermedios. Es importante velar por una buena comunicación en esta fase para garantizar un mayor control sobre el progreso y los plazos. Asimismo, es indispensable monitorizar la evolución del consumo de recursos, presupuesto y tiempo, para lo que suele resultar necesario apoyarse en alguna herramienta de gestión de proyectos. En esta etapa se deben gestionar: el riesgo, el cambio, los eventos, los gastos, los recursos, el tiempo y las actualizaciones y modificaciones.
- ✓ Seguimiento y control: Esta fase comprende los procesos necesarios para realizar el seguimiento, revisión y monitorización del progreso del proyecto. Se concibe como el medio de detectar desviaciones con la máxima premura posible, para poder identificar las áreas en las que puede ser requerido un cambio en la planificación. La etapa de seguimiento y control se encuentra naturalmente asociada a la de ejecución, de la que no puede concebirse de forma separada, aunque por su importancia y valor crítico.



- ✓ Cierre: Esta fase comprende todos procesos orientados a completar formalmente el proyecto y las obligaciones contractuales inherentes. Una vez terminado este estadio, se establece formalmente que el proyecto ha concluido.

Específicamente para los proyectos de desarrollo local Gavilán et. Al (2010) define las siguientes etapas o fases:

- ✓ Identificación y maduración de la idea
- ✓ Diseño y formulación del proyecto
- ✓ Puesta en marcha y ejecución
- ✓ Evaluación y fin del proyecto

De igual forma Almaguer, Pérez y Aguilera (2020) definen como etapas del ciclo de vida de proyectos de desarrollo local las siguientes:

- ✓ Idea de proyecto: identificación de posibles proyectos, atendiendo a las líneas de desarrollo trazadas en la estrategia de desarrollo municipal, según las necesidades y problemáticas del municipio.
- ✓ Elaboración: diseño del proyecto, formulación de objetivos, elaboración de estudio de factibilidad, conformación del expediente del proyecto y solicitud de avales. A partir de contar con toda la documentación, debe presentarse para su aprobación en los niveles correspondientes.
- ✓ Ejecución y puesta en marcha: creación de las condiciones de infraestructura, requerimientos tecnológicos, mobiliario y logística para el posterior funcionamiento del proyecto. Elaboración de los planes de producción o servicios y contratación con proveedores y clientes.
- ✓ Funcionamiento: constituye una etapa de extrema importancia dentro del ciclo de vida de los proyectos económicos productivos ya que denota la estabilidad que alcanza el proyecto posterior a la puesta en marcha. Es el escenario en el que se despliega la producción o prestación de los servicios para los que fue creado el proyecto, aporte al CAM del porcentaje establecido de sus utilidades, evaluación de indicadores, realización del estudio de pos inversión y, a partir de los resultados de dicho estudio, realizar la mejora en el funcionamiento.



Para incrementar la efectividad en los proyectos, se requiere el uso de los recursos de forma racional y el logro de la satisfacción del cliente. Si la relación entre estos elementos no es efectiva hay que regular el proceso mediante el control, a través de la evaluación de indicadores, y de los análisis de post inversión, todo lo cual permitirá identificar las oportunidades de mejora. Otro elemento fundamental para incrementar su efectividad, sería la integración de los procesos y, además, de las dimensiones del desarrollo local y los actores internos y externos.

La variedad de proyectos en el marco del desarrollo local, responden a la diversidad de fenómenos sociales y económicos que afectan a las sociedades en las que vivimos. Las acciones desarrolladas por estos proyectos posibilitan un desarrollo local dirigido hacia un mejoramiento en la calidad y nivel de vida de grupos poblacionales, organizaciones, entorno natural, etc.; lo que genera impactos a nivel social que deben ser medidos (Paretas, 2010). No obstante, este constituye un de los principales problemas de los proyectos pues es compleja la evaluación de su efecto.

Este aspecto antes mencionado responde a la necesidad de lograr una gestión efectiva para garantizar su desarrollo. Al respecto Paretas (2010) define la gestión de proyectos de desarrollo local como: un proceso en el cual se deben identificar y clasificar los procesos en estratégicos, operativos y de apoyo. Los procesos estratégicos se relacionan con las funciones de planeación y organización. Los operativos y los de apoyo, se relacionan con la ejecución, y el control.

Por su parte Gavilán et al. (2010) abunda en las complejidades de la gestión de un proyecto las cuales implican en primer lugar, adecuarse continuamente a una realidad cambiante, interactuar con otras personas, agentes sociales e innovar, identificando nuevas formas de hacer las cosas, con objeto de dar respuestas alternativas a las necesidades y problemas sociales que van surgiendo y por otro lado afrontar diferentes momentos o fases en la consecución de este con sus particularidades.

1.3. Los proyectos de Desarrollo Local en Cuba y su gestión

En los últimos años en Cuba el plano local ha adquirido una vital importancia al ser considerado como un espacio donde ocurren procesos que tienen consecuencias importantes para sus estructuras, al promover el desarrollo en las dimensiones política,



económica y sociocultural. Lo anterior se encuentra refrendado en los lineamientos del Partido Comunista de Cuba (PCC), la Conceptualización del Modelo y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 donde se evidencia una voluntad política de fomentar los procesos de autogestión del desarrollo a escala municipal.

A partir de la actualización del modelo económico y social cubano se plantea la idea de fortalecer los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico – productiva, sociocultural, institucional y medioambiental, lo que debe conducir a que se reduzcan las principales desproporciones entre estos. En estos se han venido desarrollando algunas experiencias de desarrollo local, sobre todo el diseño e implementación de las estrategias de desarrollo territoriales en todos sus municipios (Torres, 2022).

Este proceso se ha complementado con el desarrollo de proyectos de desarrollo local, los cuales constituyen como una parte esencial de la estrategia de desarrollo de los municipios. Estos proyectos que buscan fortalecer las localidades a partir del aprovechamiento de sus recursos y capacidades.

Los proyectos de desarrollo local se establecen como vía para lograr una participación activa de los consejos de la administración municipales y provinciales en su estrategia de desarrollo, mediante la gestión de proyectos con impacto en el ámbito económico-productivo, sociocultural, natural e institucional, que posibiliten el aprovechamiento de recursos endógenos y exógenos, por actores estatales y no estatales, en función del mejoramiento de la calidad de vida de la población. (Ministerio de Economía y Planificación (MEP, 2019, p.273)

El Decreto Ley 33 de 2021 del Consejo de Ministros establece las indicaciones generales para la gestión de los proyectos de desarrollo local en el país. La misma en su artículo 16.1 establece que un proyecto de desarrollo local constituye un conjunto de recursos, esfuerzos y acciones, con identidad propia, para transformar una situación existente en otra deseada, que contribuya al desarrollo del territorio donde actúa, e impacte en la calidad de vida de la población. Estos deben contribuir a solucionar problemas vinculados a la producción de bienes y servicios, a mejorar la calidad de vida de la población, a fomentar las exportaciones, a generar empleos, entre otros beneficios.



Los proyectos de desarrollo local deben estar contenidos en la cartera de proyectos del municipio. Para la elaboración de esta, el Consejo de la Administración Municipal y el Gobernador tienen en cuenta la identificación, jerarquización y análisis de las iniciativas que respondan a intereses locales desde la perspectiva de gobierno, de otros actores institucionales y de la población. También consideran las oportunidades que ofrece la inversión extranjera, de conformidad con lo previsto en el ordenamiento jurídico.

El Consejo de la Administración Municipal es quien convoca, previa aprobación de la Asamblea Municipal del Poder Popular, el inicio de procesos de licitación o similares, concursos, otorgamiento de premios, proyectos o iniciativas relacionadas con el desarrollo municipal, y le informa el resultado de cada proceso. El promovente del proyecto de desarrollo local entrega la solicitud, ante la estructura creada de conformidad con lo dispuesto en el, la que realiza las evaluaciones para su presentación al Consejo de la Administración Municipal o al Gobernador, según corresponda. A la solicitud del proyecto de desarrollo local se adjunta un expediente que contiene lo siguiente:

- a) Los datos generales del proyecto de desarrollo local;
- b) diagnóstico del problema o la situación a resolver;
- c) justificación y propuesta de actuación;
- d) objetivos, resultados y beneficios esperados;
- e) cronograma de actividades;
- f) monto y fuente de recursos financieros; y
- g) factibilidad económica, social o ambiental.

El Consejo de la Administración Municipal o el Gobernador, teniendo en cuenta las características de la propuesta de proyecto, pueden solicitarle al promovente información adicional para un mejor análisis. El proyecto de desarrollo local municipal es aprobado por el Consejo de la Administración Municipal, de conformidad con la estrategia de desarrollo del municipio y las fuentes de financiamiento disponibles. El proyecto de desarrollo local provincial es aprobado por el Gobernador, de conformidad con la estrategia de desarrollo de la provincia y las fuentes de financiamiento disponibles, oído el parecer del Consejo Provincial.



Para la aprobación del proyecto de desarrollo local provincial se requiere la conformidad de los consejos de las administraciones municipales involucrados, oído el parecer de las respectivas Asambleas Municipales del Poder Popular. El Gobernador informa al Consejo Provincial sobre los proyectos de desarrollo local provincial que se aprueben.

El proyecto de desarrollo local se aprueba con ajuste a los siguientes parámetros:

- a) La armonización a las prioridades identificadas en los territorios y a nivel nacional, derivadas de las respectivas estrategias de desarrollo municipales y provinciales;
- b) la solución de un problema o la dinamización de factores de desarrollo, que contribuya al aumento de la calidad de vida de la población en el territorio y en el del país;
- c) la participación de dos o más actores locales, sin limitar la posibilidad de presentación de proyectos por un solo actor;
- d) la utilización, fundamentalmente, de recursos endógenos; y
- e) el fomento de empleo básicamente para la población local, teniendo en cuenta las peculiaridades demográficas del territorio.

