

## **Gestión del financiamiento aplicado al desarrollo local en el municipio**

### **Playa**

*Finance Management: Applied to Local Development in the Playa*

*Municipality*

Silvia Odriozola Guitart<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0003-2820-1202>

Diana Álvarez García<sup>1</sup> <https://orcid.org/0009-0001-6094-0577>

<sup>1</sup> Facultad de Economía. Universidad de La Habana. Cuba.

\* Autor para la correspondencia: [silviao@fec.uh.cu](mailto:silviao@fec.uh.cu)

#### **RESUMEN**

La internacionalización de las relaciones de producción capitalistas ha desplazado a muchos territorios de la división internacional del trabajo. El desarrollo local se ha mostrado como alternativa de las regiones para paliar los problemas del subdesarrollo y mejorar sus condiciones de vida. En Cuba, el desarrollo local se incorporó hace poco como parte de la estrategia de desarrollo nacional. Los municipios todavía presentan dificultades para emprender procesos exitosos de desarrollo local. Una de esas dificultades es la escasez de recursos financieros. En este trabajo se aplican herramientas de gestión de financiamiento con tal de establecer mecanismos de financiamiento a proyectos de desarrollo local del municipio Playa.

**Palabras clave:** desarrollo local, gestión del financiamiento, proyecto de desarrollo local.

#### **ABSTRACT**

*The internationalization of capitalist production relationships has pushed many territories out of the international division of labor. Local development appears as an alternative for the regions to alleviate the problems of underdevelopment and improve their life quality. In Cuba, local development was recently incorporated as part of the national development strategy. The municipalities still have problems in implementing successful local*

*development projects. One of these difficulties is the limited access to financial resources. In this work, finance management tools are applied in order to establish financing mechanisms for local development projects in the municipality of Playa.*

**Keywords:** *local development, finance management, local development project.*

Recibido: 2 /4/ 2025

Aceptado: 18 /5/ 2025

## INTRODUCCIÓN

En el siglo XX, junto a la crisis de la década de 1970, se afianza la globalización, que trae un cambio en la dinámica económica: se fragmenta la cadena productiva por el mundo, las empresas no compiten aisladamente, las regiones deben buscar nuevas maneras de insertarse en la División Internacional del Trabajo, los capitales tienen una libertad de movimiento sin precedentes, y el capital financiero privado toma un rol dominante en la financiación del desarrollo.

La globalización económica reintroduce la dimensión territorial como determinante del desarrollo (León y Sorhegui, 2007). El territorio se reconoce como variable económica clave en los procesos de desarrollo local (León y Peñate, 2011). El devenir histórico de Cuba ha conformado al municipio como referente local (León, 2013). La experiencia acumulada confirma que, para Cuba, el desarrollo local es una alternativa viable que puede articularse y complementarse con la estrategia de desarrollo nacional (León y Sorhegui, 2007). No se puede considerar como una solución a todos los problemas socioeconómicos del territorio, pero sí como una alternativa que disminuye la inequidad y mejora las condiciones de vida (Alonso, 2006).

Muchos autores coinciden en que la actuación de los gobiernos locales determina el éxito del desarrollo comunitario, por lo que es necesario mejorar sus sistemas (Vergara y Sorhegui, 2020). Además, la planificación es fundamental para estimular el desarrollo local en todo el país. Se deben integrar las estrategias a todos los niveles: macro, meso y microeconómico.

Recientemente se ha dotado más autonomía a los gobiernos subnacionales; se les ha encargado llevar a cabo procesos de desarrollo local, cuando carecen de las herramientas y aptitudes necesarias. Las deficiencias de los actores públicos se traducen en una estrategia de desarrollo mal elaborada. Además, existe una limitante recurrente: la falta de financiamiento.

Esta investigación se enmarca en el campo de la economía regional. Su objeto de estudio es el municipio, como expresión de la localidad, y sus relaciones a lo interno y externo del territorio como determinantes del desarrollo; en específico, se estudia el municipio Playa. El objetivo es proponer esquemas de financiamiento para los proyectos de este municipio, en correspondencia con su estrategia de desarrollo local.

## **DESARROLLO LOCAL: GESTIÓN DEL FINANCIAMIENTO**

El desarrollo local surge en los años ´70 en Europa como respuesta a las crisis macroeconómicas. Sin embargo, no es hasta los ´80, en el contexto de la globalización, donde las políticas de «abajo hacia arriba» se popularizan como alternativa para conseguir la inserción competitiva de los países en el mercado mundial. El carácter multidimensional, descentralizador, y con enfoque en el individuo, ha logrado que se mantenga relevante hasta la actualidad como propuesta de desarrollo.

Existe una amplia bibliografía sobre el tema, en la que se destacan autores como Boisier (1996), Vázquez (2001), Albuquerque (2003), Gallicchio (2003), Becerra y Pino (2005), León y Sorhegui (2007), Alemán y Heredia (2013) y Cárdenas (2020). El concepto de desarrollo local se sintetizaría como el proceso de transformación estructural integral en un territorio, conducido y llevado a cabo por los actores locales, aprovechando los recursos y potencialidades endógenas, para lograr la creación y modernización de un entramado empresarial que tribute al crecimiento económico, la creación de empleo, elevar el nivel de vida y satisfacer las necesidades locales.

