



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

**FILIAL UNIVERSITARIA MUNICIPAL DE YAGUAJAY
“SIMÓN BOLIVAR”**

TRABAJO DE DIPLOMA

*TITULO: “Propuesta metodológica para la
gestión económica y financiera de
proyectos de desarrollo local en
Yaguajay”.*

AUTORA: Juana Crespo Colina

TUTOR: M Sc. Néstor Efrén Madruga Sosa



Junio 2011

“Año 53 de la Revolución”

“...La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal y el centro del trabajo ideológico de los cuadros, porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social...”

General de Ejército Raúl Castro Ruz

Clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas

4 de abril de 2010

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

DEDICATORIA

- A mi madre, quien se sentiría muy orgullosa si pudiera estar hoy entre nosotros.
- A Angélica, mi razón de vivir

Autora: Juana Crespo Colina
Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron en la realización de este trabajo, especialmente a:

- ✚ A mi hija Angélica, por su ejemplo, comprensión y apoyo
- ✚ A mi tutor, MSc Néstor Madruga Sosa, que con sus valiosos conocimientos, recomendaciones y paciencia pude lograr mi objetivo.
- ✚ A mi amigo Yasmani, por su disposición y colaboración incondicional en todo momento.
- ✚ A David, Pepe y Calcines, con quienes quedo en deuda de gratitud, los cuales me motivaron por su actitud y valiosa experiencia en el tema a escoger. Gracias por sus sugerencias, correcciones y fundamentalmente su estímulo.
- ✚ A Sinaí, por sus sugerencias y confianza en el éxito de este trabajo.
- ✚ A la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC) por darme la oportunidad de convertirme en una profesional.
- ✚ A todos mis compañeros de trabajo de la Administración Interna del Poder Popular por su apoyo incondicional.

A todos, muchas gracias.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 Desarrollo Local. Aspectos conceptuales	6
1.2 Las iniciativas municipales de desarrollo local en Cuba. Obstáculos y potencialidades. Papel de la Empresa.	16
1.3 - Experiencias de Grupos de Desarrollo Local en Cuba. Caso Yaguajay.....	23
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE YAGUAJAY	32
2.1 Caracterización socioeconómica. Diagnóstico General de Yaguajay.....	32
2.2 Experiencia inicial del trabajo por proyectos. Iniciativa Municipal “Proyecto Yaguajay”	39
2.3 Situación actual de los Proyectos de desarrollo local. Algunas consideraciones finales.	42
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL EN YAGUAJAY.	55
3.1 Concepción de los proyectos en la Estrategia de Desarrollo Local en Yaguajay.....	55
3.2 Consideración de una estructura organizativa para la gestión económica de los proyectos.....	58
3.3. Determinación de los responsables de la gestión y control de proyectos	61
3.4 Fuentes de financiamiento	63
3.5 Identificación de los proyectos de acuerdo al tipo de financiamiento	67
3.6 Seguimiento y evaluación.....	67
3.7 Utilización de recursos generados por los proyectos.	70
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXOS.....	81

SÍNTESIS

En el contexto cubano el desarrollo local exige una interpretación holística y sistémica de la realidad; es por ello que la investigación se centra en el contenido del proceso de gestión de la administración pública en Yaguajay, un municipio que desde el año 1993 desarrolla una iniciativa de desarrollo local conocida por “Proyecto Yaguajay”, pero que adolece de un diseño metodológico para la gestión económica y financiera de los proyectos en el municipio. La estructura del Trabajo de Diploma consta de tres capítulos, en los cuales se analizan algunas concepciones sobre el desarrollo local, la problemática del mismo en las condiciones de Cuba y el municipio. Se propone la metodología para la gestión económica y financiera de los proyectos como parte del proceso de gestión integral de los mismos, que implica la revisión continua, el análisis y toma de decisiones desde el momento de la aprobación de los presupuestos y los desembolsos hasta llegar a la sostenibilidad del proyecto. Ello permitirá la sostenibilidad de la iniciativa municipal y la generación de recursos financieros para la ejecución de nuevos proyectos. De esta forma se contribuirá aún más con el incremento de la calidad de vida de los habitantes en Yaguajay.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es un esfuerzo por continuar profundizando en el tema del desarrollo local en Cuba, y su capacidad de convertirse en un nuevo vínculo entre las autoridades centrales y los municipios, que brinde mayor protagonismo a los actores locales en la búsqueda de soluciones para los problemas territoriales como parte importante en el proceso de actualización del modelo económico cubano.

Ante la necesidad que tiene el país de realizar inversiones que permitan acelerar el crecimiento de la economía, lo cual requiere de importantes financiamientos y teniendo en cuenta que los recursos para inversiones son insuficientes y que además las organizaciones nacionales y provinciales no son capaces de atender los requerimientos de todas las localidades; se hace necesario encontrar y explotar las oportunidades y fuentes propias de financiamiento de cada territorio que bien aprovechadas contribuirán al desarrollo de los mismos, a partir de la utilización de los recursos allí existentes, combinando adecuadamente el crecimiento económico del territorio y el logro de objetivos sociales, lo cual indudablemente permitirá elevar los niveles de vida de la población.

Dadas las potencialidades que tiene Cuba en cuanto al régimen social, la calificación de su capital humano, el desarrollo de los Órganos Locales del Poder Popular, así como la voluntad de la acción colectiva para alcanzar el desarrollo socioeconómico, permiten asegurar el impacto social de los proyectos y aprovechar las diferentes alternativas de financiamiento que complementan la estrategia de los municipios y el país.

En Cuba, donde la planificación nacional se rige por un Sistema de Dirección y Planificación de la Economía Nacional que opera de manera centralizada, se impone necesariamente una lógica global en la determinación de prioridades, asignación de recursos y mecanismos de regulación que no necesariamente resultan coincidentes con la lógica de las situaciones que se presentan a nivel local en cuanto a problemas, recursos disponibles o capacidad de respuesta.

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

Ha existido hasta hoy una fuerte centralización institucional en la dirección de la producción, que se refleja en cadenas productivas verticales y en la falta de articulación de las relaciones horizontales, lo cual conlleva a que en muchas ocasiones existan en los territorios recursos locales y una infraestructura social y capacidad organizativa subutilizadas, que sería conveniente movilizar para lograr una mayor dinámica de las economías en los municipios.

En el nivel local, aun existen espacios insuficientemente utilizados que puede aprovechar la planificación del desarrollo, mediante la movilización de los recursos disponibles a ese nivel, gestionados adecuadamente por la vía de proyectos de desarrollo local; y que deberán articularse y complementarse con las estrategias de desarrollo de los municipios, la provincia y el país.

Teniendo en cuenta las potencialidades que ofrece el desarrollo local para Cuba y la expansión y fortalecimiento en la segunda mitad de los noventa, de las experiencias nacionales y de cooperación internacional en esta esfera, una de las iniciativas más conocidas es la experiencia del Proyecto Yaguajay, donde el gobierno en el municipio se convierte en eje aglutinador de todos los actores y centro de la iniciativa que desarrolla.

En correspondencia con los lineamientos económicos y sociales aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, resulta de gran importancia diseñar un procedimiento metodológico para la gestión económica y financiera de los proyectos de desarrollo local en Yaguajay, que posibilite conocer las fuentes y destinos de los recursos materiales, tecnológicos y financieros para contribuir a la sostenibilidad de los proyectos y de la iniciativa que se desarrolla bajo el modelo de desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación que se aplica en el municipio.

Esta experiencia ha sido validada en una investigación de Doctorado; sin embargo, no se propone un procedimiento metodológico para la gestión económica y financiera de los proyectos que se ejecutan.

Lo anteriormente expuesto fundamenta la **situación problemática** que se enfrentó con la investigación originaria que sustenta este Trabajo de Diploma. En este sentido, Yaguajay adolece de un procedimiento metodológico para la gestión económica y financiera de los proyectos de desarrollo local, lo que constituye el **problema científico a resolver**, y a cuya solución contribuye la presente investigación.

El **objetivo general** de esta investigación es diseñar un procedimiento metodológico para la gestión económica y financiera de los proyectos de desarrollo local en Yaguajay.

Este objetivo general fue desglosado en los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el Marco Teórico Referencial de la investigación, en el que se identifiquen y contextualicen las ideas fundamentales sobre desarrollo local en las condiciones de transformación económica del país.
2. Diagnosticar la situación socioeconómica actual del municipio Yaguajay, identificando las limitaciones en la gestión económica del funcionamiento de los proyectos.
3. Proponer un diseño metodológico para la gestión económica y financiera del funcionamiento de los proyectos de desarrollo local en Yaguajay.

En correspondencia con el problema científico planteado, y a partir de la revisión de la literatura realizada, se planteó como **hipótesis de la investigación** la siguiente:

El diseño de un procedimiento metodológico para el control de la gestión económica y financiera de los proyectos en Yaguajay posibilita potenciar el modelo de desarrollo local en el municipio

El **objeto de estudio** teórico de la investigación se centró en el control de la gestión de proyectos y el **campo de acción** de la investigación es el desarrollo local de Yaguajay

La **importancia y viabilidad de la investigación**, a partir de los aspectos valorados anteriormente, permitirá el diseño de un procedimiento metodológico de control para la gestión económica y financiera de los proyectos de desarrollo local en Yaguajay y como resultado de esto encontrar la manera de resolver la situación problemática. Por otra parte estamos convencidos que esta investigación es viable, puede llevarse a cabo pues la misma no depende de gran disponibilidad de recursos financieros y materiales y además existe en el territorio personal de experiencia en el trabajo por proyectos que propicien el desarrollo de la investigación.

La significación **teórica** consiste en el análisis de la bibliografía tanto regional, nacional, como internacional sobre desarrollo local y el trabajo por proyectos, la significación **metodológica** está dada por la integración de conocimientos de diferentes áreas del saber con la finalidad de proponer un procedimiento metodológico para la gestión económica y financiera de los proyectos de desarrollo local. El valor **práctico** consiste en la viabilidad de la implementación del procedimiento propuesto por los beneficios que se obtienen para profundizar en el control de los proyectos de desarrollo local y su significación **social** está dada por los beneficios integrales que traen los proyectos de desarrollo local para el desarrollo económico y social del municipio y el mejoramiento de la calidad de vida de la población del municipio.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron técnicas y métodos de trabajo científico, entre los que destacan: entrevistas a miembros del Consejo de la Administración Municipal (CAM) para disponer de información actualizada de los procesos del gobierno, a actores locales involucrados en las diferentes experiencias de desarrollo local y responsables de proyectos y análisis de documentos y la información disponible sobre las experiencias de desarrollo local

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

en Cuba, tanto nacionales como patrocinados por los programas internacionales de cooperación, así como la observación de los procesos implementados por el gobierno para el fomento de los proyectos de desarrollo local

La estructura de la investigación consta de tres capítulos. En el Capítulo 1 se abordan las principales concepciones del desarrollo local en América Latina, las iniciativas de desarrollo local en el contexto cubano y las limitaciones o barreras que se han manifestado en su aplicación, de cara a las transformaciones económicas actuales en el país; el Capítulo 2 recoge un diagnóstico de la situación social y económica de Yaguajay y una valoración general de la marcha de los proyectos bajo el modelo de DL, así como reflejar las principales contradicciones en su ejecución, control y sostenibilidad; un Capítulo 3 que establece una propuesta de un procedimiento metodológico para el control de la gestión económica y financiera de los proyectos de desarrollo local en Yaguajay; un cuerpo de Conclusiones y Recomendaciones finales; la Bibliografía consultada; así como un grupo de Anexos como complemento necesario de los resultados expuestos.

CAPITULO I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

La revisión de la literatura y de otras fuentes de información mostrada en este capítulo del Trabajo de Diploma, que resume el proceso de construcción del Marco Teórico-Referencial de la investigación originaria, se organizó de forma tal que permita el análisis de la literatura nacional e internacional sobre la temática objeto de estudio. La figura 1 muestra el hilo conductor que posibilita sentar las bases teórico-metodológicas y prácticas de la investigación, enfoques y tendencias en el área del conocimiento tratada, que permita su aplicación creativa.

1.1 Desarrollo Local. Aspectos conceptuales

Por localidad se considera un lugar específico o geográfico determinado que se caracteriza por sus rasgos propios. También se define la localidad como un espacio puntual dentro de la región o territorio objeto de estudio.¹

Algunos autores definen el espacio local como el: “contexto territorial potencialmente estructurado como ámbito colectivo preferente de interacción, cooperación, y participación social; portador en alguna medida, de una identidad sociocultural y de una variedad de intereses básicos comunes, que se expresan particularmente en torno a los procesos de producción y reproducción cotidiana. Se incluyen aquí la dimensión local-barrial, entre otras”.²

En este trabajo, el término local, no es sinónimo de pequeño ni significa necesariamente algo diminuto o reducido. El concepto de local adquiere una connotación de algo socio-territorial que pasa a definirse como un ámbito comprendido por un proceso de desarrollo en curso, en general cuando este proceso está pensado, planeado, promovido o inducido. Normalmente, cuando se

¹ Alemán, Alodia, “Desigualdades Territoriales y Desarrollo Local. Consideraciones para Cuba.” Revista Economía y Desarrollo. Edición Especial. Vol. 136. P -160. La Habana, Cuba. 2004.

² Caño, MC “Cuba, Desarrollo Local en los 90”, del libro “Desarrollo local y descentralización en el contexto urbano” recopilatorio del Tercer Taller de Desarrollo Urbano y Participación celebrado en diciembre de 1998, cuyo compilador es Roberto Dávalos Domínguez. Universidad de la Habana, Facultad de Filosofía e Historia. Editorial Taller de Impresión del Movimiento Cubano por la Paz. P– 59, 71 y 73. La Habana, Cuba. 2000

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

habla de desarrollo local se hace referencia, habitualmente, a procesos de desarrollo que ocurren en espacios subnacionales, por lo que en Cuba, y en la mayoría de los casos tales espacios son generalmente los municipios.

Otros autores definen lo local vinculado a la idea de comunidad. El desarrollo local, en cierto modo, "cambia la generalización abstracta de una sociedad global configurada a semejanza o como soporte del Estado (como es el caso de las llamadas sociedades de masas) por las particularidades concretas de las múltiples minorías sociales orgánicas que pueden generar... (endógenamente) futuros alternativos para la colectividad y, sobre todo, anticipar tales futuros en experiencias presentes".³

Se plantea que una comunidad se desarrolla cuando convierte en dinámicas sus potencialidades. Quizás la palabra desarrollar quiera decir eso mismo: desenvolver, desbordar, dar continuidad a una tendencia, realizar o mostrar una predisposición genética, poner en marcha un programa heredado. Quiere decir volver dinámica una potencialidad.

Sin embargo, para que esto suceda, es necesaria la coincidencia de varios factores. Es fundamental la presencia de un cierto nivel educativo de la población. La existencia de personas en condiciones de tomar iniciativas, asumir responsabilidades y emprender nuevos negocios. La decisión del poder local y de otros niveles de gobierno de apostar por un camino de cambios. Y, a su vez, es imprescindible la participación de la sociedad.