El Consejo de la Administración Municipal promueve la participación y el control popular en la identificación, elaboración, implementación y evaluación de los proyectos de desarrollo local, según lo establecido en la legislación vigente. (Decreto 33/2021)

La legislación cubana define los tipos de proyectos de desarrollo local, atendiendo a su naturaleza, los cuales pueden ser:

1. Económico-productivos: generan bienes y servicios comercializables que se destinan al beneficio local y, de forma sostenible, en cualquier sector de la economía y servicios sociales, fundamentalmente dirigidos a potenciar la producción de alimentos con destino al consumo interno; contribuir a las exportaciones, a la sustitución de importaciones y flujos monetario-mercantiles al interior del territorio; fomentar la gestión del turismo local sostenible al aprovechar los recursos y atractivos turísticos de los municipios y generar encadenamientos productivos;
2. Socioculturales: 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, relacionados con el comportamiento humano y formas de



organización social; incluyen elementos de la cultura popular en el territorio, el fomento de los valores, la promoción del sentido de pertenencia, la conservación, rehabilitación e incremento del patrimonio cultural local;

3. Ambientales: están dirigidos a la protección y el uso sostenible de los recursos naturales y al mejoramiento de las condiciones ambientales;
4. Institucionales: vinculados a una institución, tributan al fortalecimiento de las capacidades institucionales, tangibles e intangibles, para la gestión estratégica del desarrollo local y atiende con énfasis especial los temas de planificación estratégica, multinivel e interterritorial; e
5. Investigación, desarrollo e innovación: respaldan actividades vinculadas a la investigación, desarrollo e innovación, potencialmente generadoras de mejoras tecnológicas u otras.

De igual forma se establecen los actores locales que pueden ser titulares de proyectos entre los cuales destacan las entidades estatales, trabajadores por cuenta propia, cooperativas agropecuarias y no agropecuarias, organizaciones de masas y sociales, instituciones y formas asociativas reconocidas legalmente; y otras personas naturales o jurídicas que se reconozcan legalmente.

Existen múltiples aspectos que inciden en la gestión de los proyectos de desarrollo local. De forma general se identificaron en la literatura una serie de problemáticas que afectan la gestión de los proyectos de desarrollo local en Cuba. Al respecto León (2013) los agrupa en tres ejes fundamentales los cuales se explican a continuación:

a) Problemas de dirección y cultura del cambio:

- ✓ Verticalidad de las decisiones económicas que limitan el protagonismo de las autoridades del territorio en el desarrollo local.
- ✓ No existe una política integradora de todos los factores involucrados; las empresas subordinadas al nivel central responden a una política o lineamiento que en muchas ocasiones no se relacionan con las necesidades que más afectan al municipio
- ✓ Burocratismo: “Engorrosa tramitación para realizar cambios y aprobaciones” debido a las legislaciones establecidas, normativas, disposiciones,



regulaciones, procesos, estructuras y orientaciones que limitan la toma de decisiones.

- ✓ Es necesario darles un mayor protagonismo a las instituciones municipales e ir eliminando la política de decirle a los de la base todo lo que hay que hacer.
- ✓ Insuficiente liderazgo de los gobiernos locales para encabezar los objetivos del desarrollo local
- ✓ Debilidad estructural de algunas instituciones municipales. Falta de integración y comunicación entre los órganos rectores de la comunidad.

b) Situación y gestión económica financiera

- ✓ Limitado poder económico y autoridad para la toma de decisiones en cuanto a la planificación económica del territorio y sus vínculos con los niveles nacionales y provinciales, según sea el caso.
- ✓ Insuficiente autonomía económica para la gestión de los ingresos y los gastos de la localidad.
- ✓ Restringido objeto social que tienen aprobado las entidades que radican en el territorio.
- ✓ Poca accesibilidad a la información de precios, así como es insuficiente los estudios de mercado internacional y nacional
- ✓ Falta de confianza de los productores en cuanto a la estabilidad de los suministros de insumos y financiamiento necesarios para poder llevar a cabo los proyectos
- ✓ Insuficientes recursos financieros y poco dominio del análisis de las alternativas para obtenerlos y gestionarlos.
- ✓ Constituye una preocupación que la aprobación de proyectos sea por los niveles superiores, ya que pueden estar expresando intereses sectoriales o provinciales sin considerar la necesidad de la localidad.

c) Referidos a la capacitación:

- ✓ Débil conocimiento sobre el desarrollo económico local por las autoridades centrales y locales.



- ✓ Desconocimiento de la experiencia acumulada en el país a través de los proyectos del PROGRAMA DESARROLLO HUMANO LOCAL(PDHL), entre otros.
- ✓ Es insuficiente el dominio y utilización de los mecanismos económico financiero para la gestión de proyectos locales.
- ✓ Falta preparación en cuanto a la aplicación de las metodologías existentes para el desarrollo de los planes de negocios en la localidad.
- ✓ Demora en aprobar la ampliación del objeto social que limita la obtención del financiamiento.
- ✓ Limitaciones para vender a tercero, el excedente por encima del encargo estatal.
- ✓ Falta de actualización de los precios para elaborar la ficha costo país.
- ✓ El banco exige que se pague el crédito para el capital de trabajo en el primer año del proyecto, lo que es incompatible con el período de maduración y el riesgo de los proyectos agropecuarios.
- ✓ Problemas con el sistema de contratación.

Sin dudas un de los mayores problemas que presentan los proyectos de desarrollo local es el financiamiento, el cual constituye una de las principales limitantes en la actualidad. Existen diversidad de fuentes de financiamiento para el desarrollo local, entre las que se encuentran las siguientes:

- ✓ Contribución territorial para el desarrollo local;
- ✓ fondos para proyectos de desarrollo local;
- ✓ fondos del Gobierno Provincial del Poder Popular;
- ✓ fondo nacional de medio ambiente;
- ✓ fondo nacional para el desarrollo forestal;
- ✓ fondo financiero de ciencia e innovación;
- ✓ fondo financiero de los programas territoriales de ciencia e innovación aprobados para los territorios;
- ✓ cooperación internacional;
- ✓ recursos financieros propios de los actores locales;



- ✓ presupuesto del Estado;
- ✓ otros recursos financieros provenientes del exterior; y
- ✓ cualquier otro recurso financiero, de conformidad con la legislación vigente.

No obstante, es insuficiente el nivel de articulación, alcance y utilización de estas fuentes, así como de las capacidades de los actores locales para la planificación y gestión de la financiación para el desarrollo y ausencia de herramientas integrales que aborden estos temas de manera sistémica. (Capote, Torres y Del Castillo, 2018)

Desde el 2001, el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) presenta esquemas de financiamientos nacionales e internacionales con el objetivo de promover la gestión de proyectos económicos rentables en distintos municipios, experiencia que presentó las siguientes limitaciones:

- ✓ Verticalidad en las cadenas productivas de la economía y procesos de centralización, dejando grandes vacíos a nivel local.
- ✓ Los proyectos auspiciados por entidades nacionales e internacionales han tenido como limitante que una vez que concluye el financiamiento externo se termina el proyecto sin una sostenibilidad garantizada.
- ✓ En el caso de los ejecutados por los organismos ramales, se han sustentado en directivas muy generales, que no tienen en cuenta las particularidades, prioridades y potencialidades de los territorios que convocan la gestión de una mayor integración de las capacidades y espacios subutilizados. Lo anterior evidenció la necesidad de descentralizar algunas funciones en los gobiernos municipales que contribuyen al desarrollo de su capacidad de gestión en estas instancias, dirigido fundamentalmente a fortalecer la base productiva mediante proyectos que permitan revertir la actual dependencia del país de las importaciones, particularmente de alimentos, y lograr con ello una base económica y de autofinanciamiento.

Otro de los problemas que enfrenta la gestión de los proyectos de desarrollo local en Cuba es la carencia de herramientas para evaluar su impacto. Podemos encontrar distintas metodologías de evaluación que definen una amplia tipología cuyos perfiles se nutren de diversas disciplinas, básicamente del ámbito económico y social, que han aportado su punto de vista a los procedimientos de gestión y evaluación de los proyectos.



Las metodologías de evaluación de proyectos de carácter eminentemente social, están en función del tipo de proyecto y el área de desarrollo que abordan esto es si son educativos, de salud, de medio ambiente, vivienda y servicios, de seguridad pública, proyectos productivos, etc.

De forma general los estudios del desarrollo local en Cuba requieren una revisión crítica de teorías y prácticas del desarrollo local que se producen a nivel internacional, desde nuestra concepción, que parte de la premisa de la justicia social y la participación ciudadana en el proceso de construcción de la sociedad cubana. Esto constituye un asunto complejo debido a las particularidades del sistema político, económico y social históricamente constituido.

Los principales estudios realizados en Cuba han abordado la necesidad de que el desarrollo local favorezca el crecimiento del individuo social como condición de desarrollo de la sociedad local misma. Sin embargo, este nivel de desarrollo es imposible de alcanzar si no se logra un elevado nivel de cooperación entre los propios individuos sociales, los colectivos a los que necesariamente tiene que integrarse para de conjunto transformar el medio y adaptarlo a la satisfacción de las necesidades sociales, entre ellas, la necesidad de asegurar continuidad del desarrollo y disponibilidad de recursos y condiciones de hábitat y vida para las generaciones venideras.

Además, el desarrollo local en Cuba requiere dinamizar el papel de las MIPYMES, el sector privado y la empresa estatal. Son los gobiernos municipales los que deben formular estrategias de desarrollo eficaces, gracias a factores de producción internos y recursos exógenos y la descentralización de las decisiones favorecerá el proceso de democratización de la sociedad cubana. (Sosa, 2020).



CAPÍTULO II. ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL EN EL MUNICIPIO CACOCUM

El objetivo del presente capítulo es diseñar estrategias que favorezcan la gestión de los proyectos de desarrollo local en el municipio Cacocum. Estas se elaborarán a partir del diagnóstico de los proyectos existentes en el municipio, que permita determinar los resultados alcanzados en los proyectos existentes y los factores que inciden en su desarrollo.

2.1. Caracterización general del municipio Cacocum

El municipio Cacocum se encuentra situado en la parte Suroeste de la provincia Holguín, limita al norte con el municipio Holguín y Calixto García; al sur con el municipio Cauto Cristo de la provincia Granma; al este con los municipios Urbano Noris y Báguano y al oeste con el municipio Calixto García. Por su posición geográfica se encuentra al sur de la provincia de Holguín, entre los 20.6° y 20.8° de latitud norte y a los 76.3° y 76.7° de longitud oeste en la región oriental de la isla de Cuba.

La ubicación geográfica de la ciudad cabecera no es favorable, ya que se encuentra en el extremo este del municipio y a pesar de contar con el nivel de equipamiento de servicios cubierto para la categoría de un municipio de tercer orden, no ejerce centralidad, la población busca los servicios en los subcentros de Cristino Naranjo y Antonio Maceo, los cuales absorben los asentamientos próximos estableciéndose una dualidad en esta función, también se dirigen a la ciudad de Holguín. Otro aspecto es que la accesibilidad es solo a través de caminos y terraplenes en mal estado, lo cual no garantiza una adecuada vinculación con el resto del sistema de asentamientos. **(Anexo 1)**

Características demográficas

Su población residente para el año 2018 es de 40 191 personas, su tasa media anual de crecimiento es de -6,3 y la tasa de crecimiento natural según la zona de residencia es de 2.5%, la población de residencia por zona y sexo en la zona urbana hay un total 11 835 personas del sexo masculino y 11 554 del sexo femenino, mientras que en la zona rural hay un total de 9 080 del sexo masculino y 7 722 del sexo femenino.