De ahí que se torne necesario matizar el concepto de desarrollo local ofrecido por Albuquerque (2003):

- La escala de la transformación no se limita a la localidad. El sistema productivo local no tiene por qué coincidir con las fronteras administrativas de un municipio o provincia.
- No es solo endógeno; los territorios deben aprovechar las oportunidades de dinamismo exógeno.
- Debe buscar intervenciones de los demás niveles decisionales del Estado que faciliten los objetivos de la estrategia de desarrollo local.
- El desarrollo local abarca aspectos económicos, ambientales, culturales, sociales, institucionales y de desarrollo humano.
- Este proceso debe ir acompañado de una profunda adaptación institucional para asumir el desarrollo en curso.

El desarrollo local requiere planificación y dirección consciente del proceso de desarrollo económico local, enfocado a mejorar las condiciones de vida de la población, lo cual supone elaborar una política de desarrollo local en torno a tres objetivos generales (León y Sorhegui, 2007):

1. Transformar el tejido económico local.
2. Aumentar el crecimiento de la producción.
3. Mejorar el nivel de vida y empleo de la población.

Después de iniciar un desarrollo local, es necesario contar con la participación activa de los actores locales, especialmente del Gobierno; elaborar una estrategia que contenga los intereses de los participantes, a partir de alianzas público-privadas; fomentar la preparación de las personas para liderar el proceso; y fortalecer las instituciones públicas.

Las iniciativas de desarrollo local se desarrollan en contextos socioeconómicos muy diferentes, lo que dificulta generalizaciones. No obstante, existen algunas limitaciones en las economías subdesarrolladas. Partiendo de las ideas de Alonso (2006), se puede resumir que las principales limitaciones que conspiran contra las iniciativas de desarrollo local son las siguientes:

- Bajo grado de integración de los actores productivos locales
- Infraestructura escasa y atrasada
- Predominio de actividades primarias o con bajo contenido tecnológico.
- Escasez de recursos financieros.
- Institucionalidad débil y corrupción.
- Capital humano poco preparado.
- Inexistencia de canales de información.
- Estrategias de desarrollo pobremente planeadas.

A medida que disminuye la escala regional, este desarrollo territorial se vuelve más exógeno, pues los agentes que controlan los factores de crecimiento –acumulación de capital, conocimiento, capital humano, política económica global, deuda externa– tienden a separarse de los agentes locales. La dependencia de estas localidades en los ámbitos comercial, tecnológico y financiero alcanza niveles difíciles de superar para emprender un proceso de desarrollo local. Así, si bien esta propuesta no es la solución para todos los territorios, sí puede responder a las necesidades primarias de una localidad y elevar sus condiciones de vida.

Los recursos financieros resultan de vital importancia para el impulso de las iniciativas; son cruciales para impulsar las iniciativas locales y constituyen una de las principales dificultades que limitan el desarrollo local. Generalmente, los recursos no son suficientes para crear y mantener una red empresarial autosuficiente. Se agrava el problema las dificultades que encuentran las empresas para utilizar los recursos ajenos en el sistema financiero.

El sector emprendedor no es el único que enfrenta dificultades para movilizar recursos. Muchos gobiernos locales, especialmente los pequeños, tienen pocas vías de financiamiento y dependen de las transferencias del gobierno central. Además, pueden tener poca calificación o no tener cultura crediticia. Por ello, solo los gobiernos locales económicos o políticamente fuertes consiguen financiamiento.

La gestión financiera se define como la práctica de establecer, controlar y supervisar todos los recursos financieros para lograr los objetivos de la institución. Contar con estos recursos para un proyecto de inversión no garantiza su éxito; es necesario administrarlos

correctamente para no desperdiciarlos, por lo tanto, una buena gestión de financiamiento es fundamental.

La toma de decisiones del gobierno local sobre la inversión para el desarrollo puede facilitarse mediante un análisis y control eficaces de los recursos. Es necesario incorporar una visión a largo plazo a la gestión financiera, que permita diseñar adecuadamente cuándo, dónde y cómo emplear las riquezas disponibles, considerando que la mayoría de los gobiernos locales no tienen la capacidad ni la autonomía financiera para llevar a cabo sus programas. La gestión del financiamiento orientado al desarrollo local es un proceso complejo de negociación, disputa y colaboración.

Asimismo, el desarrollo local solo se podrá lograr, entre otros factores, a partir de que los gobiernos municipales cuenten con autonomía financiera. Sin embargo, esta gestión sigue siendo ineficiente, debido a diferentes fallas recurrentes.