A su vez, la capacidad de atraer financiamientos externos, en general necesarios para desarrollar plenamente las potencialidades locales va a depender de todos esos factores mencionados anteriormente.

³ Franco, Augusto de, "¿Por qué Precisamos de un Desarrollo Local Integrado y Sostenible? 1994

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el caso del municipio de Yaguajay, con un alto “capital natural” cuenta con potencial para el ecoturismo. Este hecho, sin embargo, no es suficiente para que este municipio se desarrolle si las personas del lugar no están capacitadas para trabajar, por ejemplo, en la hostelería o como guías turísticos. Si las condiciones de vida y de saneamiento de la ciudad no fueran las adecuadas para recibir a visitantes. O si el Presidente de la Asamblea Municipal o el resto de los líderes formales políticos del municipio no se interesan por el asunto (no existe voluntad política) y la comunidad no participa. Si faltan éstas u otras cosas, el inversor interesado en invertir en este municipio acabará desistiendo.

Para que una potencialidad se vuelva dinámica es necesario identificar la vocación y descubrir las ventajas de una localidad en relación con las demás. Sin embargo, esto no basta, pues el desarrollo no es sólo económico. Es preciso que también se estimulen una serie de factores. Básicamente, es necesario, que las personas tengan acceso a los resultados de los proyectos que se generen, al conocimiento y al poder.

Durante mucho tiempo se consideraba que el factor económico era el único determinante del desarrollo. No obstante, hoy en día se conoce que el desarrollo tiene muchas dimensiones (económica, social, cultural, ambiental, físico-territorial, político institucional...) que mantienen, unas con relación a las otras, un relativo grado de autonomía. Todas estas dimensiones comparecen en el proceso de desarrollo condicionándolo o determinándolo.

Del mismo modo que el desarrollo local depende de la gente que vive en la localidad, también depende de muchos otros determinantes y condicionantes que los economistas en general tienden a despreciar o a juzgar como simples factores externos.

El desarrollo local es un modo de promover el desarrollo que toma en cuenta el papel de todos esos factores necesarios para convertir en dinámicas las

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

potencialidades que pueden identificarse al examinar una unidad socio-territorial delimitada.

Lo local es, en este sentido, producto de analizar. El análisis reconoce una potencialidad cuando está focalizado en un subconjunto y este reconocimiento es siempre racional, es decir, cobra sentido cuando lo comparamos con otros subconjuntos.

Las potencialidades identificadas y reconocidas hacen referencia a la diversidad y a la ventaja comparativa. Si todas las localidades fuesen iguales no tendría sentido el concepto de desarrollo local y, en rigor, tampoco el de local.

Entre las definiciones de desarrollo económico local se identifica aquel proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local que mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona es capaz de estimular su crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local.

Al tratarse de un concepto relativamente novedoso no existe, sin embargo, una definición comúnmente aceptada. Siguiendo a otros autores el desarrollo económico local también podría definirse como:

“un proceso por el que el gobierno local establece iniciativas, promueve actividades económicas y sociales y conecta con el sector privado en proyectos conjuntos o incentivándolos con objeto de crear nuevos empleos y regenerar la estructura socio-económica de la zona”.⁴

El desarrollo local como “un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local en el que se pueden identificar al menos tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos

⁴ ALLENDE, J. (1988) Desarrollo económico local y reestructuración urbana-regional en “La ciudad. Instrumento de recuperación económica de creación de empleo”. Ed. Ayuntamiento de Vitoria. Vitoria.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y finalmente, una dimensión político-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local”.⁵

En la práctica el desarrollo económico local es siempre un proceso que supone la formación de nuevas instituciones, el desarrollo de industrias alternativas, la mejora de las capacidades de la mano de obra existente para hacer mejores productos, y la promoción de nuevas empresas.⁶

Es por ello, que se define según este trabajo que el desarrollo local es un modo de promover el desarrollo que comprende varias dimensiones y que toma en cuenta el papel de varios factores, económicos y extra-económicos, para convertir en dinámicas las potencialidades que puedan identificarse cuando focalizamos las atenciones y los esfuerzos en una unidad socio-territorial determinada. Las dimensiones económicas, sociales, culturales, ambientales y físico-territoriales, político-institucionales y científicas tecnológicas determinan, en conjunto, el proceso de desarrollo, no pudiéndose derivar automáticamente unas de las otras y, menos aún, de una de ellas todas las demás, como sugería la vieja creencia economicista. Del mismo modo, los factores que son, en general, despreciados o juzgados como simples aspectos externos, condicionan el proceso de desarrollo, marcando diferencias : una localidad donde exista una población con una determinada cultura puede desarrollarse más rápidamente y mejor que otra donde tal cultura no exista.

Se trata según Francisco Albuquerque, de un: “...desarrollo capaz de extender en la mayor medida posible el progreso técnico y las innovaciones gerenciales en la totalidad del tejido productivo y empresarial de los diferentes territorios, a fin de

⁵ VAZQUEZ BARQUERO, A. (1988) Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo.” Pg. 129, Ed. Pirámide. Madrid.1988

⁶ BLAKELY, E. (1988) planning local economic development. Theory and practice. Ed. SAGE, New York. Pg 59.

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

contribuir con ello a una mayor generación de empleo productivo e ingreso, y a un tipo de crecimiento económico más equitativo en términos sociales y territoriales, y más sostenible ambientalmente”.⁷

A pesar de que la globalización predomina en la sociedad contemporánea, hoy en día se presta cada vez más atención al desarrollo local, o sea este proceso de globalización en curso implica fuertemente la cuestión del desarrollo local, motivado por:

Necesidad de buscar una inserción competitiva, adoptando una estrategia que posicione ventajosamente en el mercado globalizado espacios socio-territoriales delimitados, sin el cual un contingente inmenso de localidades seguirían marginadas por el desaprovechamiento de sus potencialidades.

Necesidad de compensar los efectos excluyentes de este proceso, generando una forma de crecimiento económico que aproveche más eficientemente los recursos endógenos existentes en una zona determinada para crear empleos y mejorar la calidad de vida de las poblaciones allí residentes.

Necesidad de desarrollar una estrategia contra-hegemónica que cuestione el patrón actual de desarrollo, sobre todo desde el aspecto de la sostenibilidad, tomando lo local como elemento de transformación socio-política-económica, como espacio para el ejercicio de nuevas formas de solidaridad, de asociación y de cooperación, así como para el establecimiento de redes sociales basadas en nuevas territorialidades de acuerdo con las exigencias planteadas por los problemas de ámbito global.

Además, independientemente del juicio que se pueda hacer del proceso de globalización económica hoy instalado, pequeños actores económicos asociados en redes pueden insertarse competitivamente en el mercado regional, nacional e internacional con más oportunidades de no ser destruidos por la competencia, lo que sólo conseguirán si ejercitan la cooperación fomentada por los procesos de

⁷ Alburquerque, Francisco, “Curso sobre desarrollo local “Capítulo 4, pág. 2

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

desarrollo local. Para tales actores el desarrollo local se está volviendo una cuestión de supervivencia, y este es el motivo por el cual el asunto permanecerá en las pautas contemporáneas independientemente de las opiniones de los analistas: existe una base social determinada, interesada objetivamente en el desarrollo local.

Entre los aspectos comunes que caracteriza el proceso de Desarrollo Local se encuentran:

Son procesos de naturaleza endógena. Surgen desde dentro en la medida en que existen o estén desarrolladas las capacidades que permiten su surgimiento como respuesta a una situación, revalorizan el conjunto de recursos locales y buscan una utilización óptima de su potencial.

Basan su estrategia en una solidaridad con el territorio mediante la afirmación de la identidad cultural como medio de lograr una imagen de marca diferenciada y atractiva que marque un sentido inverso al declive que se viene padeciendo.

Responde a una voluntad de gestión partenarial o asociativa entre representantes públicos y privados que es posible por una identificación previa de necesidades delimitadas territorialmente que hace que surja la identidad. El partenariado asocia autoridades públicas locales y supralocales, empresas, centros de formación, y demás asociaciones diversas.

La originalidad de las experiencias locales consiste en que permiten recoger y estimular todos los elementos endógenos dinámicos desde una perspectiva integral, que incluye los recursos humanos, físicos y financieros locales, pero también los exteriores en vista de suscitar nuevos proyectos. Este carácter integrador se muestra con estructuras que valorizan las estrategias de los actores y la solidaridad entre éstos.

La propia naturaleza endógena y espontánea de las iniciativas económicas supone que sean difícilmente encajables en modelos o estructuras de gestiones muy rígidas o cerradas.

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

La necesidad de volver la mirada hacia los planos micro y meso económicos en lo territorial constituye un doble desafío para los países de América Latina, ya que donde más se requiere innovar, es precisamente donde menos condiciones existen para hacerlo. Por ello, agudizar la imaginación para proponer instrumentos y políticas de gestión con posibilidades de éxito constituye un gran desafío y buena parte del reto que se debe asumir.

El aprovechamiento de los recursos endógenos como punto de partida para originar nuevos estilos de desarrollo basados en las potencialidades de las economías locales es el complemento indispensable de las políticas nacionales de desarrollo. La realidad de los países de América Latina y el Caribe, que presenta disparidades territoriales muy acentuadas es, en todo caso, mucho más crítica que aquella que han enfrentado las localidades deprimidas europeas, lo que implica una dedicación y capacidad de gestión probablemente mucho mayor.

En muchas localidades de la región es común encontrarse con altos porcentajes de necesidades básicas insatisfechas, así como también con incapacidad técnica y financiera para administrar los servicios que se han traspasado como parte de los procesos de descentralización; localidades con bajos niveles de escolaridad, altas tasas de analfabetismo, tasas de desempleo sobre los promedios nacionales, bajo nivel de infraestructura, escaso nivel de desarrollo empresarial y tecnológico, escasa capacidad de gestión, a lo que se suma un serie de restricciones que ponen en duda las posibilidades de éxito de un desafío de esta naturaleza.

Las localidades y regiones que más lo necesitan son justamente las que menos cumplen con las condiciones requeridas para impulsar procesos de desarrollo endógenos con posibilidades de éxito. De ahí la necesidad de concentrar buena parte de los esfuerzos de investigación, difusión, cooperación, capacitación y propuestas de nuevos mecanismos de gestión innovadora para conseguir que los gobiernos y administraciones locales asuman un nuevo rol como agentes promotores del desarrollo económico local, vinculándolo con los aspectos jurídicos, políticos y financieros propios de los procesos de descentralización que

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

deben ser consecuentes con este enfoque, y mejorando su papel tradicional e irremplazable en la entrega de servicios y atención de programas sociales.

En el caso de Cuba ha sido un objetivo del Estado la progresiva eliminación de las desigualdades territoriales, garantizándose el acceso de todos los ciudadanos a la satisfacción de las necesidades esenciales: educación, salud, alimentación básica y empleo, independientemente de los resultados económicos de cada territorio en particular.

La economía cubana se rige por un sistema de dirección y planificación centralizada que ha permitido alcanzar importantes logros en el desarrollo socioeconómico, poder concentrar los recursos en las líneas claves, y enfrentar las limitaciones que impone el bloqueo de Estados Unidos sobre el país.

Por otra parte dados los cambios ocurridos en el país como resultado del derrumbe del campo socialista, se establecieron líneas priorizadas de desarrollo concentrada en los sectores que generan divisas para la supervivencia del país. De manera que el desarrollo de los territorios dependió en mayor medida de las posibilidades que tenían para el despliegue del sector emergente, como fue el turismo. Además al reestructurarse la economía, muchas industrias y actividades económicas tienden a desaparecer o se transforman, implicando situaciones críticas para algunos territorios.

Sin embargo la lógica global de la dirección del país no excluye la necesidad de incorporar las particularidades territoriales a través de las iniciativas que puedan tomar las autoridades locales en cuanto al desarrollo de su territorio, en tanto que la visión global de las necesidades del país, no siempre evalúa de forma adecuada las condiciones locales y sus particularidades. Pueden existir recursos locales relativamente ociosos o posibilidades no desarrolladas, en condiciones que se exige dinamizar la vida económica de la localidad.

Se reconoce que los órganos locales del Poder Popular no cuentan aún con la autonomía necesaria para la implementación de estrategias de desarrollo

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

territorial. Plantear una línea de acción en tal sentido implica el análisis de la situación de cada territorio, sus fortalezas y debilidades, qué se puede mejorar y cómo, cuáles son las principales amenazas y barreras para el desarrollo endógeno, conocer la visión del desarrollo y las líneas a seguir. Todo lo cuál requiere el diseño estratégico del territorio en cuestión.

La descentralización del planeamiento para que sea efectiva tiene que estar respaldada por un proceso de descentralización hacia los gobiernos locales que debe contar con las correspondientes articulaciones con los niveles superiores de dirección del país.

Un paso de avance se dio en 1993 con la incorporación en la Dirección de Planificación Física de un programa descentralizado conocido como la Municipalización del Planeamiento. Al respecto se diseñó una guía para la elaboración del Plan de Ordenamiento Territorial y Urbanismo del Municipio.

En la Resolución sobre el perfeccionamiento de los Órganos del Poder Popular, el Sistema Electoral y la División Político Administrativa aprobada en el recientemente concluido VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea, que de acuerdo con la experiencia acumulada en más de 35 años del sistema de órganos del Poder Popular, las modificaciones en este sentido derivadas del IV Congreso del Partido y los estudios que se realizan como parte de la “Tarea Perfeccionamiento”, evaluar en las actuales circunstancias y en perspectiva la organización y funcionamiento del Poder Popular, además la necesidad de encontrar formulas que permitan una mejor delimitación de las atribuciones y relaciones de las Asambleas y sus Consejos de la Administración con los organismos de la Administración Central del Estado y las unidades presupuestadas y empresariales ubicadas en su territorio, así como potenciar una mayor autonomía de los municipios.⁸

⁸ Resolución sobre el perfeccionamiento de los Órganos del Poder Popular, el Sistema Electoral y la División Político Administrativa. Periódico Granma, Abril 2011 martes 19.

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Entre las potencialidades que presentan los Municipios como base para el Desarrollo Local pueden mencionarse las siguientes:

El nivel de institucionalidad existente; los gobiernos locales pueden encabezar el diseño e implementación de las estrategias de desarrollo de la localidad.

El conjunto de organizaciones presentes en el territorio que permite la participación y el apoyo a las decisiones que afectan al territorio.

El nivel de instrucción de los Recursos Humanos dado el desarrollo alcanzado por el sistema de educación.

La creación de las Sedes Universitarias Municipales (SUM) como eslabón básico para coordinar la investigación, innovación y transferencia tecnológica según las necesidades de cada territorio. Además de realizar la capacitación en función de las necesidades de los proyectos que se requieren desarrollar.