Su población media es de 4 319, su población en edad prelaboral es de 8 117, en la laboral es de 25 557 y en la poslaboral 6 517.



Según su color de piel hay un total de 33 951 blancos representando el 84.5%, de piel negra 946 representando el 2.4, y mestizos 5 294 representando el 13,2%.

En el municipio hay un total de 7 502 personas mayores de 60 años y más representando el 18,7%. El mismo cuenta con una extensión superficial de 662,2 m² y 8na densidad poblacional de 60,7Hab/m²

Características medioambientales

Como características del medio ambiente del municipio encontramos que su hidrografía es pobre representada por el río Matamoros, Holguín y Colorado los que atraviesan el municipio de norte a sur y el río Salado que corre de este a oeste. Cuenta con la presa Magueyal con una capacidad de 12,8 millones de metros cúbicos de agua. Existe abundante agua subterránea, el manto freático es fértil. En la parte este y sur las aguas son salinizadas inadecuadas para el consumo humano, animal y para la agricultura.

El territorio posee una extensión territorial de 66 213,67 hectáreas, de ello al sector estatal le corresponde 16 387,18 hectáreas y al no estatal 49 826,49 hectáreas. La superficie agrícola ocupa gran parte del territorio con el 86,0 por ciento del total general (56 930,87 hectáreas). A la cultivada le corresponde 33 111,17 hectáreas.

De la superficie cultivada, la mayor parte de esta con 27 213,69 hectáreas es ocupada por cultivos permanentes y de ello a la caña de azúcar le pertenece 24 304,26 hectáreas. La superficie no cultivada es ocupada por 23 819,70 hectáreas, de ello el mayor por ciento es dedicado a pastos naturales con 18 181,36 hectáreas.

Los tipos de suelos predominantes son pardos, rojizos y negros o vertisol. En el municipio el 98,6 por ciento de su territorio se clasifican como suelos no urbanizables, este principio tiene como característica que el 58,8 por ciento de sus suelos se dedica a la agricultura, el 27,3 por ciento a la ganadería, el 5,4 por ciento a la forestal, el 4,8 por ciento a la infraestructura y el 2,2 por ciento a otros usos. El 96,4 por ciento poseen factores limitantes que impiden la explotación al máximo de las potencialidades de los cultivos y el 17,7 por ciento se encuentra afectado por diferentes grados de salinidad.

Los suelos sobre los que se asienta nuestro municipio han sido descritos geológicamente constituidos por potentes espesores de sedimentos neógenos y arenos arcillosos



cuaternarios, grandes cantidades de los productos de erosión de los macizos adyacentes fueron y son arrastrados por las corrientes originando depósitos pluviales y aluviales.

Características socio-culturales

Este consejo popular fue constituido en 1992, su primer Presidente fue Carlos Martínez. Los orígenes del territorio que lo conforman datan de finales del siglo XVI, porque está ubicado en la finca San Pedro que perteneció a la Hacienda Cacocum que tuvo como legítimo dueño a Alonso Cepeda. Su actividad económica fundamental en sus inicios fue la ganadería y la agricultura de subsistencia. Ya en el siglo XVIII se había convertido en un pequeño asentamiento poblacional rural. Al comenzar la guerra de independencia adquiere cierta importancia ya que, al incorporarse el territorio a la lucha, los españoles construyeron un pequeño cuartel; a pesar de ello una gran cantidad de pobladores se incorporaron a las huestes mambisas, entre los que se encuentran Andrés Pelegrino Pérez, José Ramón y Manuel Aguilera Manduley, Modesto Leyva Calzada, Pedro Salas Peña, Antonio Ochoa, entre otros. En los primeros años de la colonia con la construcción del Ferrocarril Central se fomenta la población y adquiere cierta importancia económica, al surgir varios comercios con diferentes servicios que facilitaban a todos los transeúntes. El municipio de Cacocum surge en el año 1976 como resultado de la nueva división política administrativa. Su máxima autoridad legislativa la constituye la Asamblea Municipal, la cual tiene como órgano operativo el consejo de la administración municipal. El municipio cuenta con 10 consejos populares de ellos tres urbanos y 7 rurales. El territorio posee una extensión territorial de 66,2 kilómetros cuadrados y una densidad de población de 65,0 habitantes por kilómetros cuadrados.

En la cultura posee todas las condiciones para alcanzar un desarrollo integral, al poseer en sus áreas todas las instituciones culturales municipales, incluyendo la dirección municipal. Son muchas las tradiciones que mantienen los moradores de este terruño. De ellas muchas se continúan desarrollando oficialmente, entre las que se encuentran Las Verbenas de San Pedro de Cacocum, la corrida de cinta, el rodeo, las peleas de gallo, El Baile de la Guayabera, otras.

Las fiestas más importantes eran las Verbenas de San Pedro y San Juan. El día antes de San Juan se peregrinaba hasta el río del mismo nombre y allí se bañaban, jugaban



en el agua y cada uno pedía un deseo a cambio de arrojarle diferentes ofrendas al río, entre ellas un mechón de cabellos, flores, prendas ornamentales, de vestir, entre otras cosas. En las fiestas de San Pedro, el día antes, se iniciaban las verbenas con grupos musicales, órganos, victrolas. Además de los bailables se hacían corridas de cintas, palo encebado, corridas de cerdos encebados, rifas y ventas de muchos productos tradicionales, que hacían los mismos moradores y vendían, tales como: empanadas, frituras, bocaditos de cerdo, chicharrones, chicharritas de plátano, cremitas de leche, turrón de coco, la venta de mandarinas ensartadas de diferentes formas. La venta de este cítrico se hacía, además, durante toda la cosecha, para hacer más rápida la venta, llamando la atención de los transeúntes por la carretera central, se hacían de disímiles formas al ensartarlas, que constituían verdaderas obras de arte. Otra tradición de estas verbenas era el paseo por el parque, los jóvenes realizaban el recorrido en sentido contrario a las jovencitas para ir mirándose según caminaban, así muchos se conocían, se enamoraban y hasta se casaban.

Características económicas

Las actividades económicas que definen su estructura sectorial en el territorio son la agricultura, ganadería, caza y silvicultura, Industria azucarera, Industria manufacturera (Excepto industria azucarera), Comercio-reparación de efectos personales, Transporte, almacenamiento y comunicaciones, Administración pública, defensa, seguridad social, Educación, Salud pública y asistencia social, Otras actividades servicios comunales-asociaciones.

Dentro del municipio el consejo popular Cacocum posee una economía mixta ya que existe la Fábrica de Motores Eléctricos TAUBA, perteneciente a la industria sideromecánica, dos panaderías, de ellas una encargada de la producción del pan especial, ambas con hornos modernos de fabricación china, también producen diversos dulces derivados de la harina.

La agricultura se practica en la zona de la Concepción y la periferia del poblado, aunque también existen algunos patios y organopónicos que contribuyen al abastecimiento de la Granja Urbana, de la que existen varios puntos de venta de carne y productos del agro.



Además, se puede encontrar el Mercado Agropecuario Estatal y dos placitas que son abastecidas por Acopio Municipal con las producciones de las cooperativas y UBPC del territorio. Posee bodegas para la venta de productos normados, un Mercado Industrial que vende principalmente ropa reciclada, puntos de recaudación de divisas, entre ellos uno de ARTEX, una tienda Shopping y una TRD y un punto de venta de Comercio Municipal, también un Banco Popular de Ahorro. Cuenta con restaurantes, comedores obreros, cremería, cafeterías, varios Kioscos en el Bazar para la venta de alimentos ligeros.

Es un territorio rico en vías de comunicación, por él cruzan la Carretera Central y el Ferrocarril Central, en la parte norte tenemos como límite con el municipio Holguín el Aeropuerto Nacional e Internacional Frank País. Los principales poblados están unidos por una vía ferroviaria central, carreteras, caminos y terraplenes. La vinculación de los asentamientos con la cabecera municipal es a través de estos que en su totalidad se encuentran en regular y mal estado, lo que dificulta que se puedan adquirir servicios de nivel municipal.

Otras actividades económicas la forman áreas de pecuario, granjas de cultivos varios, campesinos asociados y dispersos en terrenos particulares o en la entrega de usufructos, incrementando de esta forma principalmente la ganadería y los cultivos varios en el municipio.

Características Político –legales

El municipio Cacocum desde el punto de vista político posee fortalezas internas, entre ellas contar con una estructura de gobierno que se encuentra comprometida con el desarrollo del municipio. Esto crea un ambiente social de respeto, admiración, apoyo y confianza del pueblo revolucionario hacia su PCC y el Gobierno. Se mantiene cm objetivo de trabajo: crecer económicamente y garantizar el bienestar y la seguridad del pueblo. En el municipio en el marco legal constitucional pertenece al instituto de planificación física como la entidad estatal adscripta al comité ejecutivo del consejo de ministro que controla, elabora y dirige el ordenamiento, el desarrollo territorial, los elementos del proyecto y la arquitectura en cumplimiento de la política del estado y del gobierno; entre otras de sus funciones están: elaborar los planes municipales, urbanos y estudios de



localización de detalles; elaborar y aprobar micro localizaciones y demás instrumentos del control territorial a su nivel, aplicando las medidas establecidas en materia de ordenamiento territorial y urbanismo. Se encuentra elaborada la estrategia de desarrollo municipal. Como políticas para el desarrollo del municipio se asumen los siguientes elementos:

- ✓ Crear un marco apropiado para la valoración adecuada de la cultura propia, respeto a las tradiciones locales, rescate de la identidad territorial y consolidación de la identidad nacional.
- ✓ Incorporar, formar, apoyar y organizar alrededor de la estrategia de desarrollo municipal a todos los actores del territorio.
- ✓ Crear un ambiente de aprendizaje y formación continuo que tenga como soporte los programas de extensión universitarias del CUM, los IPA del municipio y el aparato de extensión de la Delegación Municipal de la Agricultura teniendo en cuenta que es el capital humano es decisivo para el éxito.
- ✓ Emplear la metodología de “Plan de Empresa” para el modelaje de las propuestas de actividades económicas.
- ✓ Uso de tecnologías apropiadas como base para la modernización del ámbito económico-productivo.
- ✓ Dirigir el programa inversionista escalonadamente en función de fortalecer y aumentar la capacidad productiva y financiera.
- ✓ Restauración de los ecosistemas con alternativas que tiendan a devolverles la capacidad productiva a mediano plazo.
- ✓ Manejo y Uso de los sub- productos y residuales.