La gestión del financiamiento es un aspecto del desarrollo local que exige creatividad de los actores locales para encontrar alternativas que cubran sus demandas. Al mismo tiempo, las experiencias internacionales en materia de financiamiento al desarrollo local arrojan buenas prácticas, como las siguientes, que mejoran la gestión de los gobiernos locales:

- Es necesario definir en la estrategia de desarrollo los sectores y actividades prioritarias para establecer una jerarquía en la financiación de proyectos.
- Es recomendable que la estrategia contemple que el financiamiento de las iniciativas locales se enfoque en lograr la mayor articulación y diversificación de la estructura productiva territorial.
- Las modalidades financieras deben estar enmarcadas en procesos de coordinación y planificación.
- Los instrumentos financieros a aplicar deben adecuarse a las necesidades de los actores y las actividades que desarrollan en cada territorio.
- Para garantizar el buen uso de los recursos, la entrega de créditos, préstamos o subvenciones debe estar acompañada de asesoría.
- Para que exista una sinergia público-privada funcional, tiene que haber reglas claras, garantías suficientes y beneficios económicos para ambos sectores.

- Los mecanismos de rendición de cuenta local hacia la ciudadanía y el financista del proyecto son fundamentales.
- Alternar el tipo de proyectos que financia el gobierno dinamiza el proceso de desarrollo, pues así se garantiza atender varias necesidades en el mediano plazo.

Existen diversas formas de financiar un proyecto de inversión y no todas son funcionales en cualquier situación. Es necesario realizar los estudios adecuados para saber cuál fuente o combinación de estas es apropiada para cada proyecto, teniendo en cuenta las características propias del proyecto y las ventajas y desventajas de cada fuente. Las fuentes más comunes para financiar el desarrollo local son:

1. Préstamo público y programa de subvenciones.
2. Sistemas de garantías.
3. Sistemas de refinanciación.
4. Banca tradicional.
5. Crédito a la pequeña empresa.
6. Microcrédito.
7. Inversiones de capital.
8. Cooperativas de crédito y préstamo.
9. Bancos (o fondos) de desarrollo local.
10. Fondos regionales de capital-riesgo.

Existen diferentes vías para obtener recursos, pero el financiamiento es una de las principales limitantes al desarrollo local. Según las autoras, la falta de preparación de los gobiernos locales y la inadecuada gestión de los fondos son problemas mayores. Por eso, es necesario recalcar que los gobiernos locales tienen una responsabilidad directa, que presupone el compromiso con la gestión del desarrollo, impulsando procesos de formación de capacidades, planeación estratégica, diseño de proyectos y gestión de financiamiento.

## **DESARROLLO LOCAL EN CUBA**

El desarrollo es particular al territorio donde se lleva a cabo. Cuba, con características y un modelo económico diferentes, implementa un desarrollo local diferente. Según León y Sorhegui (2004), el desarrollo local cubano es un proceso integral basado en la justicia social que busca mejorar las condiciones de vida y la equidad; apoyado en formas de propiedad social sobre los medios de producción; encaminado a generar proyectos productivos para financiar proyectos sociales locales; basado en la participación de actores locales calificados y activos en el poder político; que aprovecha y potencia los recursos del territorio; y que busca ser sostenible en el tiempo y compatible con el medio ambiente.

Se hace necesario aclarar que el concepto local es relativo –no es sinónimo de pequeño– y depende de la dimensión escalar tomada en la división político-administrativa en cuestión. En Cuba, es el municipio el espacio donde se concentran las necesidades y aspiraciones de sus pobladores (Yero, 2019).

En el Artículo 168 de la nueva Constitución se reconoce el principio de autonomía municipal al manifestar que «el municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad política-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional» (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019). Por tanto, en la presente investigación se entiende al municipio como la célula básica de los procesos de desarrollo local en Cuba.

La Constitución recoge las obligaciones y facultades de la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP) y el Consejo de Administración Municipal (CAM). Estos órganos son la fuerza legislativa y ejecutiva del municipio. El CAM elabora la estrategia de desarrollo del municipio, mientras la AMPP la aprueba.

Entre los documentos del VIII Congreso del PCC se encuentran la Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista –actualizado– y los Lineamientos de la política económica y social para el periodo 2021-2026. Ambos documentos rectores de la política económica y la estrategia de desarrollo nacional, reconocen la dimensión local como arista fundamental.

En los últimos dos años se han aprobado un conjunto de decretos y resoluciones que constituyen el marco jurídico en el que funciona el desarrollo local (Cuadro 1):

**Cuadro 1.** Marco jurídico para el desarrollo local en Cuba.

Leyes, Decretos y/o Resoluciones	Concepción
Consejo de Ministros (2021) Decreto 33/2021 (GOC-2021-359-O40)	Este decreto establece el marco jurídico para implementar las estrategias de desarrollo territorial y gestionar proyectos de desarrollo local (PDL).
Ministerio de Economía y Planificación (2021) Resolución 29/2021 (GOC-2021-491-O54)	Esta resolución aprueba las bases generales del sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo territorial y la financiación del desarrollo local.
Banco Central de Cuba (2021) Resolución 147/2021 (GOC-2021-490-O54)	En esta resolución se aborda el procedimiento bancario para la gestión del financiamiento de los PDL, atendiendo a su clasificación, titulares y fuentes de financiamiento.
Ministerio de Finanzas y Precios (2021) Resolución 114/2021 (GOC-2021-492-O54)	Establece el procedimiento para el funcionamiento presupuestario del desarrollo territorial y el tratamiento tributario, financiero, de precios y contable aplicable a los PDL.
Consejo de Estado (2022) Decreto-Ley 65/2022 (GOC-2022-961-O103)	Este decreto establece el régimen de seguridad social para los titulares de los PDL y las personas contratadas para su ejecución.