La existencia de recursos y capacidades que representan oportunidades para nuevas vías de crecimiento y desarrollo del municipio.

El anexo 2 muestra un resumen de los marcos conceptuales en el enfoque de desarrollo local donde se puede observar todos los criterios y análisis de los diferentes autores consultados para esta investigación.

1.2 Las iniciativas municipales de desarrollo local en Cuba. Obstáculos y potencialidades. Papel de la Empresa.

Durante años el desarrollo local en nuestro país ha transitado por diversas tendencias, que en ocasiones han sido contradictorias entre ellas, no habiéndose podido lograr un consenso en una actividad que de por sí tiene gran parte de individualidad pues las características de los territorios no son uniformes y por tanto no puede existir un diseño único, no obstante si podrían existir líneas generales que no se han logrado.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Al valorar estas experiencias de desarrollo local resaltan limitaciones que obstaculizan un normal desenvolvimiento, destacándose:

- ✓ La falta de una normativa institucional clara sobre la gestión y control que los gobiernos municipales pueden ejercer sobre los recursos locales, que defina cuáles son, cómo organizarlos y utilizarlos de forma tal que los beneficios permanezcan en los territorios.
- ✓ Dominio de una lógica de funcionamiento institucional vertical e insuficiente articulación horizontal en la localidad.
- ✓ Insuficiente nivel de implicación de las autoridades locales en la elaboración y seguimiento de los proyectos que tributan al desarrollo local.
- ✓ La doble circulación monetaria y en particular la centralización de la moneda convertible.
- ✓ Barreras a la gestión descentralizada del sistema empresarial.
- ✓ Insuficiente preparación de los cuadros para enfrentar los retos del desarrollo local.
- ✓ Insuficientes recursos financieros.
- ✓ Existencia de regulaciones que limitan el desarrollo de proyectos a nivel territorial al ser actividades rectoradas por Organismos Sectoriales.
- ✓ La subordinación de las Industrias Locales a la Empresa Provincial limita la autonomía financiera de la entidad que genera los recursos.
- ✓ Insuficiente conocimiento sobre las posibilidades de obtención de financiamiento, incluyendo el aprovechamiento de la cooperación internacional. (Anexo 3)

La observación conclusiva preliminar más importante sería que no ha logrado configurarse en el país una gestión estratégica participativa de base local, ni se ha

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

consolidado el proceso de construcción de actores autotransformativos a esa escala. (Fernández, J. (2009)

Resulta obvio el papel fundamental que juega la empresa como agente económico en la creación de puestos de trabajo y de riqueza. Las formulaciones tradicionales del desarrollo territorial se basaban en la atracción de empresas del exterior. El fracaso de estas medidas ha hecho que las políticas de desarrollo local tengan como objetivo prioritario la promoción de la actividad empresarial surgida de la iniciativa local debido a que son las empresas quienes juegan el papel más dinámico en los procesos de cambio estructural en el marco de una economía de mercado.⁹ Pero para ello ha de tenerse en cuenta que “la creación de empleo duradero y viable depende estrechamente no sólo de la creación de nuevas actividades y empresas y del desarrollo y modernización de las que existen, sino también de la existencia de un entorno favorable a la emergencia de iniciativas”.¹⁰

La experiencia demuestra que, a menudo, una pluralidad de iniciativas empresariales acaba finalmente por generar cambios allí donde tiene lugar. Para alcanzar sus objetivos los portadores de iniciativas se ven forzados a relacionarse con diferentes personas y organismos tanto en su entorno más cercano como en el exterior, creando de este modo una dinámica propicia al desarrollo y al surgimiento de sinergias. “Cuando una serie de iniciativas emergen a un mismo tiempo y en un mismo lugar acaban finalmente por modificar las relaciones existentes. Podemos admitir que una serie de iniciativas concentradas constituirá una especie de umbral que acabará por permitir una dinámica de cambio muy cercana al desarrollo endógeno”.¹¹

Sin embargo, el mero surgimiento de iniciativas empresariales no es suficiente. Para que tengan éxito los proyectos debe producirse una relación entre las

⁹ Op.cit., VAZQUEZ BARQUERO, A. (1988) Desarrollo local. Una estrategia... Pg. 130.

¹⁰ PELLEGRIN, J. P. (1987) *Iniciativas locales, promotion de l'emploi et développement en "Initiatives et Solidarités l'affaire de tous"*. Syros Alternatives. Pg. 47.

¹¹ SIMONET, PH. (1988) *Précisions sur le développement endogène en "Formation et territoires"*. Syros Alternatives. París, Pg. 20.

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

iniciativas y el territorio sobre el que se sustentan considerado en su conjunto, siendo necesaria también una complementariedad entre las políticas económicas, sociales y culturales que se lleven a cabo. Por ello, todas las políticas de apoyo que se acometan dentro de un territorio deben tener como punto de referencia la diversidad de proyectos, el tipo de empresas que se crean o implantan, generalmente pequeñas y medianas empresas, (en lo adelante PYMEs), la valoración de los recursos humanos locales y las empresas de economía social.

Crear y desarrollar empresas es asegurar la producción de bienes, servicios y riqueza, garantizando el crecimiento. Pero hablar de la existencia de un clima empresarial como recurso de desarrollo, implica elegir un tipo de crecimiento susceptible de asegurar al máximo las condiciones de actividad y de vida del conjunto de la población del espacio afectado.

Ha de hablarse de la creación de empleos para y con la población existente y no tanto de la atracción de empresarios nuevos que precisen una mano de obra con un nivel de cualificación diferente al existente en la comunidad y que, en consecuencia, no solucionarían el problema de desempleo de la comunidad local. En este sentido, sólo una política de mantenimiento y creación de empresas selectiva y respetuosa con su entorno puede ser entendida como recurso del desarrollo local en tanto garantice y asegure la capacidad de reacción ante las nuevas situaciones.

La eficacia buscada en la empresa como recurso de desarrollo, hablando en términos económicos y sociales, pasa también por proyectos de pequeña dimensión, integrados en la vida local mediante el establecimiento de redes de solidaridad que contribuyan a reforzar las políticas nacionales de ayuda a la inserción y a la creación de empresas de economía social.

Las políticas de desarrollo local y de apoyo a la creación de pequeñas empresas adoptan un enfoque muy diferente al de la lógica de las concentraciones industriales.

Autora: Juana Crespo Colina
Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Se considera la financiación de las empresas locales como una de las dificultades que más han limitado la expansión de los procesos de desarrollo local. "A pesar del dinamismo y actividad de los empresarios, los sistemas de empresas locales carecen de recursos financieros suficientes para llevar a cabo sus iniciativas debido tanto al aumento del coste de la actividad productiva, como a la dificultad de las empresas para acceder a los mercados financieros y la inadecuación de las políticas de ayuda existentes".¹²

Generalmente los recursos no son suficientes para mantener una actividad empresarial ni existe una capacidad de autofinanciación continuada, agravándose el problema por las dificultades que encuentran las empresas a la hora de utilizar los recursos ajenos existentes en el sistema financiero.

El problema es de mayor calibre si se considera el caso de las zonas menos desarrolladas. En ellas, "la financiación de inversiones privadas se ve aún más limitada por la imperfección de los mercados financieros: trámites burocráticos excesivamente largos y engorrosos para la concesión de créditos, una capacidad inadecuada de los empresarios y deficiencias en la capacidad de los bancos locales para evaluar los proyectos de las PYMES. Faltan, además, instrumentos financieros flexibles, como el capital riesgo, el arrendamiento financiero y los préstamos a medio y largo plazo".¹³

A la dificultad de las PYMEs, y particularmente de las micro-empresas, para acceder a los circuitos financieros, tradicionalmente reservados a los grandes grupos, se añade el hecho de que en la mayoría de los casos las empresas pequeñas son incapaces de cumplir las garantías que la obtención del crédito requiere, de modo que las entidades de crédito público y privado consideran arriesgado y poco rentable los proyectos de las empresas locales. Al mismo

¹² Op.cit., VAZQUEZ BARQUERO, A. (1988) *Desarrollo local. Una estrategia ...* Pg. 141-143.

¹³ COMISION CEE (1991) *Las regiones en la década de los 90.* Cuarto Informe periódico sobre la situación y evolución socioeconómica de las regiones de la Comunidad Luxemburgo, Pg. 33.

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

tiempo, las empresas suelen carecer de la información precisa sobre las posibilidades de financiación externa pública y privada.¹⁴

Una cuestión fundamental es, por lo tanto, instrumentar medidas financieras adecuadas a las necesidades de las empresas locales. El sistema financiero debería crear un mecanismo preferente para resolver los problemas de las empresas locales, y el sector público podría fomentarlo con una legislación que propiciara la creación de instrumentos adecuadas para las empresas autóctonas.

Los instrumentos financieros deberían adaptarse pues a las condiciones de crecimiento y viabilidad de las empresas locales, desarrollando iniciativas privadas, públicas y mixtas, encaminadas a estructurar el ahorro local, utilizarlo en proyectos locales y atender las necesidades específicas de estas empresas.

Una adaptación de las estructuras financieras en el sentido indicado sería además una de las vías para generar una solidaridad territorial que permita a las PYMES un mayor y más rápido acceso a los mecanismos financieros. En este contexto se ha desarrollado la idea del ahorro de proximidad donde las fórmulas ensayadas varían según las necesidades locales, pero todas ellas “responden claramente a una carencia tradicional de financiación y la respuesta encuentra su eficacia en una verdadera solidaridad territorial”.¹⁵

La situación que se viene describiendo, es decir, la falta de recursos financieros adecuados a las necesidades y posibilidades de las PYMEs constituye uno de las principales debilidades para el surgimiento de iniciativas económicas locales. Mientras que en el mercado de capitales la oferta consiste básicamente en capitales de bajo riesgo o a gran escala, la demanda que proviene de nuevas empresas implica principalmente capital de riesgo y de bajo importe. Paradójicamente, la causa principal del rápido fracaso de las nuevas empresas se

¹⁴ Op.cit., VAZQUEZ BARQUERO, A. (1988) *Desarrollo local. Una estrategia ...* Pg. 141-143.

¹⁵ PECQUEUR, B. (1989) *Le développement local*. Syros Alternatives, Paris, Pg. 78-85.

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

debe a la insuficiencia de capital, como confirman recientes estudios realizados en Alemania, Francia y Reino Unido.¹⁶

Por lo tanto, las primeras etapas del desarrollo de las actividades productivas se caracterizan por una tensión entre la importancia de los fondos a reunir y la imposibilidad de hacerlo eficaz y rápidamente. La subcapitalización de las empresas recientemente creadas constituye un impedimento para la consolidación de las iniciativas locales de desarrollo. De ahí la importancia de crear mecanismos en los que el financista no esté interesado en la obtención de un beneficio rápido y predeterminado, sino en un plus-valor en el capital o en un beneficio a largo plazo.¹⁷ “La ingeniería financiera local no puede ser la simple transposición a nivel local de la ingeniería financiera nacional, lo que refuerza la hipótesis del partenariado en el seno de las instituciones de capital-riesgo e implica el recurso puntual al ahorro de proximidad”.¹⁸

No obstante, hay lugares donde esta situación tiende a mejorar y la actitud de algunos bancos hacia la actividad empresarial de las PYMEs, y por extensión hacia el desarrollo local, está cambiando. La creciente competencia dentro del ramo ha propiciado la aparición de nuevas fórmulas de crédito y el surgimiento de entidades creadas para atender necesidades específicas de los diferentes sectores de la clientela. Igualmente, han progresado y mejorado los sistemas de control y evaluación de riesgo y lo que es más relevante de cara a la financiación de iniciativas locales, las entidades financieras van asumiendo su papel social en una situación estructural de altas tasas de desempleo. Así, ciertas entidades financieras comienzan a establecer con los futuros empresarios planes integrados de financiación e inversión, creando, llegado el caso, un sistema de tutela durante un plazo determinado.¹⁹

¹⁶ INNOVACION Y EMPLEO, N° 2, 1992, Pg. 11.

¹⁷ CREFFE, X. (1988) Descentralizar en favor del empleo. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, Pg. 179.

¹⁸ Ibidem, Pg. 202.

¹⁹ Ibidem, Pg. 13.

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

Pese a ello, el examen de la estructura global de la oferta de capitales demuestra que el lugar reservado a la financiación de la puesta en marcha de nuevas empresa no es todavía suficiente. Se sigue dependiendo en gran parte del ahorro y de las garantías personales, incrementadas por aportaciones de familiares y amigos. Por orden de importancia, la fuente de financiación que se encuentra en segundo lugar es el crédito comercial y, en lo que se refiere a los gastos corrientes, los descubiertos bancarios.²⁰

1.3 - Experiencias de Grupos de Desarrollo Local en Cuba. Caso Yaguajay Experiencia del Grupo de Desarrollo Local del CIPS

En el Centro de Investigación Psicológicas y Sociológicas radica un grupo de desarrollo local, el cual ha realizado trabajos estudio, promoción e implementación de experiencias de Desarrollo Local en varios municipios, entre los que se encuentran Yaguajay, Fomento, Jatibonico, Contramaestre y Mella, hasta un total de 20.

Tiene como premisa la institucionalidad municipal, está diseñada y suficientemente organizada para coordinar efectivamente las relaciones horizontales, tiene elevados niveles de representatividad y una dotación de servicios básicos subordinados, todo lo cuál facilitaría el rol de eje articulador de desarrollo local.

El grupo tiene como objetivo brindar nuevas herramientas de gestión a las autoridades locales para lo cual ha desarrollado una metodología que rompe con los métodos tradicionales de trabajo, caracterizados por alto verticalismo y poca iniciativa al proponer una dinámica diferente de entender la dinámica del territorio.

La propuesta metodológica permite establecer las líneas estratégicas para el municipio, que sería un primer diseño del programa de desarrollo, alrededor del que se articulan los proyectos para su ejecución por etapas.

²⁰ INNOVACION Y EMPLEO, N° 2, 1992, Pg. 11.

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El método se soporta en el nivel de conocimiento que cada miembro del grupo gestor tiene de la situación del territorio y se enfatiza en el tiempo real de que se dispone para encaminar el proceso.

Este grupo gestor será el encargado de elaborar la estrategia del municipio, analizar y controlar las acciones y proyectos para su implementación. Estará supeditado a la Asamblea Municipal y a su Consejo de la Administración que son quienes toman las principales decisiones y a los cuales les rinde cuenta y recibirá apoyo técnico y especializado de los centros docentes y de investigación tanto del territorio como fuera de él.

La metodología cuenta de los siguientes pasos:

Análisis de la información existente sobre el territorio

Diagnóstico

Análisis de actores U/P y empresas y fuentes de financiamiento

Visión de futuro

Líneas estratégicas

Evaluación y monitoreo

Se trabaja directamente para que de forma participativa y consensuada se logre:

Identificar y clasificar por orden de importancia los potenciales y limitantes para el desarrollo.