2.2. Diagnóstico integral de los proyectos de desarrollo local en el municipio Cacocum

El diagnóstico de los proyectos de desarrollo local constituye un paso clave de la investigación pues permite conocer la tipología, características y situación actual de los proyectos de desarrollo local en el municipio. En un primer momento se realizó la caracterización de los proyectos teniendo en cuenta su fecha de aprobación, objetivos, responsable y algunos datos generales de cada uno. Además, se analiza la cartera de proyectos del municipio. Por último, se muestran los resultados de una encuesta aplicada



a diversos expertos que permite complementar el análisis realizado, e identificar aquellos factores que desde el punto de vista interno y externo afectan el desenvolvimiento de los proyectos de desarrollo local en el municipio. Este paso se apoyó en la revisión de documentos de la DMEP y la entrevista abierta no estructurada a directivos de este organismo, a funcionarios del CAM, y titulares de proyectos y encuestas a expertos. Esto sirvió de base para el diseño de estrategias que favorezcan la gestión de los proyectos.

2.2.1. Caracterización general de los proyectos de desarrollo local del municipio Cacocum

Durante los años 2018-2022 en el municipio Cacocum se han aprobado un total de seis proyectos de desarrollo local, de los cuales se encuentran funcionando tres. De estos seis proyectos cinco son productivos y uno sociocultural (Tabla 1). Además, se cuenta con nueve Minindustrias de alimentos de las cuales tres están aprobadas como proyectos de desarrollo local, estas últimas producen encurtidos, puré y condimentos. Por organismos que representan a los PDL; dos pertenecen a la UEB Integral Antonio Maceo, uno a la FUM y dos a la ANAP, específicamente a la CCS Juan Durán y CCS Menelao Mora.

A continuación, se realiza una caracterización de cada uno de estos proyectos:

1. Proyecto de Desarrollo Local: Dulces y Hortalizas en Conservas

Procesamiento de frutas y hortalizas. ARCARMEN.

La Microindustria ARCARMEN este proyecto dedicado a elaboración de Dulces y Hortalizas en Conservas tiene encadenamiento productivo con los propios asociados de la CCS Juan Durán y su comercialización con el Hotel Pesquero, CIMEX pero aún no se ha logrado materializar con la Empresa de Comercio y Gastronomía, ni ventas en el territorio, además se construye en el Barrio del Cruce de Cristino Naranjo un punto de venta para abastecerlo de producciones de alimento y no se ha podido materializar la contratación con la dependencia Interna para realizar el aporte a la cuenta del desarrollo local del municipio por arte del dueño.

2. Proyecto de Desarrollo Local: Implementos Deportivos

Este proyecto dedicado a la producción de implementos deportivos contribuye a la satisfacción de las necesidades de medios para el desarrollo del deporte en el municipio



y la provincia. Se encuentra ubicado en el Consejo Popular No. 7, Maceo, municipio Cacocum, a 40 kilómetros aproximadamente de la capital provincial y pertenece a la UEB Integral Antonio Maceo. Este proyecto se presentó y fue aprobado, sin embargo, no se ha podido lograr su funcionamiento. El proyecto nunca se ejecutó pues no se logró la contratación y el encadenamiento con los principales proveedores para el suministro de su principal materia prima, que en este caso son el cuero y la madera.

Tabla 1.

Proyectos de desarrollo local en el municipio Cacocum

No	PDL aprobados	Entidad
1	Dulces y Hortalizas en Conservas	CCS Juan Durán
2	Implementos Deportivos	UEB Integral Antonio Maceo
3	Jugos y Hortalizas en Conservas.	CCS Menelao Mora
4	Minindustria de Vinagre	UEB Integral Antonio Maceo
5	Ómnibus YUTONG	Trabajador por cuenta propia (TCP)
6	Formación y asistencia técnica a proyectos de iniciativas de Desarrollo Local	Filial Universitaria Municipal (FUM)
TOTAL		6

Fuente: elaborado a partir de información de la DMEP en Cacocum

3. Proyecto de Desarrollo Local: Jugos y Hortalizas en Conservas

El objetivo de este proyecto es la producción de Jugos y Hortalizas en Conservas y tiene un encadenamiento productivo con los propios asociados de la CCS Menelao Mora y su comercialización con el Hotel Pesquero y CIMEX, pero aún no se ha logrado materializar con la Empresa de Comercio y Gastronomía, ni ventas en el territorio, no se ha podido materializar la contratación con la dependencia Interna para realizar el aporte a la cuenta del desarrollo local del municipio por parte del dueño.

4. Proyecto de Desarrollo Local Minindustria de Vinagre



Este proyecto dedicado a la producción de vinagre contribuye a la soberanía alimentaria del territorio y fue aprobado en el año 2020. Se encuentra ubicado en el Consejo Popular No. 7, Maceo, municipio Cacocum, a 40 kilómetros aproximadamente de la capital provincial y pertenece a la UEB Integral Antonio Maceo. El mismo se ubica en lo que fue el central azucarero “Antonio Maceo”, porque es en este lugar donde existe la nave idónea para una fábrica con estas características.

El proyecto cuenta con un financiamiento por \$ 458 200.00 y hasta la fecha han ejecutado \$ 210 750.00 de ellos \$ 1 500.00 del registro medio Ambiental, \$ 208 850.00 por acciones de montaje a cuentapropistas en 3 pagos, uno de \$ 68 850.00 por el montaje del sistema de enfriamiento y la reparación del compresor, el segundo por \$ 100 000.00 correspondiente al montaje de toda la instalación incluida la hidráulica y el tercero por \$ 40 000.00 pertenecientes al montaje de los paneles eléctricos y sus accesorios, además los gastos de operaciones con \$ 100.00 por comisión de las operaciones bancarias y \$ 300.00 por los cheques. En el mes de abril se efectuó pagos de \$ 60 000.00 a cuenta propia, \$ 60.00 de comisión y \$ 20 708.00 de proyectos arquitectura a la EMPA, quedando así en cuenta \$166 682.00. En el mes de mayo se efectúa pago a planificación física de \$ 265.64 por pago de servicio de certificación de numeración quedando en cuenta \$ 166 416.36, desde el mes de junio no se ha ejecutado, quedando en cuenta 166 682.00 además queda pendiente la necesidad de envases, Cemento, Arena, Acero, para pisos, techo, pintura, etc.

El objetivo de este proyecto es apoyar la producción de Vinagre el cual a la vez que constituye una nueva producción dará soporte, como complemento, a otras producciones como es la de conservas de hortalizas y vegetales de alta demanda en el territorio. Con la producción de vinagre se garantiza que exista este producto en el territorio y con ello cubrir las necesidades de estos en los comedores obreros, en los diferentes servicios de la red gastronómica y de comercio, así como en círculos infantiles, hogares maternos y casas del adulto mayor.

Al no contar en toda la provincia con esta producción se cubriría la demanda de otras industrias conserveras de la región donde se incluyen entidades de AZCUBA, MINAG, la industria alimenticia y el turismo.



En este proyecto el equipamiento se encuentra instalado en su totalidad y se han realizado hasta el momento dos pruebas al equipamiento tecnológico de forma satisfactoria, sin embargo, por falta de recursos para la terminación de la parte civil de la obra, no produce como debería estar produciendo. Además de que se ha visto afectado por la carencia de materiales de la construcción principalmente. En las pruebas realizado de producción los resultados han sido excelentes.

5. Proyecto de Desarrollo Local: Ómnibus YUTONG

Este proyecto tributa a la transportación de personal del municipio hacia la capital de país. La Guagua YUTONG se encuentra funcionando y en trámites de la contratación con la Dependencia Interna para el aporte del 5% a la cuenta del Desarrollo Local del Territorio en esta primera etapa.

6. Proyecto de Desarrollo Local: Formación y asistencia técnica a proyectos de iniciativas de Desarrollo Local

Este proyecto tiene como objetivo tributar a la formación de profesionales del territorio en función del desarrollo local. Se presentó por la Filial Universitaria Municipal (FUM). Se encuentra ubicado en el consejo Popular 4 de Cacocum. Este proyecto se inició en el año 2020 y concluyó en el año 2021 y en la actualidad por su importancia se encuentra pendiente de presentar al CAM.

Principales resultados del proyecto:

- ✓ Se realizó un diagnóstico de las necesidades de capacitación en el territorio.
- ✓ Asesoría a entidades económicas y sociales, TCP y a Dirección Municipal de Economía y Planificación del municipio.
- ✓ Servicio de consultoría y asesoría a la fábrica de motores Tauba Cacocum.
- ✓ Elaboración de estrategias de desarrollo integral del municipio.
- ✓ Participación en cinco eventos, de ellos dos internacionales y tres nacionales.
- ✓ Se obtuvieron dos publicaciones en revistas de alto impacto.
- ✓ Participación en la elaboración plan de autoabastecimiento municipal
- ✓ Se impartió un curso de posgrado de gestión de proyectos de desarrollo local
- ✓ Entrevistas en la radio local acerca del DL en el municipio.



El proyecto cumplió con los objetivos y resultados esperados, logrando un nivel de satisfacción evaluado de satisfactorio. Se trabaja en el municipio para abrir nuevamente el proyecto, pero no se cuenta con financiamiento para el mismo.

Además de esto el municipio cuenta con una cartera de proyectos compuesta por siete iniciativas, las cuales se encuentran en la actualidad detenidas. El 53 % de los proyectos de la cartera son culturales tal como se muestra en la tabla 2. En las proyecciones del municipio en cuanto a proyectos de desarrollo local no hay propuestas de proyectos productivos.

Tabla 2.

Cartera de Proyecto del municipio Cacocum

No	Entidad	Nombre de la potencialidad y/o del proyecto	Estado
1	Comunales	Apoyo a la producción y comercialización de flores y plantas perteneciente.	Identificados
2	Acueducto	Punto de Venta de Agua a la población	Identificados
3	Salud	Informatización del Policlínico Rubén Batista Rubio	Fase final
4	Cultura	El Batey de Cristino Naranjo	Identificados
5	Cultura	Raíces del Consejo Popular de Yaguabo	Identificados
6	Cultura	Proyecto "Pa mi Gente "	Identificados
7	Cultura	Proyecto " Tiraflex."	Identificados

Fuente: elaborado a partir de información de la DMEP en Cacocum

En Comunales se trabaja en una idea de proyecto titulada: Apoyo a la producción y comercialización de flores y plantas, se encuentra revaluándose nuevamente a raíz de los nuevos precios para el estudio de factibilidad. La Dirección Municipal de Comunales no tiene interés en seguir trabajando esta idea y no se evalúa en los Consejos de direcciones de la entidad.