El desarrollo local es un proceso de concertación de actores locales y externos, por ende, los gobiernos territoriales son los responsables de impulsar estos procesos. El Consejo de Administración Municipal (CAM) dirige las entidades económicas locales para satisfacer necesidades sociales. Su papel es diseñar estrategias para el desarrollo del territorio y mejorar la calidad de vida, conciliadas con los organismos ramales. Además, le corresponde la elaboración, implementación, evaluación y actualización de la estrategia de desarrollo municipal (EDM).

El desarrollo local en Cuba no se centra en la búsqueda de financiamiento o asistencialismo, sino en proyectos de desarrollo y acciones concretas. Los PDL son iniciativas locales que buscan resolver demandas comunitarias.

El gobierno cubano define en el Decreto 33/2021 a los proyectos de desarrollo local como: «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 [...] También ayuda a potenciar las capacidades de los grupos y actores participantes y a aprovechar los recursos endógenos en

la solución de las problemáticas planteadas» (Consejo de Ministros, 2021). Partiendo del concepto anterior no se puede concebir exclusivamente como una empresa, pues, atendiendo a su naturaleza, adoptan los modelos: económico-productivos, socioculturales, ambientales, institucionales, y de investigación, desarrollo e innovación.

Para constituir un PDL debe ser aprobado por el CAM, conforme a la EDM y las fuentes de financiamiento disponibles. El CAM debe evaluar anualmente los resultados e impactos de los proyectos de desarrollo local; y si no son satisfactorios, puede revocar el estatus del proyecto.

A pesar de los avances y de estar constituida una red de actores y recursos para impulsar el desarrollo local, persisten deficiencias en los proyectos. Muchos municipios desconocen o subestiman las potencialidades locales, lo que afecta las estrategias de desarrollo. Las capacidades institucionales, los mecanismos de gestión y la preparación de actores municipales y provinciales son limitadas. Hay carencias en la divulgación de procesos y poca comunicación sobre estrategias y planes a delegados y población, así como insuficiencias en la definición de indicadores para medir y evaluar los procesos; todo esto genera poco conocimiento sobre las dinámicas territoriales. Asimismo, la introducción de resultados de ciencia, tecnología e innovación es pobre. Tras años de crisis económica, muchos territorios enfrentan desindustrialización, deterioro de infraestructura y desarticulación del tejido productivo, lo que acarrea escasez de recursos materiales y financieros.

Esto limita a los municipios en implementar su estrategia de desarrollo. Por eso, el gobierno cubano ha trabajado en diversificar las fuentes para satisfacer las necesidades de las administraciones públicas. Entre las fuentes disponibles están:

1. Contribución territorial para el desarrollo local.
2. Fondos para proyectos de desarrollo local.
3. Fondos del Gobierno Provincial del Poder Popular.
4. Fondo nacional de medio ambiente.
5. Fondo nacional para el desarrollo forestal.
6. Fondo financiero de ciencia e innovación.
7. Fondo financiero de programas territoriales de ciencia e innovación.

8. Cooperación internacional.
9. Recursos financieros propios de actores locales.
10. Presupuesto del Estado.
11. Otros recursos financieros del exterior;
12. Cualquier otro recurso financiero, conforme a la legislación vigente.

El desarrollo local requiere diseños adecuados de sistemas de gestión (coordinación de decisiones, ejecución de tareas y medición de impactos) a nivel municipal y provincial, para convertir los potenciales productivos de los territorios en proyectos de desarrollo.

A pesar del nuevo marco legal para el desarrollo local en Cuba que contempla las facultades de los municipios y las provincias, ello no implica que sea efectiva su autonomía debido a barreras ejecutivas. Falta de expertos y herramientas en los gobiernos municipales para el desarrollo local.

## **IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PROYECTOS A FINANCIAR EN EL MUNICIPIO PLAYA**

La investigación se centró en el municipio Playa, el de La Habana con mayor índice económico, mayores aportes al PIB y uno de los pocos superavitarios del país; luego, tiene recursos para financiar una EDM.

La Estrategia de Desarrollo Municipal de Playa tiene cuatro líneas estratégicas asociadas al desarrollo sostenible:

1. Hábitat seguro.
2. Alimentación.
3. Generación de ingresos.
4. Inclusión social.

De estas líneas se derivan dieciséis programas para el desarrollo del territorio, las mismas agrupan las prioridades de CAM, AMPP y otros actores clave durante el mandato. La EDM se definió a partir de las vulnerabilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del

territorio. Esta responde a las demandas y proyecciones de los habitantes del municipio y se vincula con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) 2030, el cumplimiento e implementación de los Lineamientos del VIII Congreso del PCC y los planes rectores del territorio, como el Plan General de Ordenamiento Territorial Urbano (PGOTU) y el Plan Estratégico de Desarrollo Integral (PEDI).