Determinar las variables que definen el comportamiento posible del contexto que influirá favorable o desfavorablemente en el proceso que se impulsa sin que internamente se pueda evitar.

Establecer las líneas estratégicas

Precisar en los proyectos, los indicadores que miden los resultados

Distinguir los valores que deben compartirse en el equipo de dirección.

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Establecer los mecanismos de control económico emanados de la ejecución y funcionamiento de los proyectos

Con el posible desempeño de las variables más importantes se elaboran tres escenarios: tendencial, deseado y no deseado.

Teniendo en cuenta los recursos con que cuenta el territorio y las relaciones con los aliados estratégicos se identifican las principales fuentes de financiamiento nacionales e internacionales.

Puesto que la consecución de las líneas estratégicas estarán dirigidos los principales esfuerzos y recursos del municipio es necesario que no sean muy numerosas para que estos no se dispersen. A partir de estas líneas se analiza por una parte qué es necesario y qué realmente se puede hacer o hasta donde se puede llegar.

El Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) en Cuba

Representa un marco de referencia de programa y gestión creada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se implementa la modalidad operativa de Cooperación Descentralizada de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG), comunidades, universidades europeas y los territorios de Cuba.

La estructura de coordinación es el Comité de Coordinación Nacional integrado por el Ministerio para el Comercio Exterior y la Colaboración (MINCEX), PNUD; embajadas, y organismos internacionales y nacionales implicados. Se toman las decisiones fundamentales con respecto a las fuentes de financiamiento y los principios bajo los cuales se establece. Ofrece la oportunidad a las autoridades locales de defender ante las instancias centrales su propuesta y planes para ser presentado a la cooperación internacional.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el ámbito local la estructura operativa son los grupos de trabajo nombrados por el Poder Popular provincial y municipal que integran representante de la salud, educación, economía, planificación física, etc.

El PDHL comienza su ejecución en Cuba en 1998 y cuatro años más tarde se extendía a las provincias de Pinar del Río, Granma, Guantánamo, Santiago de Cuba, Holguín y el municipio de la Habana Vieja. En el año 2005 comienza a trabajar en cinco municipios de la provincia de Sancti Spiritus: Yaguajay, Sancti Spiritus, Jatibonico, Fomento y Trinidad

Apoya cuatro procesos: descentralización técnico administrativa, cobertura, calidad y sostenibilidad de los servicios, desarrollo de la economía local y enfoque de género transversal a la programación local.

En el caso de los financiamientos para el desarrollo de la economía local se cuenta, además de los que aportan las organizaciones que se utilizan casi siempre a Fondo Perdido, con el Fondo Rotativo para Iniciativas de Desarrollo Económico Local (FRIDEL).

Experiencia del Centro Histórico de la Habana

El Programa de Desarrollo Humano Local (PHDL) promovido y gestionado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), opera en la Habana Vieja desde el año 1998 donde se propone apoyar el desarrollo económico y social de esta localidad.

El Centro Histórico tiene una extensión de 2.14 Km², y cuenta con un total de 3 500 edificaciones, representativas de los siglos XVII, XVIII Y XIX con gran significación patrimonial. Sin embargo la densidad de la población es muy alta con 31192 habitantes por Km². Su economía esta basada fundamentalmente en los servicios turísticos, comerciales e inmobiliarios de la Oficina del Historiador, la cuál dejo de ser una institución supeditada al gobierno provincial y pasó a la subordinación del Consejo de Estado.

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En 1993 se le crearon las bases legales para que realizaran su gestión de forma autofinanciada, fomentaran sus fuentes de financiamiento y se le reconoció personalidad jurídica para asociarse y establecer relaciones con entidades extranjeras, así como cobrar contribuciones a las entidades productivas enclavadas en el territorio. Cuenta además con una compañía turística de marca propia “Habaguanex”, diseñada para desarrollar el fondo hotelero y extrahotelero, la misma comprende en la actualidad 16 hoteles, 32 restaurantes, 63 cafeterías y 80 tiendas y mercados.

En el marco del programa de cooperación multilateral y descentralizada, desde el año 1999 y hasta el año 2004, se han realizado o se están realizando cerca de 90 proyectos que son financiados por PDHL y la cooperación descentralizada de ciudades, donde participan provincias y regiones europeas, principalmente italianas y españolas.

Los recursos financieros han provenido de la combinación de los recursos generados por la actividad económica de la Compañía Habaguanex y los que se obtienen de los programas de cooperación. Todo lo cuál ha permitido generar más de 10000 empleos, predominando en los puestos técnicos las mujeres que representan el 59%. Se ha recuperado el 33% del área del centro histórico y ha sido rehabilitado múltiples edificaciones que brindan servicios de salud y educacionales, se han creado un centro geriátrico, viviendas protegidas para la tercera edad así como han entrado en funcionamiento más de 30 instalaciones culturales. Una de los problemas más graves, el de la vivienda, ha sido objeto de atención al repararse más de 3000 viviendas y se han construido alrededor de 400 nuevas viviendas para los pobladores del territorio.

Como primer paso para la implementación del FRIDEL, en la Habana Vieja, se realizó, a mediados del año 2002, con los actores de mayor importancia en el territorio, un Taller de Identificación de Oportunidades de Negocios, del que resultaron 20 ideas de proyectos posibles de ser financiados por esta vía. De ellas, se seleccionó un número mas reducido para ser presentados en una primera

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

etapa, a partir de un ordenamiento realizado de acuerdo a la importancia que se le otorgaron a estos primeros proyectos presentados.

A partir del trabajo desarrollado, en el 2003 se aprobó el financiamiento, a través de un proyecto FRIDEL, a la Hermandad de Bordadoras y Tejedoras de Belén el cual se ha desempeñado con éxito.

La Hermandad de Bordadoras y Tejedoras de Belén es una organización que surge en la Habana Vieja en el año 1994 por iniciativa del Doctor Eusebio Leal con el objetivo de rescatar esta tradición de las artes manuales, existente desde la época de la colonia, de agrupar personas con diferentes habilidades en Hermandades; creándose desde entonces y manteniéndose en la actualidad, la de Zapateros, la de Carpinteros, Plateros, etc.

La Hermandad de Bordadoras y Tejedoras está integrada por 25 mujeres de diferentes edades. Al constituirse la organización la mayoría no estaban vinculadas al trabajo por lo que la vida de estas mujeres, principalmente amas de casa y jubiladas, cambia notablemente al integrarse a este proyecto. En el plano económico, desde que se vinculan a la organización y fundamentalmente después de ser favorecidas por el proyecto, poseen un papel protagónico en sus hogares, no dependiendo ya de los ingresos de los restantes miembros de la familia, siendo en muchos de los casos su soporte económico.

Esta pequeña empresa, cuya función fundamental es la creación de diferentes confecciones, brinda un servicio personalizado, pues todas las piezas que elaboran son diferentes y por el trabajo que realizan, sus empleadas son consideradas artistas.

Las confecciones que realizan se dividen en tres grupos, las piezas hechas 100% por las artesanas, las realizadas en el 100% por el taller y las piezas combinadas con trabajo manual y a máquinas.

Entre los clientes que poseen se destacan las entidades institucionales, a los que se les vende por encargo, como por ejemplo al Hotel Chateau Miramar y a los

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Hoteles pertenecientes a la Compañía Habaguanex S. A. a los cuales fundamentalmente se les venden piezas de mantelería, uniformes, pañuelos y servilletas. Aunque no se consideran un atelier, atienden a clientes individuales por pedidos, en el taller, oportunidad que les permite obtener dinero rápido y no a plazos.

En el año 2003, la Hermandad de Bordadoras y Tejedoras de Belén recibió un préstamo FRIDEL de alrededor de 2000 USD para la compra de diferentes máquinas las cuales permitieron elevar la calidad y la productividad de la pequeña empresa. Este préstamo fue otorgado para ser amortizado en 12 cuotas que van entre los 168 y los 176 USD mensuales, con 2 meses de gracia y a un interés del 5 % sobre el saldo deudor.

Después de recibir el préstamo y comenzar a trabajar con la utilización de las nuevas máquinas, las utilidades de esta Hermandad se han mantenido como promedio en 250 USD mensuales, garantizando con esto, todos los meses, el pago de las obligaciones contraídas.

Por el impacto que ha tenido este proyecto en la vida de este grupo de mujeres, por la importancia de la labor que realizan y por el cumplimiento de los indicadores económicos exigidos, se puede calificar de exitoso.

Experiencia del Municipio de Yaguajay

La industria azucarera, tradicional actividad fundamental del municipio, se vió afectada con la reestructuración del sector, y dado su impacto económico, se elaboró un programa de desarrollo estratégico a partir de la situación actual y las posibles líneas de acción para el futuro desarrollo del territorio.

Se tuvo en cuenta los siguientes aspectos como condición del proceso:

La elaboración de la estrategia de Desarrollo Local debía responder a las necesidades del gobierno para realizar su gestión, por lo cuál deberá mantener un

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

estrecho intercambio con los ejecutores del proyecto e implicarse activamente en él.

Necesidad de analizar y evaluar la estrategia de los diferentes organismos y entidades del territorio y de la provincia, así como las relaciones que se establecen entre sí.

Necesidad de considerar los trabajos previos realizados en el municipio.

Se creó un grupo gestor integrado por la Dirección Provincial de Economía y Planificación, Delegación Provincial del CITMA, Dirección Provincial de Planificación Física, Oficina Territorial de Estadística, representaciones de los diferentes organismos sectoriales, la SUM, y Salud.

Las etapas del trabajo fueron:

Etapa preparatoria

Se seleccionaron los principales temas de estudio: agricultura, ganadería, Industria azucarera, industrias subordinadas al Poder Popular, Turismo e infraestructura.

Diagnóstico.

Se realizó por sectores. Las entidades seleccionadas aportan más del 95% de la producción mercantil y el 89% de la fuerza de trabajo ocupada.

Elaboración de la DAFO.

Desarrollo de la Estrategia.

Se determinaron los objetivos de desarrollo general y por actividades y las principales líneas de acción. Se elaboró un Plan de Acciones que tiene los criterios de medidas, los responsables y fecha de cumplimiento.

Determinación de las medidas de control.

La mayor parte de las acciones, medidas e inversiones corresponden a propuestas que se le hacen a los organismos, empresas e instituciones de

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

carácter extraterritorial. Por consiguiente el financiamiento principal, la administración de los proyectos económicos y la decisión sobre el destino de las utilidades quedarán a cargo de estas entidades.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE YAGUAJAY

2.1 Caracterización socioeconómica. Diagnóstico General de Yaguajay

Yaguajay está situado al norte de la provincia de Sancti Spíritus y constituye la cabecera municipal (ver figura 2). Posee una extensión actual de 1 032,3 Km². Aunque el poblado de Yaguajay no posee un alto nivel de servicios, es el centro más importante del municipio que concentra el 17% de la población y 5 000 empleos (el 23% del municipio), sobre todo en las esferas de servicios, industria y construcción. Alrededor de 1500 son ocupados por trabajadores no residentes, por lo que a él debe acudir diariamente una gran cantidad de población.

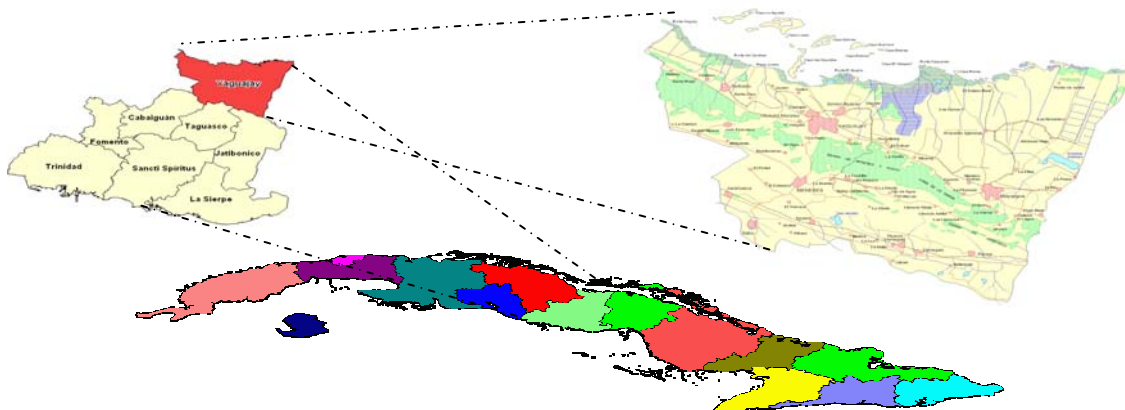


Figura 2. Mapa geográfico de Yaguajay, al norte de la provincia de Sancti Spíritus

Con una densidad de 59 hab./Km², el municipio cuenta con 65 asentamientos poblacionales (53 rurales y 12 urbanos), una urbanización del 65,4% y la población²¹ total asciende a 56871 habitantes.

El Municipio presenta varias regiones naturales bien definidas, destacando los Cayos de Piedra y el Parque Nacional Caguanes, enclavados en la Reserva de la

²¹ La población del municipio a partir del año 2002 presenta una tendencia hacia el decrecimiento con una tasa media anual de -0,6%. La estructura por edades es característica de una población envejecida, pues las personas de 60 años y más representan el 20,3% de la población total, que supera a los de 0 a 14 años en 3,5 puntos porcentuales. (Calcines,2009)

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE YAGUAJAY.

Biosfera de Buenavista y declarados Sitio Ramsar, por sus valores ecológicos, arqueológicos y paisajísticos. Sus aguas subterráneas poseen calidad físico-químicas aptas para el consumo humano,²² excepto las comprendidas en la franja costera y al Este del territorio. Yaguajay posee la condición de Manejo Integrado Costero²³ que otorga el CITMA junto a los municipios Varadero, Habana del Este, Sagua la Grande, Caibarién y Remedios, -únicos en el país-. El CAM en Yaguajay, dirige el municipio con la utilización sostenible de los recursos naturales que se poseen, lo que constituye un paradigma para el DL y le ha posibilitado alcanzar el Premio Provincial de Medio Ambiente en los años 2009 y 2010 (Anexos 4 y 5).

Los recursos laborales del Municipio ascienden a 35 785 personas. De ellos, están ocupados en la economía unos 27 872 (con un incremento de 6 452 empleos en cinco años). La tasa de desempleo ha disminuido de un 9% en 1996, hasta un 0,8% actual, como consecuencia de los programas de incremento del empleo. El 53% de la Población Económicamente Activa (PEA) pertenece al sector agropecuario.

En el aspecto demográfico se aprecian tendencias; tales como, un decrecimiento absoluto y envejecimiento de la población, disminución significativa del número de jóvenes para garantizar el reemplazo de la fuerza de trabajo y procesos migratorios desfavorables.