En Acueducto se trabaja en la documentación de la idea de proyecto: Punto de Venta de Agua a la población. Este se encuentra en un proceso de tramitación de avales con la DMPF, Ferrocarriles de Cuba y asesoramiento con la Dirección Provincial de la misma.



En el sector de la Salud se identificó una idea de proyecto nombrado "Informatización del Policlínico Rubén Batista Rubio", el cual se encuentra en fase final. El cual se está reevaluando debido al nuevo decreto puesta en vigor, por lo cual también es necesario readecuar los estudios que previamente estaban realizados

En el sector de la Cultura se avanza en la parte documental de las cuatro ideas de proyecto y se ha logrado materializar la documentación con el apoyo de la FUM. Se trabaja en la contratación del servicio científico – técnico especializado. Está concluida la del Batey de Cristino Naranjo, Raíces del Consejo Popular de Yaguabo, "Pa mi Gente" y " Tiraflex. "

En el municipio se siguen una serie de pasos para la selección y aprobación de los proyectos, los cuales deben pasar primer por la comisión de desarrollo local del municipio luego de aprobarse pasan por el Consejo de la Administración del Municipio CAM, en algunos casos luego de aprobarse pasan por el Consejo de la Administración Provincial CAP.

De forma general en el municipio no se obtienen resultados favorables en los Proyectos de Desarrollo Local, las causas identificadas de acuerdo a documentos de trabajo de la Dirección Municipal de Economía y Planificación en el municipio fueron: los limitados recursos para su funcionamiento, las afectaciones por la COVID 19, la falta de materias primas principalmente el azúcar y envases, así como otros insumos para su conclusión como es el caso del cemento para la terminación de la microindustria de Vinagre. Además de esto la cartera de proyectos del municipio tiene un predominio de proyectos de tipo cultural, en detrimento de los proyectos económicos productivos, que garantizan la soberanía alimentaria del territorio. Unido a esto existe morosidad y falta de motivación para la gestión de los proyectos de desarrollo local. Lo anterior evidencia que no se aprovechan todas las potencialidades del municipio y no se tienen en cuentas las necesidades reales de la población para la identificación de los proyectos y es insuficiente el control de la ejecución de los mismos.

2.2.2. Identificación de factores que inciden en la gestión de los proyectos de desarrollo local

Para complementar el diagnóstico de los proyectos de desarrollo local en el municipio y gestión, se aplicó un cuestionario a un grupo de expertos. Se seleccionaron diez posibles



expertos a los cuales se le aplicó un cuestionario donde se evaluaron sus conocimientos acerca del tema, (**Anexo 2**), luego se calculó con ayuda del Excel el coeficiente de competencia de los mismos (**Anexo 3**) y de acuerdo a los resultados obtenidos se escogieron a ocho de ellos con el mayor coeficiente de competencia (**Anexo 4**). A estos se les aplicó un instrumento de medida, para evaluar los aspectos relacionados con los proyectos de desarrollo local en el municipio (**Anexo 5**). La encuesta es fiable para la recopilación de la información al obtener un Alfa de Cronbach superior a 0,8 (**Anexo 6**). Por otro lado, se determinó el grado de correspondencia entre los criterios de los expertos, obteniéndose un coeficiente de concordancia de Kendall de 0.765, lo cual evidencia que existe correlación entre ellos (**Anexo 7**).

Como resultado del procesamiento de la encuesta a través del paquete estadístico SPSS en su versión 20.0 se obtuvieron los siguientes resultados:

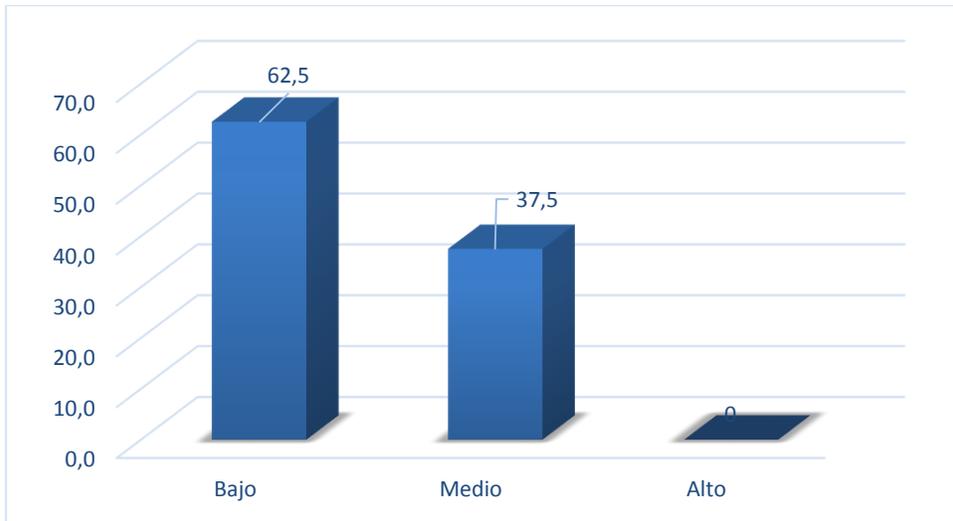
- ✓ Del total de encuestados, el 100% tienen conocimiento acerca de la existencia de proyectos de desarrollo local en el municipio, pero solo el 50% consideran que estos responden a las necesidades y potencialidades del municipio. Por lo que es unánime el criterio de que existen reservas sin aprovechar para la creación de nuevos proyectos de desarrollo local.
- ✓ Por otro lado, se indagó en la relación entre la Estrategia de Desarrollo del municipio y la cartera de proyectos. Al respecto el 62.5% de los expertos considera que existe relación entre ambos, mientras el restante el 37.5 opina lo contrario.
- ✓ Por otro lado, el 78% de los encuestados considera que el municipio no cuenta con suficiente personal capacitado para la creación, ejecución y control de los proyectos de desarrollo local.
- ✓ El 80 % de los encuestados considera que existen limitaciones en cuanto al financiamiento de los proyectos de desarrollo local. En relación a este aspecto hay que señalar, que, aunque en el municipio se pueden emplear múltiples fuentes de financiamiento tal como lo estipula el decreto Ley 33, las más empleadas son: el crédito bancario y la Contribución Territorial.
- ✓ En relación al impacto de los proyectos de desarrollo local el 62.5% de los expertos considera que han tenido impacto en el municipio frente a un 37.5% que opina lo



contrario. Se pidió a los encuestados que evaluaran la magnitud del impacto y coinciden en que este aún es bajo, tal como se muestra en la figura 1. Además, los expertos consideran que los mayores impactos residen en el plano económico (87.5%) y social (50%)

Figura 1.

Impacto de los proyectos de desarrollo local en el municipio Cacocum



- ✓ Además de esto se preguntó a los encuestados donde podrían radicar los principales impactos de los proyectos de desarrollo local del municipio. (Figura 2). El 50% considera que en la solución de problemas vinculados a la producción de bienes y servicios su impacto es bajo, mientras el resto lo ubica en un impacto medio. En cuanto a la capacidad para generar empleos el 70% considera que su impacto aún es bajo y 30% lo considera medio.

Por otro lado, el 92,5% afirma que el impacto de los proyectos en el fomento de las exportaciones es bajo. Aun así, los encuestados consideran que estos impactan en un nivel medio en la transformación de la comunidad (75%) y la mejora de la calidad de vida de la población (75%).

- ✓ De acuerdo al criterio de los encuestados las mayores dificultades que tienen los proyectos en su ciclo de vida están en las etapas de elaboración del proyecto (75% de los encuestados) y las etapas de ejecución y puesta en marcha, ambas con el 62,5%. (Figura 3)



Figura 2.

Principales impactos de los proyectos de desarrollo local en el municipio Cacocum

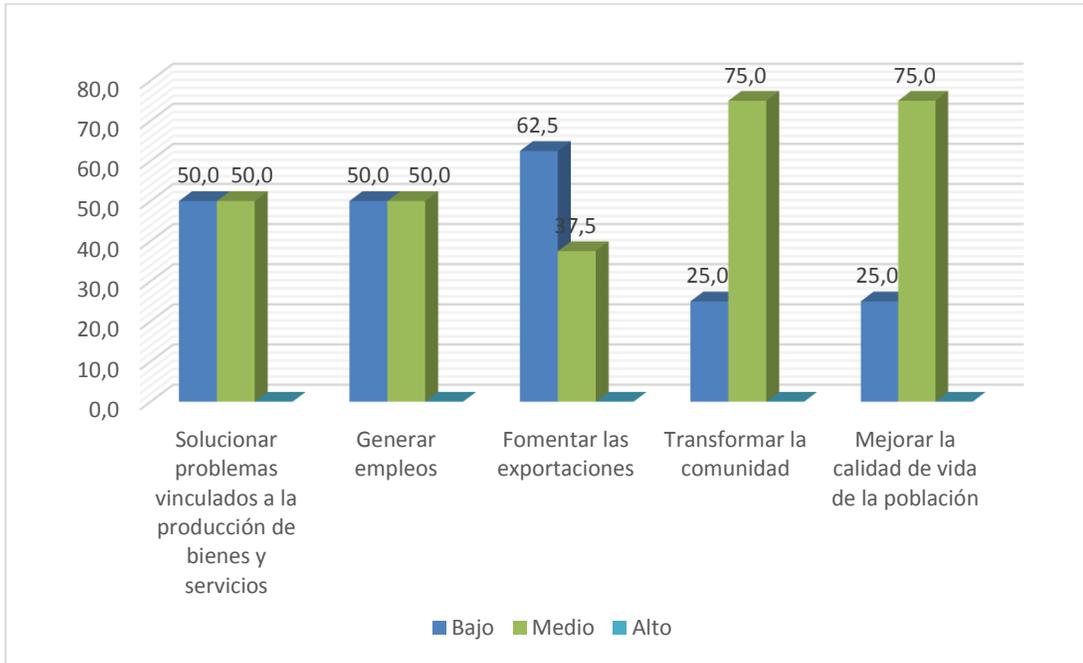
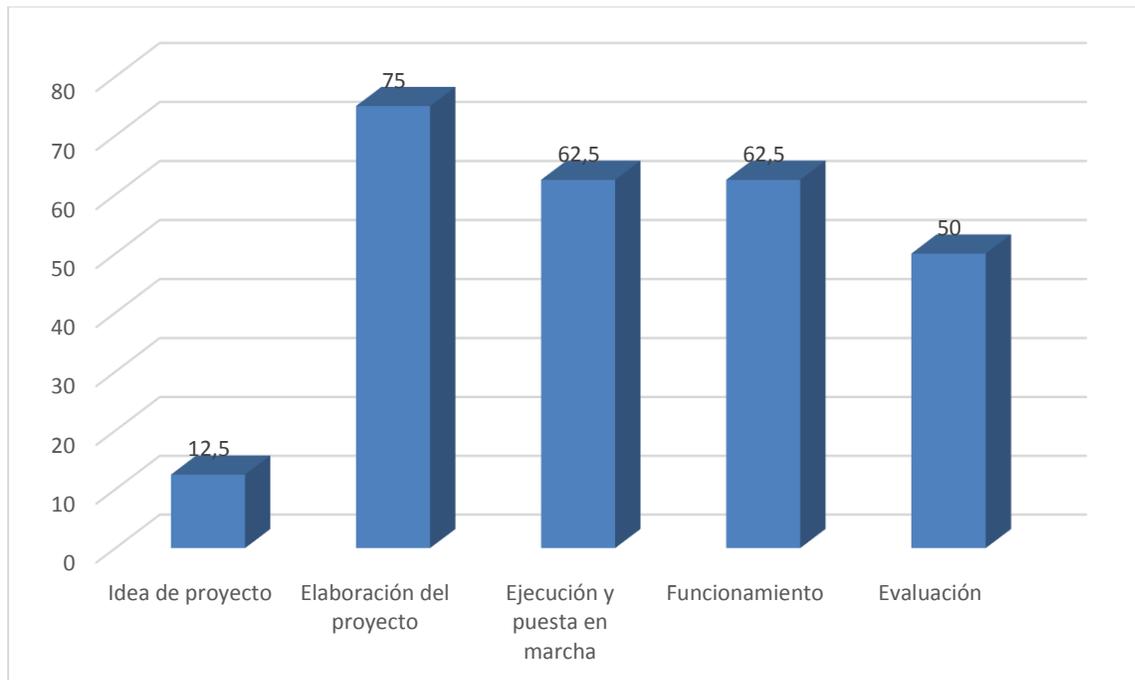