No obstante, predomina en la EDM una visión economicista del desarrollo local, lo cual debe abrirse hacia contemplar en sus proyecciones estratégicas el resto de las dimensiones que abarca el concepto (sobre todo las dimensiones sociocultural e institucional, pues en la ambiental, recoge acciones con mayor intencionalidad). Desde las líneas estratégicas proyectadas, es posible incidir en todas las dimensiones del desarrollo local; solamente se requiere sustentar una concepción integral del desarrollo a esta escala.

En resumen, las cuatro líneas estratégicas de la EDM de Playa buscan mejorar la calidad de vida de los residentes y promover el crecimiento económico, aprovechando las potencialidades del territorio. El cuidado medioambiental, la reducción de la vulnerabilidad y la informatización son aspectos clave en las políticas y proyectos de la estrategia. Sin embargo, algunos objetivos tienen contradicciones con las condiciones reales del territorio.

En apartados anteriores se ha hecho referencia en reiteradas ocasiones a que la escasez de financiamiento es una barrera para el desarrollo local. Si bien este es un problema frecuente, la mala gestión representa una amenaza mayor. La adecuada gestión del financiamiento es indispensable para que las localidades no desperdicien los pocos recursos que puedan tener y, adicionalmente, que las inversiones que realicen en proyectos tengan una probabilidad mayor de éxito. Es por ello que como parte de la Resolución 29 de 2021 (Ministerio de Economía y Planificación, 2021), se recoge la guía metodológica para la gestión de la financiación del desarrollo local en Cuba (Anexo 1).

En este apartado se realizará la tercera etapa del diseño de la gestión para el municipio Playa: identificación y análisis de proyectos a financiar. Esta etapa consta de seis pasos; sin embargo, la investigación se limitó a los pasos del tres al cinco.

:

1. Diagnóstico de necesidades de financiamiento.
2. Identificación de fuentes de financiamiento.
3. Selección de programas y proyectos.

4. Elección de indicadores de medición.
5. Definición de mecanismos de financiamiento.
6. Aprobación de la propuesta de proyectos y estrategia.

Para aprobar un PDL, se debe presentar un resumen ejecutivo de las propuestas del proyecto que contenga las necesidades de financiamiento y las fuentes. Además, se necesita un estudio de factibilidad, dependiendo del tipo de proyecto.

En el municipio Playa, la estrategia incluye cinco PDL no aprobados por falta de financiamiento. Los cinco proyectos son de corte económico productivo (Cuadro 2). Se asumirá que todos los proyectos a analizar son factibles económicamente.

**Cuadro 2.** Proyectos de desarrollo local del municipio Playa.

No del proyecto	Nombre del proyecto	Descripción del proyecto
1	JOJO ACOUPONÍA	Producción de hortalizas, vegetales y peces comestibles.
2	Cakes BASA	Dulcería y panadería.
3	Yucasabi	Elaboración de platos a partir del casabe.
4	Futuro	Elaboración y comercialización de productos del mar.
5	ATONO	Producción y comercialización productos en madera. Gastronomía ligera.

Fuente: elaboración propia, con información de la EDM de Playa.

La selección de programas y proyectos a financiar es un proceso complejo, pues no basta con un análisis costo-beneficio (Pacheco y Contreras, 2008). Aún más si se tiene en cuenta el contexto de desarrollo local. Cada proyecto debe responder a distintas problemáticas de la comunidad, más allá de generar riquezas. Estos beneficios recogidos en la evaluación social<sup>1</sup> del proyecto se expresan en información cuantitativa y cualitativa. De ahí la necesidad de incorporar un enfoque multicriterio para jerarquizar o priorizar los proyectos de la localidad.

Se decidió utilizar el método sencillo de estandarización para esta investigación. Este método es una evaluación multicriterio que identifica la importancia relativa entre criterios

e integra indicadores cuantitativos y cualitativos. Se distingue por el uso de una matriz de comparaciones de criterios y la herramienta estadística Z.

Se emplearon tres indicadores para evaluar los proyectos. Cada indicador corresponde a una línea estratégica del municipio Playa (generar ingresos, inclusividad social y alimentación):

- I. VAN en millones de pesos.
- II. Puestos de trabajo creados.
- III. Toneladas de comida procesada al año (Tabla 1).