El sector social posee potencialidades, al concentrar el 68% de los profesionales; actualmente Yaguajay cuenta con 2 721 graduados universitarios y más de 3000 personas incorporadas a estudios superiores. Además, aparejado a la desactivación de los tres centrales agroindustriales, se produce un movimiento

²² El municipio posee la particularidad muy significativa de la presencia de aguas minerales en San José del Lago, lo que constituye el yacimiento más explotado del territorio. Sus aguas minero-medicinales son utilizadas desde el punto de vista balneológico, con excelentes resultados y grandes beneficios terapéuticos

²³ Posee el 66% de su extensión territorial sobre categoría de manejo

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE YAGUAJAY.

pendular²⁴ de personas calificadas hacia los polos turísticos de Cayo Coco y Cayo Santa María.

El sector turístico está representado por la Villa San José del Lago de la Cadena Islazul, que puede explotar el turismo de tránsito por las características de la instalación, la ubicación del Municipio entre dos polos turísticos de importancia (Cayo Santa María y Cayo Coco) y la calidad de sus aguas minero-medicinales, óptimas para desarrollar un turismo de salud. El desarrollo turístico se ve limitado, al no existir un producto turístico integral²⁵ que se comercialice y pueda competir y/o complementar con otras opcionales.

La estructura de producción de Yaguajay, debido a la reestructuración de la industria azucarera cambia significativamente, desde la producción azucarera a la agropecuaria no cañera (con énfasis en la ganadería vacuna y porcina, ganado menor y cultivos varios). Actualmente se cuenta con una estructura²⁶ concentrada en cuatro empresas nacionales, una empresa agropecuaria y tres granjas estatales. En el sector campesino y ganadero existen CPA (10), UBPC (21) y CCS (30); posee en la subordinación local una Empresa Municipal de Comercio y cuenta también con 21 Unidades Empresariales de Base y 11 Unidades Básicas Productivas. La agricultura urbana es uno de los principales factores de diversificación de la oferta productiva agraria, situándose como referencia a nivel nacional por 9 años consecutivos. En cuanto a la ganadería, aparece como uno de los primeros municipios productores de ganado de la provincia con más de 72.0 miles de cabezas y más de 37.0 miles de hectáreas en explotaciones(Prado Pire, 2009).

²⁴ Actualmente laboran más de 300 trabajadores del municipio

²⁵ Aunque no existen las potencialidades de otros polos turísticos del país, es posible lanzar un producto turístico que integre la Villa San José del Lago, el área protegida Jobo Rosado, los senderos turísticos, el Parque Nacional Caguanes y el Monumento Nacional "Camilo Cienfuegos", para potenciar el turismo de naturaleza y salud; sin embargo, se ve limitada por no disponer del financiamiento para la rehabilitación de instalaciones

²⁶ El hecho de sólo contar con una empresa municipal, se traduce en una situación de dependencia de los niveles provincial y nacional en la mayor parte de las entidades, aún cuando se encuentran localizadas en el municipio donde utilizan sus recursos e influyen sobre el medio ambiente local.

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE YAGUAJAY.

El sector industrial es el más deprimido del municipio, su estructura física y el nivel de subordinación refleja una dependencia total de instancias provinciales y nacionales, así como un gran deterioro de las instalaciones y tecnologías ya obsoletas para los procesos productivos.

La economía del territorio²⁷ mostró una pérdida en la dinámica de su desarrollo durante el período 2000 al 2004 (Calcines Díaz, 2009), medido fundamentalmente a través de la producción mercantil (Ver figura 3). Sin embargo, a partir del año 2005 comenzó su recuperación paulatina, con mejoras en los resultados económicos,²⁸ que reflejan un incremento de la producción mercantil en el período 2005-2010.

La experiencia del Proyecto Yaguajay se ha visto enriquecida con la aplicación del modelo de desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación (Bofill Vega, 2010).

Con la implementación del mismo se aplican un grupo de procedimientos y recomendaciones que contribuyen al mejoramiento de los indicadores económicos globales del municipio. Sin embargo, no es posible cuantificar su efecto en el crecimiento económico al no existir en el Municipio un sistema estadístico territorial que permita determinarlo.

Por otra parte, al no contemplarse en la estadística municipal producciones de establecimientos provinciales -la mayoría-, se enmascara la magnitud real de este crecimiento. Todo ello imposibilitó seleccionar indicadores económicos -de los que contempla el sistema estadístico para un municipio- para evaluar la influencia de la implementación del modelo en Yaguajay.

²⁷ En la pérdida de la dinámica económica incide principalmente la paralización de tres centrales azucareros que contribuían con el 60 % de la producción total del territorio. La fuerza de trabajo de este sector se ha enfrentado a un cambio brusco de tecnología al pasar de un proceso productivo industrial a uno agropecuario.

²⁸ En estos resultados también influye el reordenamiento del sistema productivo y las políticas de precio del país.

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

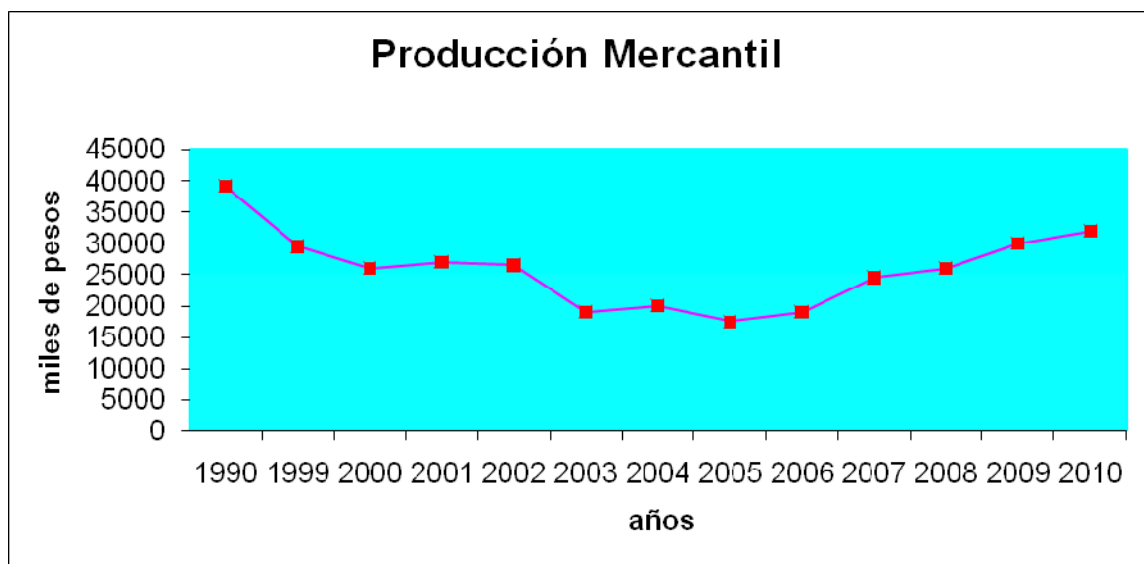


Figura 3. Comportamiento de la producción mercantil en Yaguajay, período 2000-2010.

Fuente: Oficina Municipal de Estadística Yaguajay.

El municipio Yaguajay es un territorio básicamente agrícola y hasta el año 2000 centraba su economía en la agroindustria cañera, que representaba alrededor del 45.0 % de la producción mercantil total del municipio, en ella laboraban el 53.4 % de la fuerza de trabajo de la esfera productiva del sector estatal civil y el 50.8 % de los asentamientos del territorio estaban vinculados directamente a esta industria. Posterior a esta fecha, dado los altos costos de producción y los bajos precios del azúcar en el mercado internacional, “Tarea Álvaro Reynoso”, nombre con el que se conoce este proceso, se llevó a efecto a nivel del país un proceso de reestructuración de la industria azucarera. Su impacto en el municipio cambió la principal forma de producción basada en la industria azucarera, a formas de producción agropecuaria.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE YAGUAJAY.

Para cumplir la estrategia de desarrollo y elevar la calidad de vida de la población, propósito del Proyecto Yaguajay que se ejecutaba desde 1994, se aplican un grupo de decisiones, dentro de las que se identifican:

- I- Cambios en los métodos y estilos de trabajo del Gobierno Municipal para cumplir la estrategia de desarrollo.
- II- Diseño y ejecución de un programa de ordenamiento territorial para alcanzar un desarrollo socioeconómico sostenible.

Se definieron cómo áreas claves, el fortalecimiento de los proyectos sociales y económicos relacionados con la salud, la educación, la informatización, el desarrollo agropecuario, el turismo, la diversificación azucarera, fundamentalmente y la capacitación como un elemento esencial que atraviesa todo el proceso y se plantea que para alcanzar el desarrollo local es necesaria la participación comunitaria e intersectorial, la búsqueda de alternativas de solución a los problemas identificados, el desarrollo y formación de capital humano, el aprovechamiento de capacidades locales y la creación de empresas económicamente sustentables.

Se definieron proyecciones de trabajo, entre las que se mencionaron la inclusión de los proyectos dentro del plan de inversiones de las empresas, organismos y del gobierno municipal, la coordinación entre distintas empresas que permita alcanzar mejores resultados territoriales, capacitar de forma continua los cuadros y sus reservas en todos los componentes de su preparación, continuar la preparación de todos los sectores de la sociedad para viabilizar y agilizar su desarrollo, sustentabilidad de los proyectos sociales a partir del desarrollo económico local, el incremento del número de proyectos de colaboración internacional y la selección de indicadores más útiles para medir el impacto alcanzado.

El municipio se encuentra ante una demanda creciente de recursos laborales para el desarrollo agropecuario, necesidad de calificación de los jóvenes para satisfacer

*Autora: Juana Crespo Colina
Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa*

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE YAGUAJAY.

las demandas del desarrollo proyectado a mediano y largo plazo y aspectos contradictorios de las políticas nacionales actuales, con estas necesidades locales.

Al evaluar las características sociales, demográficas, ambientales, económicas y productivas, se definen un grupo de problemas que están afectando el desarrollo de la localidad, que se resumen en el diagnóstico general del municipio para lo cual se realiza un análisis y determinan las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con el desarrollo del territorio, aplicándose una dinámica grupal con 8 miembros del CAM y del Grupo Gestor de desarrollo local, y mediante reducción de listados se obtuvieron los factores de mayor incidencia en el desarrollo de Yaguajay (ver Anexo 6).

Asimismo, utilizando la matriz DAFO como técnica que resume e integra la información, se puede apreciar cómo interactúan entre sí debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (ver Anexo 7). Dicha matriz refleja que los mayores impactos están en el Cuadrante I (40 puntos), por lo que el Municipio puede emprender una estrategia ofensiva, identificándose como la mayor fortaleza la cultura de gestión de proyectos en el territorio y la mayor oportunidad, el haber sido seleccionado uno de los cinco municipios para implementar una experiencia nacional sobre desarrollo local (IMDL). Al mismo tiempo, la mayor debilidad del territorio es la escasez de empleos atractivos; y la mayor amenaza es la falta de autonomía de los gobiernos municipales en la toma de decisiones locales.

Los resultados del diagnóstico sirven como punto de partida para formular la estrategia de desarrollo local, pues se detectan las limitaciones existentes y se identifican las tecnologías, capacidades y potencialidades del municipio para gestionar su desarrollo a partir del conocimiento y la innovación.

2.2 Experiencia inicial del trabajo por proyectos. Iniciativa Municipal “Proyecto Yaguajay”

Con la crisis de los años noventa, el municipio tiene que adoptar un programa económico de emergencia para enfrentar el nuevo contexto, con el objetivo fundamental de resistir y superar los efectos negativos que esta etapa dejaría en nuestro país. Es en este momento que se comienza con la experiencia del Proyecto Yaguajay. Desde sus inicios en la propia gestión del proyecto comienzan a verse “señales de un territorio innovador pues ya en 1994, se busca la asesoría de expertos de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), el Instituto de Higiene, Epidemiología y Microbiología y el Centro Nacional de Educación para la Salud, con una intensa actividad de capacitación de los grupos de trabajo creados al efecto, conformándose la estrategia de desarrollo del proyecto sobre la base de las experiencias del territorio.

La formulación y ejecución de proyectos, constituyó una estrategia de importancia para la solución de los problemas identificados en el Proyecto Yaguajay. Los proyectos implementados se caracterizaron por aplicar el concepto (y mediciones) de Salud Positiva y la intervención multisectorial; dirigidos al campo de la salud, la educación, capacitación, informatización, cultura, grupos vulnerables, medio ambiente, vivienda, deporte, producción agropecuaria, los servicios, la formación y superación de los cuadros, y el turismo.

La formulación de proyectos se convirtió en un instrumento para la movilización de recursos humanos, materiales y financieros a nivel local, tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible lo que posibilitó negociar en este propio ámbito y abrió las oportunidades para la solidaridad internacional.

Investigaciones realizadas que comparan el índice de desarrollo humano y equidad a partir del comportamiento de indicadores establecidos, evidenciaron decrecimientos importantes en las inversiones y la producción mercantil,

*Autora: Juana Crespo Colina
Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa*

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE YAGUAJAY.

ocasionado, principalmente, por el sector agropecuario y la redimensión de la industria azucarera, lo cual entorpece la gestión del gobierno en función del mejoramiento de la calidad de vida de la población.

La experiencia del trabajo por proyectos de desarrollo local en el municipio de Yaguajay, conocida como Proyecto Yaguajay, ha servido de soporte conceptual para la construcción del modelo de desarrollo local que se aplica en el territorio, fundamentalmente a partir de los procesos permanentes que aporta y que se constata en los resultados del cuestionario aplicado a 14 miembros del Grupo Gestor de desarrollo local (82.3%) y 76 delegados²⁹ de la AMPP (67.9%) (Ver Anexos 8 y 9), así como los criterios que aportan 12 miembros del CAM en proceso de entrevista (57.1%)

El 100% de los encuestados se reconoce como participante del proyecto y que los grupos comunitarios han apoyado la labor del gobierno identificando los problemas de la comunidad y opinando sobre las posibles soluciones. De igual forma, el 85% de los encuestados evalúa su participación entre Muy Bien (10%) y Bien (63%) y el 15% de Regular; en ningún caso se niega la participación en el Proyecto Yaguajay.

Reconoce el 68,3% de los encuestados que el proyecto ha servido para cambiar la mentalidad de los principales cuadros de dirección en la búsqueda del DL. El tema de la formación y superación de cuadros ha sido una de las direcciones estratégicas dentro de la proyección municipal, elemento imprescindible en la construcción de un modelo social socialista que requiere de la preparación de los cuadros y sus reservas a partir de las necesidades y condiciones del pueblo que representan.

²⁹ En esta investigación se utiliza también, como una vía efectiva para considerar la percepción de la población, los criterios de los delegados de la AMPP, como representantes y portavoces del pueblo en las comunidades donde fueron electos.

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE YAGUAJAY.

En este sentido, la educación, como forma de acceder al conocimiento, se convierte en una herramienta de trabajo para la gestión integral del gobierno. El 100% de los encuestados consideran a la capacitación como una necesidad para desarrollar eficientemente su labor, y el 88,7% la identifican como característica de los proyectos que se ejecutan. Sugieren debe considerarse la superación, tanto en temas de dirección como en temáticas específicas, para generalizar la experiencia hacia otros municipios del país.