Figura 3.

Etapas donde radican los principales problemas en la gestión de proyectos de desarrollo local en el municipio Cacocum



- ✓ Además de esto hay que señalar que en el municipio las principales fuentes de financiamiento son: el crédito bancario al 1% y Contribución Territorial, a pesar de que se pueden emplear el financiamiento a través de fuentes de Organizaciones no gubernamentales (ONG), Organización gubernamental y todas las aprobadas en el decreto 33/2021 del Consejo de Ministro.

Pr último se les pidió a los encuestados que listaran otros factores que a su entender afectan los proyectos de desarrollo local desde el punto de vista interno, los cuales se listan a continuación:

- ✓ Falta de preparación y visión de los cuadros políticos y administrativos del territorio en definir los PDL como prioridad para el desarrollo del municipio
- ✓ Desconocimiento del banco de problemas del municipio y las oportunidades para solucionarlo desde los PDL.
- ✓ Falta de vínculo con la Universidad para definir o materializar PDL
- ✓ Financiamiento de los proyectos
- ✓ Motivación y sentido de pertenencia
- ✓ Capacitación para generar y ejecutar PDL que contribuyan al logro de los objetivos.
- ✓ Control de los proyectos

De igual forma los expertos determinaron los factores que a su entender desde el punto de vista externo afectan los proyectos de desarrollo local en el municipio, los cuales se listan a continuación:

- ✓ Financiamiento
- ✓ Falta de exigencia desde la provincia y la nación para lograr PDL en el municipio.
- ✓ Condiciones socio-económicas generales del país.
- ✓ Trabas burocráticas
- ✓ Situación energética del país

De forma general una vez analizadas las encuestas aplicadas a los expertos se pueden observar que los PDL no muestran los resultados esperados, pues su impacto es considerado como medio o bajo. Además, existen factores que afectan interna y externamente la gestión de los proyectos en el municipio.



2.3. Propuestas de Estrategias para la gestión de los proyectos de desarrollo local en el municipio Cacocum

Para el diseño de las estrategias se realizó en un primer momento la Matriz DAFO analizando los factores internos y externos del municipio y después de analizados los resultados se plantearon estrategias y acciones que el municipio podrá utilizar para mejorar la gestión de los proyectos de desarrollo local.

2.3.1. Diagnóstico estratégico del proceso de gestión de los proyectos de desarrollo local en el municipio Cacocum

Una vez diagnosticada la situación general de los proyectos de desarrollo local en el municipio Cacocum se requiere realizar el diagnóstico estratégico, el cual es una herramienta de gestión que descansa en los fundamentos de la planificación estratégica y permite adecuarse a los cambios del entorno y emprender el camino hacia el estado deseado. A través de él es posible definir las acciones que deben iniciarse en el presente para alcanzar un estado.

Resumen del diagnóstico interno:

A partir de la caracterización de cada uno de estos proyectos, la revisión de los documentos de la Dirección Municipal de Economía y Planificación, así como la entrevista a trabajadores y directivos de esta entidad y el análisis de los resultados de la encuesta, se identificaron las principales fortalezas y debilidades, las cuales se listan a continuación:

FORTALEZAS:

1. Mayor autonomía municipal
2. Contar con una Filial Universitaria Municipal
3. Apoyo de las principales instituciones al desarrollo del municipio
4. Ser altos productores de azúcar y sus derivados.
5. Poseer grandes superficies de tierras cultivables
6. Contribución al 1% para el desarrollo local
7. Comisión de Desarrollo Local para la selección y aprobación de los proyectos

DEBILIDADES:

1. Formación y capacitación de los actores locales



2. Inestabilidad y envejecimiento de la fuerza laboral del municipio
3. Materias primas y materiales
4. Financiamiento para los proyectos de desarrollo local
5. Burocratismo
6. Bajo aprovechamiento de la capacidad instalada de locales
7. Bajos niveles de integración entre los actores locales

A partir de la identificación de las debilidades y fortalezas con respecto a la gestión de los proyectos de desarrollo local en el municipio se definieron aquellas más significativas lo cual sirvió de base a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). El análisis de los resultados de la MEFI expresa desde el punto de vista interno existe un predominio de debilidades sobre las fortalezas al tener resultado total ponderado (RTP) de 2.46, lo que representa una situación desfavorable desde el punto de vista interno **(Anexo 8)**.

Resumen del diagnóstico externo:

Para el diagnóstico externo se analizaron los factores del macro y micro entorno que inciden en el desenvolvimiento de los proyectos de desarrollo local en el municipio, entre los cuales se encuentran los factores económicos, factores políticos – legales y naturales. Dentro de esta dimensión resulta de vital importancia el papel que se le otorga al municipio a raíz de la actualización del Modelo Económico Cubano y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, el cual constituye la célula básica para el desarrollo local. Además de esto en los últimos años se les ha otorgado mayor autonomía a los municipios para la gestión de su propio desarrollo.

Según los lineamientos económicos y sociales encontramos las siguientes variantes:

Unido a lo anterior hay que destacar el impacto del bloqueo económico, financiero y comercial impuesto a Cuba por parte de Estados Unidos que además de limitar el acceso a fuentes externas de financiamiento, limita el acceso al mercado de Estados Unidos, ello trae consigo que se dilata y encarece la adquisición de los insumos necesarios para garantizar el funcionamiento estricto de todos los componentes de los proyectos. A esto se suma la compleja situación macroeconómica del país como resultado de la crisis sanitaria producto a la COVID-19.



El análisis realizado permitió identificar e en las oportunidades y amenazas como se muestra a continuación:

OPORTUNIDADES:

1. Políticas aprobadas como parte de la actualización del Modelo Económico Cubano
2. Fuentes para financiamiento de proyectos
3. Existencia de centros de capacitación en la provincia y la nación
4. Política de la nación para impulsar el desarrollo local.

AMENAZAS:

1. Recrudescimiento del Bloqueo económico, comercial y financiero de los Estados Unidos
2. Incremento de los precios de materias primas, materiales y equipamiento en el mercado
3. Condiciones sanitarias
4. Afectaciones por desastres naturales y sequías prolongadas
5. Inestabilidad de los suministros en tiempo y calidad
6. Situación económica y financiera por la que atraviesa el país

El análisis de los factores del micro y macro entorno permitió la identificación de las oportunidades y amenazas que inciden en los proyectos de desarrollo local del municipio definiendo las de mayor influencia en su gestión, lo cual sirvió de base a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la misma permitió identificar que existe una situación externa desfavorable al obtener un resultado total ponderado de 2,28 predominando las amenazas sobre las oportunidades. **(Anexo 9).**

Resumen del diagnóstico Interno- Externo

Matriz DAFO

Los resultados del diagnóstico interno y externo donde se identificaron los factores claves para los proyectos de desarrollo local del municipio, se ponderaron por su importancia y se clasificaron según su situación en el municipio, lo que permitió la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores



Externos (MEFE), cuya conformación y análisis permitió conocer la situación interna y externa del sistema y su posición estratégica.

El resultado total ponderado de la MEFI fue de 2.46 lo cual indica que los proyectos de desarrollo local desde el punto de vista interno tienen un **predominio de debilidades sobre las fortalezas**, lo que representa una situación desfavorable desde el punto de vista interno. Entre las fortalezas más importantes tiene el municipio se encuentran: Mayor autonomía municipal, Apoyo de las principales instituciones al desarrollo del municipio, Contribución al 1% para el desarrollo local. Sin embargo, tiene debilidades importantes que inciden en los resultados y a las que se les debe prestar especial atención, entre ellas se encuentran: Formación y Capacitación de los actores locales, Financiamiento, Materias primas y materiales.

Desde el punto externo, el resultado total ponderado que arroja la MEFE fue de 2.28 lo que evidencia un **predominio de las amenazas sobre las oportunidades** lo que significa que el sistema presenta una situación externa también desfavorable, destacando entre las oportunidades están: políticas aprobadas como parte de la actualización del Modelo Económico Cubano y el acceso a fuentes de financiamiento, También podemos observar que las amenazas más importantes se encuentran: el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero de los Estados Unidos, la inestabilidad de los suministros en tiempo y calidad y la situación económica y financiera por la que atraviesa el país.