**Tabla 1.** Indicadores seleccionados de los proyectos.

No. del Proyecto	Indicadores			Concordancia
	I	II	III	
1	0,90	24	0,80	45
2	3,16	8	0,14	20
3	5,47	11	0,27	30
4	2,98	30	1,5	60
5	4,05	9	0,08	15

En la Tabla 2 se muestra el siguiente paso, que consiste en estandarizar los indicadores para hacer comparaciones, por lo que se necesita la media y la desviación estándar de cada indicador y la concordancia.<sup>2</sup>

**Tabla 2.** Indicadores estandarizados.

No. del Proyecto	Indicadores			Concordancia
	I	II	III	
1	-1,44	0,76	0,40	0,59
2	-0,09	-0,84	-0,70	-0,76
3	1,29	-0,54	-0,48	-0,22
4	-0,20	1,36	1,57	1,40
5	0,44	-0,74	-0,80	-1,03

Ahora, es posible integrar todos los criterios de evaluación en uno solo y elegir el mejor proyecto. Es necesario, antes, conocer las ponderaciones de cada indicador, es decir, cuán importante es un criterio respecto a los otros. Estos se obtienen a partir de una matriz que compara a pares los criterios (Tabla 3). La matriz se completa respondiendo a la pregunta: ¿es el criterio de la fila más importante que el de la columna?

**Tabla 3.** Matriz de importancia de indicadores.

Indicadores ▼	I	II	III	Concordancia
I		1	1	0
II	0		1	0
III	0	0		1
Concordancia	1	1	0	

Se pueden jerarquizar los proyectos. Se elabora la Tabla 4 que muestra cada proyecto ponderado por cada indicador.

**Tabla 4.** Resultados del método sencillo de estandarización.

Proyecto	Indicadores			Concordancia	Total	Prioridad
	I	II	III			
	0,33	0,16	0,16	0,33		
1	-0,482	0,127	0,067	0,198	-0,089	3
2	-0,030	-0,140	-0,116	-0,252	-0,539	5
3	0,431	-0,090	-0,080	-0,072	0,188	2
4	-0,066	0,227	0,262	0,468	0,892	1
5	0,147	-0,124	-0,133	-0,342	-0,452	4

De esta manera, queda establecido el orden de prioridad a la hora de financiar los proyectos contenidos en la cartera:

1. Futuro.

2. Yucasabi.
3. JOJO ACUOPONÍA.
4. ATONO.
5. Cakes BASA.

Todo proceso inversionista se divide en tres etapas: preinversión, ejecución y operación. Cada etapa tiene métodos para asegurar que el proyecto se realiza adecuadamente. Los estudios de preinversión no serán objeto de estudio de esta investigación, pues se presupone que existen en el informe del PDL. En el siguiente paso de la metodología de gestión de financiamiento se definieron indicadores para medir que la ejecución de la inversión y la puesta en marcha del proyecto se han realizado exitosamente.

En la etapa de ejecución del proyecto, es necesario aplicar indicadores de cumplimiento de tareas y cronograma de inversión. Se recomienda usar herramientas gráficas como el diagrama de GANTT o PERT. La bibliografía también menciona un índice de eficiencia global de ejecución de la inversión.

La puesta en marcha es la última etapa de un proyecto de inversión, el proyecto está en funciones, por lo que es necesario evaluar su desempeño y controlar su funcionamiento, para detectar y corregir fallas. Se realiza la evaluación *ex post*.

Una vez establecidos los indicadores de evaluación del proceso inversionista, se puede proceder a definir los mecanismos de financiamiento de los proyectos seleccionados. En la investigación se definirán los mecanismos de los tres primeros proyectos resultantes del proceso de jerarquización.

Antes, debe aclararse que los tres proyectos son económicos, así que su acceso a los fondos de desarrollo local es diferente. Según la ley, deben acceder a esta fuente mediante un mecanismo de fondo en fideicomiso, de forma reembolsable. Ese fondo concede financiamiento mediante crédito, con una tasa de interés de hasta el 4 %.

Los proyectos económicos productivos también pueden acceder al financiamiento a través de crédito bancario (Cuadro 3). Dichos créditos son otorgados con recursos propios del banco y devengan la tasa de interés mínima del plazo aprobado de conformidad con las regulaciones del Banco Central de Cuba.

**Cuadro 3.** Propuesta de mecanismos de financiación.

<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Mecanismo de financiamiento</b>	<b>Observaciones</b>
Futuro	Fondo de financiamiento para el desarrollo local.	Es un proyecto rentable y alineado con las líneas estratégicas del municipio, considerado un buen candidato para el fondo.
Yucasabi	Crédito bancario.	La baja inversión inicial, el corto periodo de recuperación y los estudios de factibilidad que demuestran viabilidad económica aumentan las probabilidades de conseguir crédito.
JOJO ACUOPONÍA	Cofinanciación entre los municipios Playa y La Lisa.	Dada la cercanía de ambos territorios, el proyecto podría ser intermunicipal. Además, el acelerador agrícola de La Lisa pudiera impactar positivamente en su ejecución.

La propuesta anterior se realizó considerando las necesidades de financiamiento de cada proyecto, la disponibilidad del municipio y las potencialidades. Una vez aprobados y evaluados, estos proyectos forman parte del plan económico municipal. El respaldo material y financiero se asegurará según la disponibilidad de los balances nacionales y el aprovechamiento de recursos endógenos.