Asimismo, reconocen el papel activo del CUM en las actividades de superación y asesoría y el 80% considera que en el municipio se aprovechan los intercambios con universidades y centros científicos de diferentes partes del país, los que se convierten en espacios y sesiones de capacitación y actualización sobre diferentes temáticas, así como para la elaboración de proyectos coherentes con las líneas de desarrollo del municipio (86,2%), los cuales responden a las necesidades de las empresas (82,5%); aunque a criterios del 91,2% de los encuestados, los proyectos locales se han visto frenados por los intereses de los organismos provinciales y la falta de un sistema de control eficiente para la gestión económica de los mismos.

Los cuadros del CAM entrevistados opinan que lo que distingue a la gestión del gobierno desde la experiencia del Proyecto Yaguajay, es la concepción como una práctica sistemática de trabajo, la integración con el CUM estableciendo políticas de conocimiento y facilitando las redes de cooperación entre instituciones universitarias y empresas del municipio y del país; para lo cual combinan en su concepción procesos de planificación participativa con mecanismos de gestión compartida entre los diversos actores, que le dan ideas del qué hacer, las prioridades en torno a los proyectos gestionados.

De la misma forma, existe consenso sobre la necesidad de la participación de las instituciones, del papel de la innovación tecnológica³⁰ y la innovación social, del trabajo con redes: del conocimiento, de información y de las comunicaciones.

2.3 Situación actual de los Proyectos de desarrollo local. Algunas consideraciones finales.

El Proyecto Yaguajay desbordó las posibilidades del sistema correspondiente al vincular diferentes esferas (educacional, ambiental, laboral, cultural, entre otras), por lo que solamente resultaba viable su implementación bajo el liderazgo del Poder Popular Municipal.

Como resultado de esto se comenzó a dibujar de una manera diferente la proyección del desarrollo local, introduciendo como práctica innovadora en la gestión del gobierno la dirección por proyectos. En toda esa etapa surgieron, todavía con marcado sesgo sectorial, varias iniciativas sobre programas de desarrollo que tuvieron como rasgos comunes:

1. La vinculación con unidades de Ciencia y Tecnología.
2. La “gestión del conocimiento” como elemento central.
3. La asimilación de tecnologías adecuadas.
4. Un alto componente de capacitación, incluyendo el tema de Gestión de Proyectos.
5. La participación multisectorial y la conducción por el Gobierno Municipal.

Como resultado de todo este movimiento, se han ejecutado con diferentes niveles de desempeño un importante grupo de proyectos, todos sobre esferas

³⁰ Para ampliar sobre el tema ver: Programa integral para la producción de alimentos en el contexto del Desarrollo local. La experiencia del municipio Yaguajay. Boffill Vega et al. (2009/a/)

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE YAGUAJAY.

estratégicas para el desarrollo municipal y vinculados a centros nacionales de investigación, referidos a:

- Salud
- Proteína Animal
- Turismo
- Materiales de Construcción y Viviendas
- Informatización
- Diversificación Azucarera
- Capacitación de Cuadros

Actualmente se tienen prevista líneas estratégicas de desarrollo local hasta el año 2015, entre éstas se pueden destacar las siguientes:

1. Fortalecimiento de las capacidades del gobierno local e Informatización de la Sociedad
 2. Producción de Alimentos
 3. Incremento de las producciones Locales y Apoyo a la Producción local de materiales de construcción, a la urbanización y rescate del patrimonio edificado
 4. Reanimación económica, social y cultural de las comunidades
 5. Manejo de desastres naturales y riesgos
- **Fortalecimiento de las capacidades del gobierno local e Informatización de la Sociedad**
- Fortalecer el proceso de informatización aumentando la capacitación de los actores implicados en el empleo adecuado de las nuevas tecnologías

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE YAGUAJAY.

- Fortalecimiento de las capacidades locales para la gestión del desarrollo a partir de implementar procesos de aprendizajes sistemáticos y participativos que involucren a cuadros, trabajadores y población en general, bajo la coordinación de la Filial
- Gestionar, generar y construir conocimientos que contribuyan a la solución de los problemas económicos, tecnológicos, socioculturales y medio ambientales del territorio
- Utilización del Sistema de información geográfica en la toma de decisión del gobierno municipal

➤ **Producción de Alimentos**

- Potenciar la introducción de las tecnologías e innovaciones factibles al territorio.
- Garantizar el mejoramiento y uso adecuado del medio ambiente, como es el caso de los suelos
- Elaboración y actualización del plan de reordenamiento del sector agropecuario y forestal
- Diversificación de la producción agrícola para el apoyo a la seguridad alimentaria
- Perfeccionamiento de la Agricultura Urbana
- Incremento en la distribución de alimentos a partir de las producciones agropecuarias del territorio.
- Amplificar la aplicación del DL-259/2008 sobre entrega en usufructo de tierras ociosas

➤ **Incremento de las producciones Locales y Apoyo a la Producción local de materiales de construcción, a la urbanización y rescate del patrimonio edificado**

- Potenciar la introducción de las tecnologías e innovaciones factibles al territorio.
- Desarrollo de las industrias locales.
- Aceleración del ritmo de reparación de viviendas e instalaciones sociales, a partir del uso del potencial local de materiales.
- Potenciar la construcción y reparación de viviendas en las comunidades rurales del sector agropecuario
- Apoyo a la descentralización de los servicios técnicos, personales y de trámites.
- Desarrollar iniciativas que permitan la plena incorporación de la mujer e involucrar a las mujeres en el desarrollo local como es el caso de la producción de flores finas.

➤ **Reanimación económica, social y cultural de las comunidades**

- Desarrollo de las industrias locales.
- Proyección de la estrategia para la explotación del potencial turístico del municipio y la infraestructura gastronómica.
- Potenciar la calidad de los servicios de salud.
- Potenciar la calidad de los servicios educacionales.

➤ **Manejo de desastres naturales y riesgos**

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE YAGUAJAY.

- Creación de medios e instrumentos para la alerta temprana de los eventos atmosféricos y medio ambientales (comenzar estudio de riesgos y vulnerabilidad)
- Mejoramiento de condiciones materiales para la prevención de catástrofes naturales
- Mejoramiento y uso adecuado del medio ambiente

Para dar respuesta a las líneas directrices del desarrollo local en Yaguajay y buscar soluciones a los problemas identificados se han planificado y negociado para su ejecución y evaluación un grupo de proyectos previstos hasta febrero de 2011. El Cuadro 1. refleja los proyectos aprobados por el Consejo de Administración Municipal, el objetivo que se persigue en los mismos, su financiamiento y empresa u organismo ejecutor.

Se aprecia como en el municipio se accede a un monto total de financiamiento en CUC ascendente a 1635.7 MCUC, que responden a 4 financistas fundamentales: MEP, Proyecto PALMA, IMDL/PNUD y créditos bancarios.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE YAGUAJAY.

Cuadro 1

PROYECTO	OBJETIVO PRODUCTIVO	FINANCIAMIENTO NECESARIO (MCUC)	QUIEN LO FINANCIA	EMPRESA QUE EJECUTA	SITUACION ACTUAL
Implementación del Sistema de Articulación mediante el Fort. de la Oficina Mcpal Proyectos.	Brindar asesoramiento, gestión de proyectos y capacitación a los escenarios	53.7	Programa Conjunto ONU – Cuba I Etapa	Consejo de la Administración Municipal	Aprobado por la Oficina Nacional del Programa y en fase de adquisición de los medios
Proyecto para la producción de granos en sustitución de importación	Producción de maíz y frijoles	72.6	Programa Conjunto ONU – Cuba I Etapa	UBPC Miramar	Aprobado por la Oficina Nacional del Programa y en fase de adquisición de los medios
Proyecto para la prode de granos en sustitución de importaciones	Producción de maíz y frijoles	114.3	Programa Conjunto ONU – Cuba I Etapa	UBPC Piñero	Aprobado por la Oficina Nacional del Programa y en fase de adquisición de los medios

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE YAGUAJAY.

Fortalecimiento de servicios mecanizados a los productores de Yaguajay	Fortalecer los serv. mecan. de prep. de tierra, siembra y cosecha, talleres y mantenimiento	172.6	Programa Conjunto ONU - Cuba I Etapa	Empresa Agropecuaria Obdulio Morales	Aprobado por la Oficina Nacional del Programa y en fase de adquisición de los medios
Prod. de arroz para el autoabastecim. del municipio de Yaguajay	Producción de arroz	153.0	Programa Conjunto ONU – Cuba I Etapa	Empresa Agropecuaria Obdulio Morales	Aprobado por la Oficina Nacional del Programa y en fase de adquisición de los medios
Programa de Apoyo Local para la Modernización Agropecuaria (PALMA)	Producción de alimentos	439.0	PNUD	Empresa Agropecuaria Obdulio Morales ANAP	Aprobado y en ejecución
Producción de Flores Finas y Adornos Florales	Incremento de Producción de Flores y adornos florales para el Turismo	32.6	MEP (Iniciativa Municipal Desarrollo Local)	Unidad de Servicios Comunes	Aprobado y en espera de la apertura de la cuenta y asig. del financiamiento

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE YAGUAJAY.

Producción de Leche de Vaca para Sustitución de Importaciones	Producción de Leche de Vaca	30.3	MEP (Iniciativa Municipal Desarrollo Local)	UBPC Miramar	En fase de presentación a la Comisión Provincial
Proyecto integral para el fortalecimiento de la producción de alimento animal y carne de cerdo	Producción de alimento animal y carne de cerdo	160.1	Programa Conjunto ONU - Cuba II Etapa	Empresa Agropecuaria Obdulio Morales	Propuesto a la Oficina Nacional del Programa
Reconversión de la Fábrica Torula en Mini Industria	Beneficio y conservación de hortalizas, viandas, frutas.	75.0	Programa Conjunto ONU – Cuba II Etapa	Empresa Agropecuaria Obdulio Morales	Propuesto a la Oficina Nacional del Programa
Creación de una Unidad de Comercialización	Crear condiciones para la venta en frontera	26.4	Programa Conjunto ONU – Cuba II Etapa	Empresa Agropecuaria Obdulio Morales	Propuesto a la Oficina Nacional del Programa

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE YAGUAJAY.

Fortalecimiento de la Delegación Municipal del Minagri	Fortalecer las condiciones de trabajo de la Delegación y la atención a los escenarios del Programa	13.0	Programa Conjunto ONU - Cuba II Etapa	Delegación Municipal del Minagri	Propuesto a la Oficina Nacional del Programa
Creación de la Oficina de Atención a la Mujer Trabajadora	Fortalecimiento del enfoque de género en los procesos productivos	3.0	Programa Conjunto ONU – Cuba II Etapa	FMC Municipal	Propuesto a la Oficina Nacional del Programa
Transformación del IPA José M. Padrón y su inserción en el desarrollo agropecuario del municipio de Yaguajay.	Formación de nuevos técnicos y participar en la capacitación a escenarios	18.2	Programa Conjunto ONU – Cuba II Etapa	Dirección Municipal de Educación	Propuesto a la Oficina Nacional del Programa
Producción de Leche de Vaca para Sustitución de Importaciones	Incremento de Producción de Leche de Vaca	53.0	MEP (Iniciativa Municipal Desarrollo Local)	UBPC Simón Bolívar	En fase de presentación a la Comisión Municipal

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE YAGUAJAY.

Producción de Carbón Vegetal para la Exportación	Incremento de Producción de Carbón Vegetal	12.4	MEP (Iniciativa Municipal Desarrollo Local)	Empresa Agropecuaria Obdulio Morales	En fase de presentación a la Comisión Municipal
Producción de Girasol	Obtención de aceite y sust. de importación de torta de girasol para alimento animal	43.0	MEP (Iniciativa Municipal Desarrollo Local)	Empresa Agropecuaria Obdulio Morales	En fase de presentación a la Comisión Municipal
Producción de líquidos limpiadores para la industria y los hogares	Producción de Líquidos Limpiadores	94.0	Crédito Bancario (FRIDEL)	EMPROVA	En fase de Elaboración Proyecto Constructivo
Mejora de las cond. medio-amb. y de equipam. del taller especial para personas discapacitadas	Producción de Envases Plásticos (Botellas)	69.5	Crédito Bancario (FRIDEL)	EMPROVA	En fase de Elaboración Proyecto Constructivo

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Oficina de Desarrollo Local en Yaguajay.

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE YAGUAJAY.

A pesar de todos estos esfuerzos que ha desplegado el municipio para el desarrollo de la localidad con el trabajo por proyectos, existen algunas **consideraciones finales** con respecto a la experiencia de trabajo:

- Se ve frenado aún por la existencia de cadenas productivas verticales y los grandes procesos de centralización de la economía en los últimos años; situación que debe revertirse en los próximos 5 años.
- Antagonismos en los intereses de determinadas actividades que tienen subordinación nacional o provincial y que están enclavadas en la localidad con intereses de tipo local -ambas tienen que coexistir-.
- Falta seguimiento, divulgación e información de los impactos de los proyectos.
- No existe un aprovechamiento total de potencialidades locales y oportunidades, que garanticen que la gestión municipal se amplíe y consolide para elevar su efectividad y eficiencia.
- Falta aún mayor articulación y participación de los diferentes actores locales alrededor de la formulación e implementación de proyectos como vía de desarrollo, que facilite la intervención creciente de diferentes grupos de población en el proceso de auto transformación.

Como resultado del diagnóstico realizado, se determinan varias contradicciones que atentan contra el **control de la gestión económica de los proyectos** para impulsar el desarrollo local en Yaguajay, las que pudieran agruparse en:

De carácter general

- ✓ Necesidad de aumentar el número de actores (institucionales, comunidades, personas) que desarrollen proyectos locales e impulsen acciones que favorezcan la promoción de actividades económicas
- ✓ Necesidad de incorporar nuevas actividades que complementen y desarrollen la cadena de valor de las entidades radicadas en el territorio. Ejemplo; existencia de un enclave turístico y las actividades de artesanía, turismo cultural, productos tradicionales, etc. y la imposibilidad de realizarlo.
- ✓ La capacitación de los recursos humanos y reorientación laboral sistemática

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE YAGUAJAY.

De carácter financiero:

- ✓ Indefiniciones en varias metodologías sobre propuestas de quién y cómo administrará el proyecto así como el destino de las utilidades que generen los mismos con la necesidad que de estos poderes tiene el gobierno local.
- ✓ Inexistencia de alternativas de financiamiento a nivel local que complemente los recursos nacionales. Ejemplo, empresa agrícola y la garantía del financiamiento la otorgue el organismo.
- ✓ Inexistencia de tratamientos particulares, en lo referente a las regulaciones que norman el objeto social, las actividades que se pueden realizar en divisa con un margen de utilidad o al costo, la relación con las entidades financieras cubanas relacionadas con acciones que se acometen en territorios con dificultades.
- ✓ Si los recursos que se generan por el territorio que sean de prioridad nacional se aportan en su totalidad, cómo se garantizaría la sostenibilidad económica de la actividad.
- ✓ Algunos modelos excluyen el financiamiento que puede gestionar las organizaciones de colaboración y ayuda internacional.
- ✓ La devolución de financiamiento de proyectos locales queden en las instituciones financieras del territorio como fuente para otros proyectos o garantía para nuevos financiamientos.