Como resultado de lo anterior se puede concluir que desde el punto estratégico en el municipio existe un predominio de las amenazas desde el punto de vista externo y de las debilidades en lo interno, lo que permite orientar sus estrategias al aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades que permitan eliminar sus debilidades y atenuar el efecto que sobre ella tienen las amenazas, por lo que se deben formular **estrategias de supervivencia**, tal como refleja su posición en la Matriz DAFO (**Anexo 10**).

2.3.2. Estrategias para la gestión de los proyectos de desarrollo local en el municipio Cacocum

Una vez realizado el diagnóstico estratégico del proceso de gestión de los proyectos de desarrollo local en el municipio objeto de estudio, es posible el diseño de estrategias que



permitan su mejora. Se elaboró una línea estratégica general que se sustenta en cinco estrategias fundamentales. Para el cumplimiento de estas estrategias se requiere del compromiso de todos los actores que intervienen en los procesos de identificación, selección, aprobación, ejecución y control de los proyectos.

Línea Estratégica general

Lograr la gestión adecuada de los proyectos de desarrollo local en el municipio que permita alcanzar resultados favorables y tribute a la Estrategia de Desarrollo Municipal. Para dar respuesta a las líneas estratégica general se plantean las siguientes estrategias:

- ✓ Incrementar el nivel de formación de los actores locales
- ✓ Diversificar las fuentes de financiamiento para el desarrollo local
- ✓ Aumentar el número de proyectos del municipio, con énfasis en los proyectos productivos que tributen a la soberanía alimentaria del territorio
- ✓ Lograr una correspondencia entre la cartera de proyectos del municipio y la Estrategia de Desarrollo Municipal
- ✓ Crear nuevas oportunidades de capacitación en el territorio para los actores locales en cuanto a la gestión de proyectos de desarrollo local
- ✓ Involucrar a todos los actores que intervienen en el proceso de identificación de proyectos, aprobación y ejecución.

Se desarrolló un plan de acciones para dar salida a las estrategias planteadas las cuales permitirán alcanzar resultados superiores en cuanto a la gestión de los proyectos en el municipio (**Tabla 3**).



Tabla 3*Plan de acción*

Estrategias	Objetivos	Acciones	Participan
Incrementar el nivel de formación de los actores locales	Capacitar a las personas que trabajan directamente con los proyectos y a aquellos que deseen realizar proyectos.	<p>Identificar las necesidades de capacitación de los actores locales para la gestión de los proyectos de desarrollo local.</p> <p>Fortalecer el vínculo con la universidad y el FUM para la capacitación de actores locales</p> <p>Impartir talleres que respondan a las necesidades de capacitación.</p> <p>Insertar a los decisores públicos en las diferentes formas de educación posgraduada en temas relacionados con de desarrollo local</p> <p>Aprobar nuevamente el proyecto de desarrollo local del FUM para la capacitación de los actores locales</p>	<p>FUM, Universidad de Holguín y DMEP, CAM</p> <p>DMEP , FUM, Universidad de Holguín</p> <p>FUM, Universidad de Holguín y DMEP.</p> <p>FUM, Universidad de Holguín y DMEP.</p> <p>DMEP, CAM</p>



Continuación Tabla 3

Plan de acción

Estrategias	Objetivos	Acciones	Participan
Diversificar las fuentes de financiamiento para el desarrollo local en el municipio	Garantizar el financiamiento dirigido a los proyectos de desarrollo local en el municipio	<p>Emplear diversos tipos de financiamiento como el cofinanciamiento y el financiamiento interactoral.</p> <p>Establecer un orden de prioridad en cuanto a los proyectos a financiar en el municipio</p> <p>Reevaluar las fuentes que se emplean para la gestión del proceso de gestión del financiamiento</p>	DMEP, CAM, MFP CAM DMEP, CAM, MFP
Aumentar el número de proyectos del municipio, con énfasis en los proyectos económicos.	Incrementar el número de proyectos del municipio.	<p>Incentivar la creación de proyectos por parte de todos los actores incluidos trabajadores por cuenta propia, MIPYMES.</p> <p>Brindar asesoría técnica para a la elaboración de las propuestas de proyectos de desarrollo local</p>	DMEP DMEP



Continuación Tabla 3

Plan de acción

Estrategias	Objetivos	Acciones	Participan
Lograr una correspondencia entre la cartera de proyectos del municipio y su estrategia de desarrollo municipal.	Lograr una sinergia entre los proyectos y las estrategias que se planifican en el municipio.	Analizar el banco de problemas del municipio y sus potencialidades para la consecución de los proyectos.	DMEP, CAM
Involucrar a todos los actores que intervienen en el proceso de identificación de proyectos, aprobación y ejecución y control	Lograr un vínculo entre los actores que gestionan el desarrollo local y los proyectos en el municipio	Perfeccionar el trabajo de la Comisión de Desarrollo Local Identificar los principales actores claves que intervienen en la gestión de los proyectos de desarrollo local Incrementar la participación ciudadana en los procesos de conformación de estrategias y aprobación de proyectos que beneficien a la comunidad	Comisión de Desarrollo Local DMEP CAM



CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

- ✓ La construcción del marco teórico a partir de la revisión de la bibliografía nacional e internacional permitió analizar las definiciones, tipologías y características de los proyectos de desarrollo local y la importancia para Cuba de su adecuada gestión en los marcos locales.
- ✓ En el municipio Cacocum no se logran los resultados esperados en los proyectos de desarrollo local y su impacto en el territorio se considera bajo.
- ✓ El diagnóstico estratégico determinó que el municipio se encuentra en una posición desfavorable en cuanto a la gestión de los proyectos de desarrollo local, con un predominio de debilidades y amenazas.
- ✓ Las mayores afectaciones que tiene la ejecución de los proyectos de desarrollo local desde el punto de vista interno están relacionadas con la falta de capacitación y el financiamiento destinado a los mismos y desde el punto de vista externo destacan la situación económica y financiera por la que atraviesa el país, agravada por el bloqueo de Estados Unidos y la inestabilidad de los suministros.
- ✓ Se diseñaron un conjunto de estrategias, objetivos y acciones que constituyen un punto de partida para favorecer la gestión de los proyectos de desarrollo local en el municipio.



RECOMENDACIONES

Una vez desarrollada la investigación y arribado a conclusiones se realizan las siguientes recomendaciones:

- ✓ Presentar el informe al CAM, DMEP y otros organismos que gestionan los proyectos en el municipio, de forma tal que sus resultados sean considerados en los procesos de toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Implementar las acciones propuestas como vía para incrementar el aporte positivo de los proyectos de desarrollo local en el municipio.
- ✓ Dar seguimiento a las acciones propuestas para comprobar si se incorporan cambios en la gestión de los proyectos de desarrollo local.



BIBLIOGRAFÍA

- Albuquerque, F. (1997) Desarrollo económico local y distribución del progreso técnico: una respuesta a las exigencias del ajuste estructural. 132
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). Constitución de la República de Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Extraordinaria No. 5.
- Almaguer Torres, R. M., Pérez Campaña, M., & Aguilera García, L. O. (2020). Procedimiento para la gestión integrada y por procesos de proyectos de desarrollo local. *Retos de la Dirección*, 14(1), 89-115.
- Almaguer Torres, R. M., & García Rivas, A. (2022). Procedimiento para la gestión de estrategias de desarrollo territoriales. *Avances*, 24(3), 325-340.
- Arocena, J. (1995). El desarrollo local: un desafío contemporáneo. Venezuela: Editorial Nueva Sociedad.
- Boisier, S. (1999). Desarrollo (local): ¿De qué estamos hablando? 22.
- Buarque, S. C. (1999). Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável. *Brasília: IICA*.
- Capote Pérez, R., Torres Páez, C. C., & del Castillo Sánchez, L. (2018). Retos de la Administración Pública para la gestión del proceso de financiamiento del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 6(2), 179-197.
- Cárdenas, N. (2002). El desarrollo local su conceptualización y procesos. *Provincia*, 8, 53-76.
- Consejo de Ministros (2021). Decreto 33 de 2021 de Consejo de Ministros. Gaceta Oficial. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-33-de-2021-de-consejo-de-ministros>
- Castillo Sánchez, L. (2011). Los emprendimientos económicos locales y las formas alternativas de gestión de la propiedad estatal socialista. *Economía y desarrollo*, 146(1-2), 42-61.
- Díaz-Canel, M. y Fernández, A. (2020) Gestión de Gobierno, educación superior, ciencia, innovación y desarrollo local. *Retos de la Dirección*. 14(2): 5-32, ISSN 2306-9155. Disponible en: <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/3571/3269>



- Díaz-Canel Bermúdez M. (2022) Gestión de Gobierno basada en ciencia e innovación: avances y desafíos. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba 12(2). Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/1235>
- Gavilán, B., Massa, I., Guezuraga, N., Bergara, A., & López Arostegui, R. (2010). Guía para la gestión de proyectos sociales. Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia
- Gallicchio, E. (2004). El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social. 24.
- Guzón Camporredondo, A. (2015). Desarrollo local en Cuba: retos y perspectivas. CIPS.
- León Segura, C. M. (2005). El territorio como variable económica: elementos para la reflexión. Economía y desarrollo, 7.
- León Segura, C. M., & Ortega, R. S. (2007). Repensar el desarrollo local en Cuba. Economía y Desarrollo, 142(2), 150-171.
- León Segura, C. M. (2013). El municipio y los procesos de desarrollo local en Cuba. Economía y Desarrollo, 150(2), 141-153.
- Lois, F. A. B., & Alonso, J. R. P. (2005). Evolución del concepto de desarrollo e implicaciones en el ámbito territorial: Experiencia desde Cuba. *Economía, sociedad y territorio*, 5(17), 85-119.
- Méndez, E. (2001). Planificación del Desarrollo Territorial. Aplicación de Técnicas de Análisis para el Diagnóstico del Plan Territorial (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas). Universidad de la Habana, La Habana, Cuba
- Méndez Delgado, E., & Lloret Feijóo, M. D. C. (2012). Iniciativas Municipales de desarrollo en Cuba. Revista LIDER, 14(21), 77-112.
- MEP. (2019). Indicaciones metodológicas para la elaboración del Plan 2020. Ministerio de Economía y Planificación de Cuba
-(2021). Política para impulsar el desarrollo territorial. <https://www.mep.gob.cu/es/documento/politica-para-impulsar-el-desarrollo-territorial>



Núñez Jover J. N., & González, A. F. (s. f.). Desarrollo local: El nuevo contexto cubano. Lectura sucesiva, 12.