En el municipio Playa, las líneas de la estrategia de desarrollo abordan las problemáticas de la población, pero no consideran las condiciones del entramado de actores económicos al plantear programas y proyectos. La cartera está conformada, en su mayoría (tres de ellos), por proyectos económicos productivos dedicados a la gastronomía. Estos proyectos responden a pocas líneas y aportan poco al desarrollo local.

A pesar de la voluntad política de avanzar en el desarrollo local, aún queda un largo y complejo camino por recorrer que debe emprenderse más rápido para contribuir a una nación más próspera y sostenible.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

El desarrollo es un proceso multidimensional. En un mundo globalizado, los territorios desplazados por la división internacional del trabajo buscan un desarrollo generado desde dentro de la comunidad. Para desencadenar procesos de desarrollo local, es necesaria la utilización de recursos endógenos y la colaboración activa de los actores locales. Además, estos procesos no se basan solo en el crecimiento económico, sino en mejorar las condiciones de vida.

En Cuba, el desarrollo local no tiene una historia corta, pero se ha integrado a la estrategia de desarrollo nacional recientemente. El municipio es la dimensión territorial básica para estos procesos. El gobierno cubano ha impulsado un marco institucional y regulatorio que aboga por la descentralización de poderes y la dotación de facultades a los gobiernos subnacionales. Existen insuficiencias en la preparación y capacidades de estos gobiernos para conducir el desarrollo local.

Las estrategias de desarrollo local guían el proceso, por lo que su correcta elaboración es fundamental. Los municipios deben perfilar programas más específicos y realistas para alcanzar las metas de cada línea estratégica.

La escasez de financiamiento es una traba importante en el desarrollo, pero la inadecuada gestión del financiamiento es una barrera mayor. Es esencial que los municipios conformen una cartera de proyectos bien elaborada, donde cada proyecto presente indicadores de factibilidad económica y que argumenten su contribución a la estrategia de desarrollo. Una buena gestión del financiamiento es esencial para llevar a cabo proyectos inversionistas exitosos.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ALBURQUERQUE, F. (2003). Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local. Instituto de Economía y Geografía. Consejo Superior de Investigaciones Científica, Madrid. 1-24. Recuperado el 2 de agosto de 2023 de <https://www.franciscoalburquerque.com/wp-content/uploads/2021/04/10.-Teoria-y-practica-DEL-2003.pdf>
- ALONSO, A. (2006). Desarrollo territorial y desarrollo endógeno. *Economía y Desarrollo*, CXXXIX (1), 113-124. Recuperado el 15 de agosto de 2023 de <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541309005.pdf>

- ALEMÁN A. A. y HEREDIA, R. B. (2013). *Desarrollo local a escala territorial*. Editorial UH.
- ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR (ANPP) (2019). Constitución de la República de Cuba. Recuperado el 24 de febrero de 2024 de <http://cuba.cu/gobierno/NuevaConstitucion.pdf>
- BANCO CENTRAL DE CUBA (2021, 13 de mayo). Resolución 147/2021. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (54) (Ordinaria). Recuperado el 20 de enero de 2024 de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-54-ordinaria-de-2021>
- BOISIER, S. (1996). Modernidad y Territorio. *Cuadernos del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social* (42). Recuperado el 27 de noviembre de 2023 de <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/f83fc7d4-86af-4f90-a0a9-7fb7da461d22>
- CÁRDENAS, L. (2020). *Las cooperativas como factor dinamizador del desarrollo territorial a escala local: El caso del sector agropecuario del municipio Guanabacoa* (Tesis de maestría). Facultad de Economía. Universidad de La Habana. Recuperado el 19 de septiembre de 2023 de [https://accesoabierto.uh.cu/files/original/2131301/Lisset\\_Cardenas\\_Palazon\\_\[2020\].pdf](https://accesoabierto.uh.cu/files/original/2131301/Lisset_Cardenas_Palazon_[2020].pdf)
- CONSEJO DE MINISTROS (2021, 16 de abril). Decreto 33 de 2021. Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial. GOC-2021-359-O40. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (40) (Ordinaria). Recuperado el 20 de enero de 2024 de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-40-ordinaria-de-2021>
- CONSEJO DE ESTADO (2022, 12 de octubre). Decreto-Ley 65/2022. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (103) (Ordinaria). Recuperado el 10 de febrero de 2024 de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-65-de-2022-de-consejo-de-estado>
- GALLICCHIO, E. (2003). El desarrollo económico local. Estrategia económica y de construcción de capital social. *ECA: Estudios Centroamericanos*, LVIII (660), 1003-1013. Recuperado el 14 de septiembre de 2023 de <https://revistas.uca.edu.sv/index.php/eca/article/view/5426>
- BECERRA, F. Á. y PINO, J. R. (2005). Evolución del concepto de desarrollo e implicaciones en el ámbito territorial: experiencia desde Cuba. *Economía, sociedad y territorio*, V (17), 85-119. Recuperado el 20 de septiembre de 2023 de <https://www.redalyc.org/pdf/111/11101705.pdf>