De carácter jurídico:

- ✓ Ausencia de legislación de cómo se va a resolver para aquellos territorios que no tienen una presencia fuerte de turismo, o mercados en divisas, si para el desarrollo de los proyectos hay componente en esta moneda Además para que incida en el territorio debe valorarse por ejemplo la realización de la producción de alimentos en moneda nacional.
- ✓ Necesidad de un mecanismo jurídico que les permita aprobar, administrar y controlar el desempeño de proyectos, así como garantizar que las ganancias se utilicen descentralizadamente.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL MUNICIPIO DE YAGUAJAY.

- ✓ Inexistencia de contratos de asociación con las entidades enclavadas en el territorio.

De carácter sectorial o ramal:

- ✓ Intereses opuestos entre unidades con subordinación nacional, provincial e incluso las llamadas municipales con los de la localidad.
- ✓ Ausencia de una alianza estratégica con los organismos sectoriales, que permita complementar las acciones del mismo tomando en cuenta los recursos locales, de forma que se pueda acelerar los proyectos sin necesidad de esperar por las acciones concretas de los organismos superiores, que pueden tener otra línea de prioridades.
- ✓ Subordinación de las industrias locales a empresas provinciales y no al gobierno municipal.
- ✓ Unidad de los proyectos de industrias subordinadas al Poder Popular de aquellas que forman parte de entidades provinciales y nacionales, con la necesidad de su separación.

Aun con estas limitaciones y contrastes el enfoque del desarrollo local garantiza que este no transcurra como línea menor, ajena a una concepción del desarrollo del país, sino integrada a esta, y que el Estado conserve su capacidad redistributiva y de control sobre la economía, que le permita atenuar desventajas, atender situaciones extremas y estimular opciones innovadoras.

Sin embargo, el ambiente favorable para el desarrollo local a partir de los Lineamientos aprobados en el VI Congreso del PCC, contribuirá a romper las barreras intersectoriales e indefiniciones de políticas ramales que permitan asumir una concepción radical del territorio como factor estratégico de desarrollo.

CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL EN YAGUAJAY.

En este capítulo se refleja la propuesta de diseño metodológico para la gestión económica y financiera de los proyectos de Desarrollo Local en Yaguajay.

Para la elaboración de la misma se realiza un análisis de documentos relacionados con el sistema contable en la Administración Pública a nivel territorial donde se destacan las Resoluciones 235/2005 sobre las normas cubanas de Información Financiera, 298/2010 referente al Clasificador por Objetos de Gastos del Presupuesto, 314/2010 Presentación a las Normas de Contabilidad para la Actividad Presupuestada, 315/2010 Nomenclador de Cuentas de la Contabilidad Gubernamental, 339/2010 Proforma de Estados Financieros dictadas por el Ministerio de Finanzas y Precios, Resolución 76/2000 del Banco Central de Cuba sobre los procedimientos para la apertura de cuentas para operaciones en Moneda Nacional y Moneda Libremente Convertible por personas jurídicas, en cuanto al funcionamiento del Consejo de la Administración se analiza el Reglamento de Funciones del Consejo de la Administración según acuerdo 6176 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros

3.1 Concepción de los proyectos en la Estrategia de Desarrollo Local en Yaguajay.

La gestión de proyectos se ha convertido en una concepción de trabajo para la solución de numerosos problemas. En la actualidad se va ampliando esta visión y se reconoce como estrategia para transformar nuestras realidades. En esta investigación se propone una metodología para la gestión económica y financiera de los proyectos de desarrollo local en Yaguajay.

La estrategia de Desarrollo Local se enriquece a partir de la generación, difusión y adopción de conocimientos y tecnologías en las empresas del municipio y se materializan fundamentalmente a partir de la concepción y ejecución de proyectos

DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LOS PDL.

locales, en alianzas con proveedores y clientes. En la figura 4 se propone la concepción de los proyectos de desarrollo local dentro de la estrategia del municipio.

Se considera que para la ejecución de los mismos se debe partir del análisis de las principales instituciones involucradas en el logro de los objetivos estratégicos de desarrollo territorial, el conocimiento que posean los especialistas en gestión de proyectos, las posibilidades de convocatorias de proyectos ramales o territoriales coherentes con los mismos, así como las posibilidades de integrar otras instituciones del territorio u organizaciones exógenas aliadas.

Para la gestión de los proyectos de desarrollo local se debe tener en cuenta la vigilancia local (Bofill Vega, 2010) y las posibilidades de gestionar el conocimiento, información tecnológicas, ofertas de superación, Organizaciones financiadoras con apoyo de la Intranet municipal y el grupo de informática de la Asamblea Municipal del Poder Popular.

Los proyectos aprobados deben pasar el control de la estructura organizativa a cargo y deben distinguir entre los financiados y los que no poseen financiamiento, los cuales se integran a la cartera de proyectos; todo lo cual permite darle prioridad en la gestión del financiamiento a partir de conexiones con organizaciones de colaboración.

A continuación se propone el diseño metodológico para la gestión económica de estos en el desarrollo local en Yaguajay.

- Consideración de una estructura organizativa para la gestión económica de los proyectos.
- Determinación de los responsables de la gestión y control de proyectos.
- Fuentes de financiamientos.
- Identificación de los proyectos de acuerdo al tipo de financiamiento.
- Seguimiento y evaluación.
- Utilización de los recursos generados por los proyectos.

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LOS PDL.

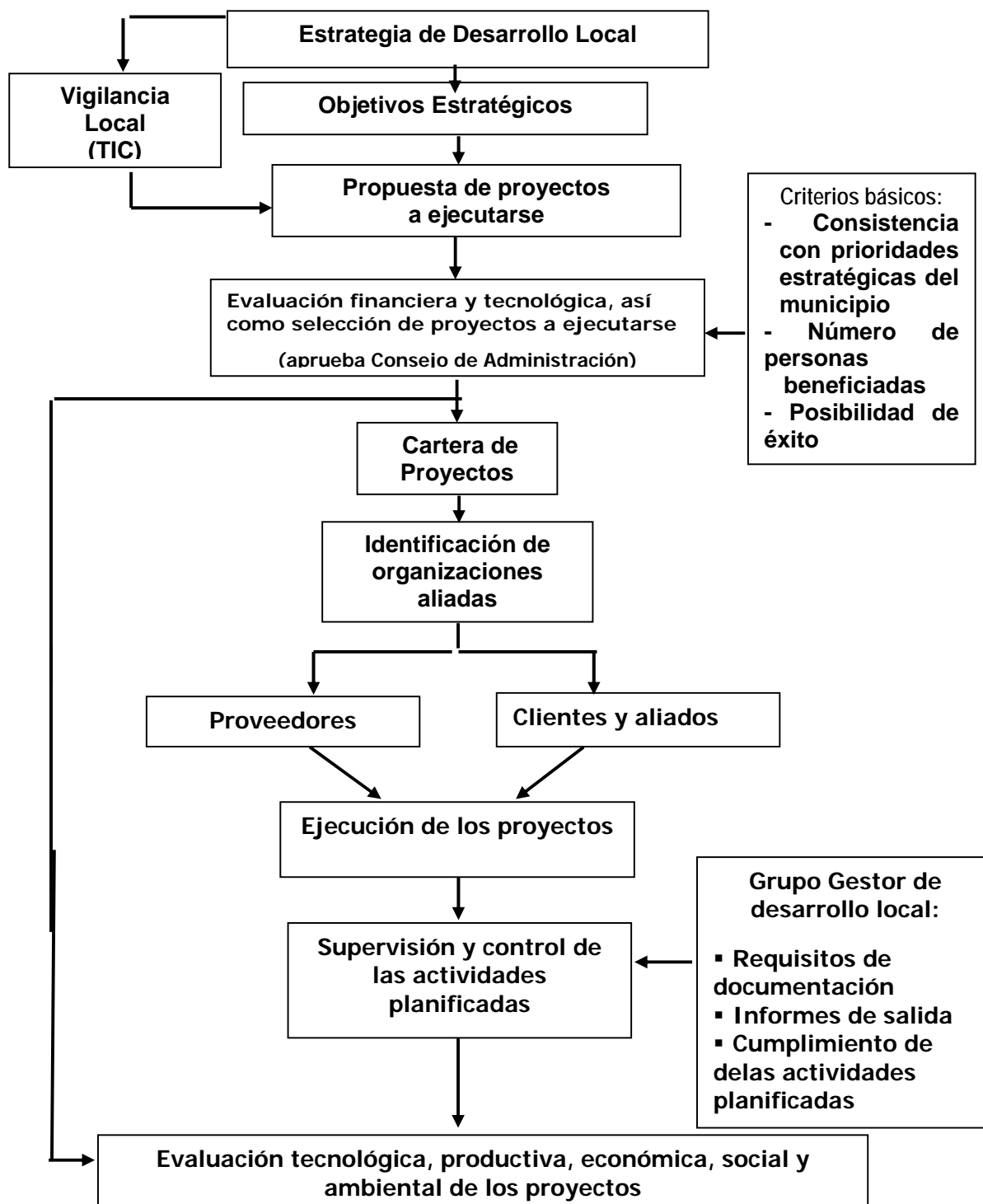


Figura 4. Representación Gráfica de la Concepción de los Proyectos en la estrategia de Desarrollo Local en Yaguajay Fuente: Elaboración propia a partir de (Bofill Vega, 2010)

*Autora: Juana Crespo Colina
Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa*

3.2 Consideración de una estructura organizativa para la gestión económica de los proyectos.

Con la estructura organizativa fundamentada en el modelo de desarrollo local de Yaguajay (Boffill, S. 2010) se facilita la comunicación y el desarrollo de las interfases entre las empresas y entidades del territorio, los centros docentes y de investigación y el Consejo de la Administración Municipal, que se favorece el trabajo en equipo y la participación de los actores en el proceso de gestión del conocimiento y la innovación.

EL **Grupo Gestor** es una propuesta de solución estructural en el municipio, ya que contribuye a gestionar eficientemente los proyectos, colegiar las decisiones más inmediatas relacionadas, garantizar la vigilancia local, asegurar las actividades de superación, viabilizar situaciones que se pudieran presentar con respecto a la actividad de proyectos y brindar información oportuna y relevante al Consejo de la Administración Municipal para contribuir más eficazmente al desarrollo del municipio, constituido por una representación de entidades y personas afines a la actividad, como son entre otros el coordinador de la Oficina de Desarrollo Local, la Dirección de Economía y Planificación, la Dirección Municipal de Finanzas y Precios, el Banco, Planificación Física, Centro Universitario Municipal, Educación, Salud, CITMA. Para su funcionamiento el grupo debe ser flexible y basarse preferiblemente en los procesos de gestión del desarrollo local. En el mismo se tendrá definido con claridad las funciones operativas, las de administración y las de dirección y control.

Los objetivos generales del Grupo Gestor de Proyectos para el desarrollo local estarán definidos como sigue:

- 1.-Coordinar con entidades del municipio la formación de equipos de trabajo y la definición de mecanismos de elaboración, selección, seguimiento y evaluación de proyectos.
- 2.-Asesorar, científica y técnicamente, al Presidente y a la Asamblea Municipal del Poder Popular.

*Autora: Juana Crespo Colina
Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa*

DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LOS PDL.

- 3.-Promover, organizar, coordinar y monitorear el proceso de innovación en el municipio y su interrelación con las organizaciones enclavadas en el territorio.
- 4.-Coordinar y asesorar la confección, evaluación y actualización constante de la Estrategia de Desarrollo Local.
- 5.-Evaluar tecnologías y productos dominados por otros territorios para la posible adecuación al municipio, establecer acciones de cooperación utilizando el benchmarking³¹, así como la adquisición de licencias u otras formas de know how³².
- 6.-Coordinar la determinación, formulación, implementación, evaluación y reajustes continuos de proyectos de desarrollo local.
- 7.-Brindar seguimiento y análisis a la evolución de las tecnologías relevantes para el municipio que existen o se desarrollan en el entorno, así como evalúa las competencias del municipio respecto a las mismas y las posibilidades de mejora.
- 8.-Coordinar la realización de diagnósticos productivos y tecnológicos, así como contribuir a enriquecer la cartera de proyectos del municipio.
- 9- Coordinar asesorías metodológicas en la elaboración y gestión por proyectos.
- 10- Representar al territorio ante los grupos provinciales y nacionales afines a la actividad de proyectos.
- 11.-Elaborar informes, análisis técnicos-metodológicos y realizar propuestas de solución ante las problemáticas y resultados de la estrategia de desarrollo del municipio.
- 12.-Participar en eventos, fórum y otras reuniones de carácter científico-técnicas, encaminadas al desarrollo local en representación del municipio.

³¹ Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores practicas con el propósito de realizar mejores organizaciones.

³² Como conocer, conocimientos de otras organizaciones patentados por estas y que se compran o arriendan

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LOS PDL.

Se considera por la autora que se aproveche al Grupo Gestor bajo la coordinación de la Oficina de Desarrollo Local, creados en el municipio, y que sea el encargado de monitorear la gestión de los proyectos.

Su representante no se limita sólo al control de los proyectos, sino que se encarga de coordinar toda la gestión del Desarrollo Local -que incluye los proyectos, su supervisión y seguimiento-, así como la vigilancia del entorno, implementación de la estrategia y contribución al desarrollo integral del municipio.

El Consejo de la Administración Municipal dentro de sus funciones incluirá:

- ✓ Asumir la aprobación de proyectos económicos a partir de los recursos locales, con capacidad de auto sustentarse y obtener utilidades provenientes de la comercialización de los bienes y servicios producidos por estos proyectos.
- ✓ Promover, orientar e inducir la confección y desarrollo de proyectos por todas las empresas y entidades del municipio.

A través de la Oficina de Desarrollo Local y su Grupo Gestor

- ✓ Proyectar, elaborar y actualizar una Carpeta de Proyectos del Municipio.
- ✓ Controlar y supervisar la ejecución de las acciones de los proyectos que estén aprobados y financiados.
- ✓ Coordinar y lograr la integralidad de los actores y el desarrollo exitoso de cualquier iniciativa local en lo que a la esfera productiva y de servicios se refiere.
- ✓ Conocer y orientar líneas estratégicas de desarrollo con sus respectivos planes de acción y perfiles de proyectos
- ✓ Coordinar acciones con las entidades subordinadas como son MINAGRI, Industrias Alimentaria y de Materiales y EMPROVA, para la obtención de financiamiento de proyectos relacionados con el desarrollo agroalimentario y las producciones locales.