OBS Business School (2022). ¿Cuáles son las etapas de un proyecto? Te lo contamos en esta infografía. (s. f.). Recuperado 10 de noviembre de 2022, de <https://www.obsbusiness.school/blog/cuales-son-las-etapas-de-un-proyecto-te-lo-contamos-en-esta-infografia>

Paretas Díaz, J. (2010). Propuesta metodológica para la evaluación de impacto social de proyectos de desarrollo local como instrumento de toma de decisiones. Tesis de maestría. Universidad de Pinar del Río. Recuperado 10 de septiembre de 2022, de <https://rc.upr.edu.cu/handle/DICT/433?mode=full>

Partido Comunista de Cuba (PCC) (2011) Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. En VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana

.....(2016). Actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. En VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Partido Comunista de Cuba

.....(2017). Actualización de los Lineamientos de la política económica y social de Cuba. La Habana: Partido Comunista de Cuba. Disponible en <https://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/tabloide%20%20%C3%BAltimo.pdf>

Portal de Desarrollo Humano Local Sostenible. (s. f.). Recuperado 12 de noviembre de 2022, de <https://dhls.hegoa.ehu.eus/documents/4669>

Reflexiones sobre el desarrollo local y regional | ISBN 978-99922-886-4-1—Libro. (s. f.). Recuperado 10 de noviembre de 2022, de <https://isbn.cloud/9789992288641/reflexiones-sobre-el-desarrollo-local-y-regional/>

Rodríguez Sosa, J., & Zeballos Manzur, M. (2007). Evaluación de proyectos de desarrollo local: Enfoques, métodos y procedimientos. DESCO, Centro de Estudios y



Promoción del Desarrollo. <https://www.desco.org.pe/evaluacion-de-proyectos-de-desarrollo-local-enfoques-metodos-y-procedimientos>

Sosa González, M., Riquelme Rivero, Y., Diez Valladares, O. R., (2020). Consideraciones sobre el desarrollo local. Revista Universidad y Sociedad, 12(4), 309-315.

Torres, R. M. A., & Rivas, A. G. (2022). Procedimiento para la gestión de estrategias de desarrollo territoriales. Avances, 24(3), 325-340.

Vázquez-Barquero, A. (2009). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. 1(2), 11.



ANEXOS

Anexo 1.

Mapa del municipio Cacocum



Anexo 2.

Encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto.

Estimado compañero (a):

UD. ha sido seleccionado como posible experto para una investigación titulada: "Propuesta de un sistema de indicadores para evaluar impacto socioeconómico del TCP en el contexto local". La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar su coeficiente de competencia en este tema. Por esta razón le pedimos encarecidamente que responda las preguntas de este cuestionario de la forma más objetiva que le sea posible. Muchas gracias por su colaboración.

Nombre:

Grado científico/ Académico:

Centro de trabajo:

Cargo:

Años de experiencia:

1. Marque con una cruz (x), en la tabla siguiente, el valor que se corresponda con el grado de conocimientos que UD. posee sobre el tema: Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde el 0 hasta el 10.

Grado de conocimiento que posee	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Exprese el grado de influencias que ha tenido en su conocimiento y criterios sobre el tema, cada una de las fuentes que se mencionan. Para ello marque con una cruz (x), según corresponda en Alto, Medio, Bajo.

Fuentes de Argumentación:	Grado de influencia de c/u de las fuentes en su conocimiento		
	Alta	Media	Baja
Análisis teórico realizado por usted			



Experiencia adquirida durante su formación			
Trabajos de autores nacionales e internacionales que conoce.			
Conocimiento propio sobre el estado del tema.			
Intuición.			



Anexo 3.

Cálculo del coeficiente de competencia de experto

Expertos	Kc	F1	F2	F3	F4	F5	Ka	K
1	0,8	0,20	0,47	0,09	0,06	0,03	0,85	0,825
2	0,7	0,30	0,40	0,10	0,06	0,04	0,90	0,8
3	0,8	0,20	0,40	0,11	0,06	0,04	0,81	0,805
4	0,9	0,20	0,40	0,11	0,06	0,04	0,81	0,855
5	0,7	0,20	0,40	0,10	0,06	0,04	0,80	0,75
6	0,8	0,20	0,40	0,11	0,06	0,05	0,82	0,81
7	0,7	0,20	0,40	0,11	0,06	0,04	0,81	0,755
8	1	0,20	0,47	0,10	0,06	0,04	0,87	0,935
9	0,6	0,1	0,2	0,1	0,05	0,05	0,5	0,55
10	0,7	0,2	0,2	0,1	0,05	0,05	0,6	0,65



Anexo 4.

Caracterización general del grupo de expertos

No	Nombre(s) y Apellidos	Caracterización
1	Elizabeth Ayala Fount	Directora de la DMEP de Cacocum, Técnico medio, 16 años de experiencia
2	Maité Naranjo Durán	Técnica territorial de la DMEP, 12 grado, con 3 meses de experiencia
3	Idelner Ricardo Hujuela	Jefe de departamento del FUM Cacocum, Máster con 16 años de experiencia
4	Leubel Ricardo Utria	Especialista principal de la DMEP, Ingeniero en Proceso Agroindustrial con 2 años de experiencia.
5	Isbel R Vázquez Hidalgo	Profesora de la UHO, master de 4 años de experiencia.
6	Merlinda Clark Bloomfield	Profesora de la UHO, Máster de 40 años de experiencia.
7	Victor Sánchez Rodríguez	Profesor de la UHO, Máster, 30 años de experiencia.
8	Idania Ricardo Leal	Profesor de la UHO, Especialista de Desarrollo Local de 22 años de experiencia.



Anexo 5.

Encuesta a expertos

Estimado compañero (a):

Usted ha sido seleccionado como experto en una investigación que pretende analizar la gestión de proyectos de desarrollo local (PDL) en el municipio Cacocum. Por esta razón le solicitamos que conteste el siguiente cuestionario de la manera más objetiva posible. De antemano le damos las gracias por su cooperación.

1. Conoce usted la existencia de proyectos de desarrollo local en su municipio Sí____ No____
2. Considera usted que los proyectos de desarrollo local del municipio responden a las potencialidades y necesidades del municipio Sí____ No____
3. Cuenta el municipio con una cartera de proyectos de desarrollo local. Sí____ No____
4. Considera usted que existen reservas sin aprovechar para la creación de nuevos proyectos de desarrollo local. Sí____ No____
5. Cuenta el municipio personal suficiente y capacitado para la gestión de los proyectos de desarrollo local Sí____ No____
6. Considera usted que existe relación entre la Estrategia de Desarrollo Local y la cartera de proyectos de desarrollo local del municipio Sí____ No____
7. Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de los PDL en el municipio:

8. Considera usted que los proyectos de desarrollo local han tenido algún impacto en el municipio Sí____ No____
9. Si su respuesta anterior es afirmativa, evalúe desde su percepción el impacto que han tenido de los proyectos de desarrollo local en el municipio.
____Bajo ____Medio ____Alto
10. En que el plano considera usted que reside el mayor impacto de los proyectos de desarrollo local del municipio:
____Económico
____Social
____Ambiental



___ Cultural

___ Otros ¿Cuáles _____

11. Indique en qué grado los proyectos de desarrollo local del municipio tributan al logro de los siguientes objetivos:

Efectos de los PDL	Bajo	Media	Alto
Solucionar problemas vinculados a la producción de bienes y servicios			
Generar empleos			
Fomentar las exportaciones			
Transformar la comunidad			
Mejorar la calidad de vida de la población			

12. En qué etapa del ciclo de vida de un proyecto considera usted que están las mayores dificultades en el municipio

___ Idea de proyecto

___ Elaboración del proyecto

___ Ejecución y puesta en marcha

___ Funcionamiento

___ Evaluación

13. A su entender cuáles son los factores desde el punto de vista interno que más afectan los proyectos de desarrollo local en el municipio.

14. A su entender cuáles son los factores desde el punto de vista externo que más afectan los proyectos de desarrollo local en el municipio.

Qué acciones considera usted que pudieran favorecer el desarrollo de los proyectos en el municipio



Gracias por completar esta encuesta.



Anexo 6.

Coeficiente Alpha de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	8	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	8	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,829	14



Anexo 7.

Coeficiente de concordancia de Kendall

Estadísticos de prueba

N	8
W de Kendall ^a	,765
Chi-cuadrado	53,229
gl	14
Sig. asintótica	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall



Anexo 8.

Resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFI)

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Mayor autonomía municipal	0,1	4	0,4
Contar con una Filial Universitaria Municipal	0,06	3	0,18
Apoyo de las principales instituciones al desarrollo del municipio	0,09	4	0,36
Ser altos productores de azúcar y sus derivados	0,05	3	0,15
Poseer superficies de tierras cultivables	0,06	3	0,18
Comisión de Desarrollo Local para la selección y aprobación de los proyectos	0,07	3	0,21
Contribución al 1% para el desarrollo local	0,09	4	0,36
Formación y capacitación de los actores locales	0,1	1	0,1
Inestabilidad y envejecimiento de la fuerza laboral del municipio	0,07	1	0,07
Materias primas y materiales	0,07	1	0,07
Financiamiento	0,1	1	0,1
Burocratismo	0,05	2	0,1
Bajo aprovechamiento de la capacidad instalada de locales.	0,04	2	0,08
Bajos niveles de integración entre los actores locales	0,05	2	0,1
Total	1		2.46



Anexo 9.

Resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Políticas aprobadas como parte de la actualización del Modelo Económico Cubano	0,13	4	0,52
Acceso a Créditos Bancarios.	0,12	4	0,48
Acceso a los centros de capacitación y de investigación de la provincia y la nación.	0,08	3	0,24
Política de la nación al desarrollo local.	0,1	3	0,3
Recrudescimiento del Bloqueo económico, comercial y financiero de los Estados Unidos.	0,15	1	0,15
Incremento de los precios del mercado	0,07	2	0,14
Condiciones sanitarias	0,05	2	0,1
Afectaciones por desastres naturales y sequías prolongadas.	0,05	2	0,1
Inestabilidad de los suministros en tiempo y calidad.	0,11	1	0,11
Situación económica y financiera por la que atraviesa el país	0,14	1	0,14
Total	1		2,28

Fuente: Resultados del trabajo en equipo



Anexo 10

Matriz DAFO

	4	3	2	1
4		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
3	FORTALEZAS	Estrategias Ofensivas	Estrategias Defensivas	
2		Estrategias Adaptativas	Estrategias Supervivencia	
1	DEBILIDADES			