- LEÓN, C. M. y SORHEGUI, R. (2004). El desarrollo local en la globalización. Recuperado el 19 de agosto de 2023 de <https://typeset.io/pdf/el-desarrollo-local-en-la-globalizacion-m884nwtixi.pdf>
- LEÓN, C. M. y SORHEGUI, R. (2007). Repensar el desarrollo local en Cuba. *Economía y Desarrollo, CILII* (2), 150-171. Recuperado el 18 de agosto de 2023 de <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541311008.pdf>
- LEÓN, C. M. y PEÑATE, O. (2011). Territorio y desarrollo local. *Economía y desarrollo, CILVI* (1-2), 5-18. Recuperado el 18 de agosto de 2023 de <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541315001.pdf>
- LEÓN, C. M. (2013). El municipio y los procesos de desarrollo local en Cuba. *Economía y Desarrollo, CL* (2), 141-153. Recuperado el 18 de agosto de 2023 de <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541208010.pdf>
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN (2021, 13 de mayo). Resolución 29/2021. GOC-2021-491-O54. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (54) (Ordinaria). Recuperado el 20 de enero de 2024 de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-54-ordinaria-de-2021>
- MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS (2021, 13 de mayo). Resolución 114/2021. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, (54) (Ordinaria). Recuperado el 20 de enero de 2024 de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-54-ordinaria-de-2021>
- PACHECO, J. F. y CONTRERAS, E. (2008). Manual metodológico de evaluación multicriterio para programas y proyectos. Recuperado el 14 de octubre de 2023 de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/35914>
- VÁZQUEZ, A. (2001). La política de desarrollo económico local. Recuperado el 27 de noviembre de 2023 de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2e60a55e-ffc6-45df-a879-4c11c78b4471/content>
- VERGARA, A. y SORHEGUI, R. (2020). Factores de desarrollo local desde el enfoque de la gestión organizativa. *Amazonia investiga, IX* (33), 46-50. Recuperado el 25 de noviembre de 2023 de <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/1487/1431>
- YERO, D. (2019). *Estrategias para el desarrollo local en La Habana* (Tesis de maestría). Facultad de Economía. Universidad de La Habana. Recuperado el 19 de septiembre

de 2023 de [https://accesoabierto.uh.cu/files/original/2133624/Diana\\_Rosa\\_Yero\\_Pita\\_\[2019\].pdf](https://accesoabierto.uh.cu/files/original/2133624/Diana_Rosa_Yero_Pita_[2019].pdf)

## ANEXOS

**Anexo 1.** Guía metodológica para la gestión de la financiación del desarrollo local.

<b>Etapas</b>	<b>Pasos</b>
<b>Preparación previa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación del marco legal regulatorio del proceso de financiamiento del desarrollo local.</li><li>• Valoración del cumplimiento de las premisas.</li><li>• Sensibilización y capacitación.</li></ul>
<b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de los miembros del equipo técnico para la gestión del proceso de financiamiento del desarrollo local.</li><li>• Preparación de condiciones organizativas y materiales.</li><li>• Aprobación de la implementación del proceso de trabajo.</li></ul>
<b>Identificación y análisis de los proyectos a financiar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnóstico de las necesidades de financiamiento.</li><li>• Identificación de posibles fuentes de financiamiento.</li><li>• Selección de programas y proyectos a financiar.</li><li>• Definición de indicadores de medición.</li><li>• Definición de mecanismos de financiamiento de los proyectos seleccionados.</li><li>• Aprobación de la propuesta de los proyectos a financiar y estrategia a utilizar.</li></ul>
<b>Implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transferencia de recursos a las entidades u otras formas de gestión ejecutoras de los proyectos seleccionados.</li><li>• Ejecución del financiamiento transferido a las entidades u otras formas de gestión ejecutoras.</li><li>• Monitoreo del proceso de ejecución de los fondos transferidos.</li></ul>
<b>Evaluación y retroalimentación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecidos e implementados los indicadores de medición para medir el resultado de los proyectos.</li><li>• Ejecución de la evaluación.</li><li>• Sistematización de las buenas prácticas y lecciones aprendidas y retroalimentación.</li><li>• Comunicación sobre el proceso de ejecución de los proyectos financiados.</li></ul>

Fuente: Ministerio de Economía y Planificación (2021).

### Notas aclaratorias

<sup>1</sup> La evaluación social de un proyecto de inversión es el proceso de identificación, medición y valoración de los beneficios y costos de un proyecto, desde el punto de vista del bienestar social.

<sup>2</sup> La variable concordancia corresponde a la valoración cualitativa de los juicios, expresados cuantitativamente, de expertos respecto a la contribución que hacen los proyectos (Pacheco y Contreras, 2008).

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

### **Contribución de los autores**

Silvia Odriozola Guitart: originó la idea a partir de la problemática existente en el territorio objeto de estudio y participó en el diseño metodológico, así como en la revisión final del trabajo y el último apartado.

Diana Álvarez García: participó en la búsqueda de bibliografía actualizada, en la redacción del texto y el análisis de los datos.

-