- ✓ Intensificar las gestiones y acciones para lograr que ninguna inversión se realice sin tener presente que esté antecedida de un proyecto que fundamente su importancia para el desarrollo de la producción o los servicios.
- ✓ Lograr la actualización sistemática y oportuna de la estrategia municipal.
- ✓ Crear las condiciones técnicas materiales imprescindibles que aseguren la introducción de nuevas tecnologías en función del desarrollo local.
- ✓ Asesorar en la estrategia de desarrollo en cada empresa y unidad presupuestada.
- ✓ Analizar de conjunto con la Dirección de Economía y Planificación aquellas inversiones que de acuerdo a los diagnósticos, los mapas de riesgos y recursos y la estrategia municipal, requieren de mayor prioridad.

3.3. Determinación de los responsables de la gestión y control de proyectos

Para la concepción de los proyectos locales se tiene en consideración, en primer lugar, la coherencia con las líneas directrices identificadas para el desarrollo del municipio. A partir de lo anterior, las organizaciones elaboran los proyectos, donde declaran las alianzas estratégicas que contribuyen al éxito de los mismos, el tiempo en que se ejecutarán, las etapas, acciones y responsables en cada caso.

El control integral de la ejecución de los proyectos, la utilización de su presupuesto y la obtención de un sistemático crecimiento de la producción y consecuentemente, de la oferta de bienes y servicios, para incrementar apreciablemente los actuales niveles de ocupación que presenta el municipio, lograr determinada estabilidad de los precios a niveles aceptables y alcanzar por tanto un nivel de vida adecuado para la gran mayoría de la población, estará realizado por el Grupo Gestor adscrito a la Oficina de Desarrollo Local, las direcciones municipales de Economía y Planificación y de Finanzas y Precios y el Departamento de Contabilidad de la Administración Interna de la Asamblea Municipal del Poder Popular.

En la actualización del modelo de gestión económica aprobado en el VI Congreso del PCC, se ratifica la planificación como el principio básico de la economía. En tal sentido, se planificarán los ingresos y gastos de los proyectos de desarrollo local en

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LOS PDL.

el municipio, en la etapa de elaboración del anteproyecto del Presupuesto del Estado y de los planes de la Economía Nacional, conforme a las metodologías establecidas.

Cada entidad ejecutora de proyectos garantizará:

- Que el registro contable de los hechos económicos se realice sobre la base de las normas cubanas de Información Financiera según establece la Resolución 235/2005 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Ninguna persona en particular realizará o controlará todas las transacciones de una operación.
- Registrar en forma metodológica las operaciones de carácter financiero en que incurran los proyectos.
- Suministrar información clara y precisa de la situación financiera de los proyectos en un momento determinado así como de los resultados de las operaciones en un período delimitado.
- Analizar e interpretar los resultados obtenidos en la actividad de proyecto.
- Presentar datos precisos, medibles y analizables que le permitan a los responsables tomar decisiones en cualquier momento, establecer responsabilidades.
- Realización de informes de salida sobre el estado de cumplimiento de las acciones planificadas y ejecutadas en los plazos establecidos.

Esta estructura debe garantizar que se posean en las entidades recursos humanos especializados, con direcciones especializadas, departamentos y un sistema de corte empresarial, que aseguren la conducción del proceso de desarrollo local desde la identificación de los proyectos.

Se tendrá en cuenta además la negociación, ejecución y evaluación de los proyectos hasta la recuperación de los mismos, reflejando en la elaboración de los Estados Financieros de cada entidad favorecida con proyecto el registro de gastos e ingresos generados por estos, a nivel empresarial según las Normas Cubanas de Información

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

Financiera, a nivel presupuestario según las Resoluciones 298/2010 referente al Clasificador por Objetos de Gastos del Presupuesto, 314/2010 Presentación a las Normas de Contabilidad para la Actividad Presupuestada, 315/2010 Nomenclador de Cuentas de la Contabilidad Gubernamental, 339/2010 Proforma de Estados Financieros dictadas por el Ministerio de Finanzas y Precios de esta manera se facilita el análisis de factibilidad y la aplicación de la política impositiva.

3.4 Fuentes de financiamiento

Para la financiación de la iniciativa de desarrollo local y para el cumplimiento eficiente de las funciones que le corresponderían en el marco de una política de descentralización, el territorio dispondrá de diferentes fuentes de financiamiento que se determinan de acuerdo con los objetivos asignados (Fernández Hernández, 2009).

Estas fuentes estarán constituidas por recursos tributarios por concepto de contribuciones para el desarrollo local que será necesario implementar como parte de los lineamientos económicos y sociales aprobados en el VI Congreso del Partido para el quinquenio 2011-2015.

La cofinanciación con otros niveles administrativos, recursos del crédito bancario y la colaboración internacional. Otra fuente para financiar proyectos serán las utilidades obtenidas de proyectos desarrollados en los por cientos que se fijen, estos fondos serán depositados en la cuenta bancaria habilitada a nivel municipal. Entonces, en primer lugar, estarían:

I-Recursos propios:

Son recursos propios del municipio aquellos que dependen fundamentalmente de su gestión y que se recaudan con base en el potencial económico municipal.

Los recursos propios se dividen en Tributarios y No Tributarios.

1. Recursos tributarios.

Están conformados por los impuestos, las tasas y las contribuciones, entre las que pudieran estar:

a. Impuestos

Directos

Indirectos

Los impuestos municipales han sido poco explotados y han tenido poco peso en el financiamiento del desarrollo municipal. Los dos primeros son generalmente los de mayor importancia y tienen mayor participación, a nivel mundial.

b. Tasas (Tarifas)

Deben procurar que las tasas se fijen con miras a un equilibrio entre la capacidad económica de los usuarios y los objetivos de autosostenimiento, ampliación de cobertura y mejora de calidad del servicio. Este es un recurso importante a nivel internacional, a partir de los servicios que se prestan a través de empresas públicas eficientes.

c. Las contribuciones

Son un mecanismo importante para la financiación parcial o total de obras de interés de la comunidad. También constituyen un instrumento de participación en la ejecución y en el control de los proyectos.

Las contribuciones pueden convertirse en un gran instrumento generador de ingresos e impulsador del desarrollo local, toda vez que existen actividades que producen altos niveles de beneficio y se desarrollan en la localidad sin participar en el crecimiento y desarrollo del mismo.

2. Recursos no tributarios

Se incluyen en este grupo otros tipos de ingresos que pueden percibir las instituciones municipales y no estén contemplados en los planes de ingresos a los presupuestos municipales.

Estos ingresos dependen de la capacidad de gestión de las instituciones municipales.

II-Cofinanciación

Es un instrumento para apoyar con recursos no reembolsables del presupuesto o de entidades de subordinación provincial o nacional, la financiación parcial de proyectos en áreas de competencia territorial, en los cuales estas tienen un interés especial.

La cofinanciación, bien utilizada, es un poderoso instrumento para multiplicar los recursos locales y fortalecer el plan de inversión: Si el municipio dispone de \$100000.00 para hacer el Proyecto A, con estos mismos recursos podrá destinar \$50000.00 al Proyecto A y \$50000.00 al Proyecto B, y por la vía de la cofinanciación canalizar los recursos faltantes, con lo cual habrá duplicado, en este caso, la capacidad de ejecución de proyectos.

La cofinanciación debe ser aprovechada intensamente por el municipio y para ello deberá contar con respuestas ágiles por parte de las entidades y organismos que intervienen.

La cofinanciación como instrumento sirve en forma apropiada para orientar la inversión del nuevo proyecto a sectores prioritarios en los cuales exista un interés mutuo con los demás niveles del Estado, lo cual significa el aporte de recursos no reembolsables por parte de los niveles interesados.

III-Crédito

El crédito es un mecanismo para anticipar o complementar el uso de recursos de inversión. Es, por un lado, un puente que posibilita ejecutar proyectos sobre la base de recursos que estarán disponibles más tarde. Por otro lado, es un instrumento de potenciación de los recursos existentes, que no sólo permite aumentar el alcance del plan de inversión, sino la generación mayor de recursos futuros como efecto de los proyectos financiados.

El uso del crédito implica comportamientos futuros no siempre garantizados, lo que significa riesgo. Además, el compromiso del retorno disminuye la flexibilidad y la

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LOS PDL.

disponibilidad de recursos futuros, por lo cual la decisión de su uso y de su intensidad debe tomarse con alta prudencia.

El crédito como fuente de ingresos resulta adecuado para financiar proyectos que superen los recursos disponibles, siempre que no produzca efectos negativos en la estabilidad y solidez financiera de las entidades.

IV-Recursos no convencionales

En la búsqueda de recursos para el financiamiento de los proyectos el municipio debe también explorar posibilidades adicionales por fuera del presupuesto tradicional. En efecto, hay una gama interesante de fuentes complementarias de recursos potenciales, algunos de ellos no convencionales, que el grupo gestor y su equipo pueden gestionar y atraer. Mencionemos los siguientes:

Recursos de la comunidad, que se pueden expresar en aportes a obras en dinero, en trabajo, en cogestión.

Recursos y apoyos de la cooperación internacional, que se pueden traducir en transferencia de tecnología, capacitación, asistencia técnica y ayudas financieras para proyectos específicos, que pueden estar constituidos por aportes de organizaciones o instituciones interesadas en diferentes campos del desarrollo local, pueden resultar importantes como fuentes de financiación complementaria, lo cual depende fundamentalmente de la gestión que realice la administración del municipio.

Apoyos del sector institucional vinculado a la historia de la región y a la vida municipal: ministerios, universidades, asociaciones, Organizaciones No Gubernamentales, apoyo sectorial o de OACE.

Recursos de Corporaciones y Fundaciones de desarrollo social que apoyan programas de lucha contra la pobreza, ayuda a grupos vulnerables, generación de empleo.

3.5 Identificación de los proyectos de acuerdo al tipo de financiamiento

Dentro de los tipos de financiamiento mas comúnmente utilizados en los proyectos que se desarrollan a nuestro nivel podemos mencionar:

- **Financiamiento a Fondo Perdido:** Este es un tipo de financiamiento en el que no hay que devolver el monto adquirido a través de las agencias financieras como pueden ser Organizaciones no Gubernamentales (ONG) de países desarrollados, a través de programas de colaboración para países en vías de desarrollo como son entre otras la Agencia Suiza para el Desarrollo (COSUDE), Ayuda Popular Noruega (APN) y fundamentalmente el PNUD.
- **Financiamiento Retornable:** Es aquel en que hay que devolver al financista el monto principal de la inversión, en Cuba tenemos los proyectos FRIDEL, los del Ministerio de Economía y Planificación llamados Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local, los cuales a partir de una fundamentación de la factibilidad económica se accede al financiamiento.
- **Créditos Bancarios:** Como se menciona anteriormente es un mecanismo para anticipar o complementar el uso de recursos de inversión, en el Desarrollo Local se convierten en los recursos que se necesiten para iniciar la experiencia .Los sujetos de créditos pueden ser las Empresas Estatales, Unidades Presupuestarias u formas productivas.

3.6 Seguimiento y evaluación

La decisión relativa al desarrollo interno de cada proyecto o su subcontratación se toma en la oficina de Desarrollo Local, donde se consideran los recursos y capacidades de las empresas, la existencia de formación en el tema y la importancia estratégica que tenga para el territorio.

Las decisiones también se aprueban en el Consejo de la Administración Municipal y los proyectos propuestos son evaluados, financiera y tecnológicamente, a partir de un conjunto de criterios definidos para seleccionar los que se van a ejecutar. Esta

DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LOS PDL.

selección distingue entre proyectos de I+D+i y proyectos asociados a inversiones en infraestructura y/o equipamiento.

Los proyectos que no son aprobados por el Consejo de la Administración Municipal, al no tener correspondencia con las líneas estratégicas de desarrollo, y/o por no haber financiamiento en ese momento para su ejecución, pasan a formar parte de una cartera que es controlada en la oficina de desarrollo local. Forman parte también de la misma, proyectos parcialmente elaborados y perfiles de proyectos. El grupo de Desarrollo Local y el Consejo Técnico Asesor, son los encargados de darle seguimiento a los mismos para su terminación por parte de los organismos correspondientes, así como contribuir a la gestión de financiamiento.

A partir de la implementación de la cartera de proyectos, los mismos se supervisan por el Grupo Gestor para el Desarrollo Local, lo que exige previamente la definición de Indicadores de Desarrollo para el territorio y posteriormente una evaluación del impacto de cada proyecto (tecnológico, productivo, económico, social y ambiental), así como con la periodicidad requerida, según sea el caso.

Una vía válida para evaluar el impacto de los proyectos en el municipio es la creación de una Comisión de Trabajo Temporal conformada para ello, cuyo resultado se presenta para su aprobación ante la Asamblea Municipal del Poder Popular. Otras vías son las mediciones de la actividad de proyectos³³, así como intercambios con los beneficiarios y la población. Todo ello con el objetivo de valorar la factibilidad de extender los mismos en el municipio y contar con retroalimentación para el proceso de mejora.

Se establecerá un procedimiento para diseñar el sistema de seguimiento y evaluación que contendrá los siguientes aspectos:

1.- Definir los diferentes tipos de seguimiento y evaluación que tendrá el proyecto.

³³ Desde la experiencia del Proyecto Yaguajay, se considera que deben realizarse mediciones cada cinco años que se complementen con los informes de la oficina de desarrollo local y los resultados de los análisis de las estadísticas continuas de las organizaciones

2.- Determinar los instrumentos que se utilizarán.

3.-Elaborar un cronograma donde se le ponga fecha a los momentos de seguimiento y evaluación.

4.-Determinar los recursos necesarios para realizar el seguimiento.

5.-Establecer un sistema de indicadores para aquellas dimensiones que se quieran evaluar.

Se deben tener en cuenta algunos elementos importantes en el proceso de gestión de los proyectos para el correcto seguimiento y evaluación de los mismos, estos son los que se señalan a continuación:

- Compromiso con la idea del proyecto de sector rentable

Las capacidades deben canalizarse mediante una idea de negocio rentable que motive el compromiso, de otra manera sus potencialidades corren el riesgo de malograrse. En este sentido, la “obsesión” del postulante por un proyecto propio, unida a un buen plan de negocios, presenta un muy buen pronóstico. No puede decirse lo mismo de un proyecto “asignado” a un gestor que no haga propia la idea del negocio.

- Tamaño del proyecto

El financiamiento implícito para el inicio del proyecto desde fuentes propias está destinado a aquellos proyectos que sean elegibles según los criterios establecidos por el Grupo Gestor para la aprobación de estos, fundamentalmente de pequeño y mediano tamaño. Resultará de gran utilidad para el municipio tener la posibilidad de ofrecer estos financiamientos, generalmente a proyectos altamente innovadores y con alto factor de riesgo que no son aceptados por otros financiadores.

- Factibilidad técnico-económica

El proyecto debe ser técnica y económicamente factible. Aunque el nivel de financiamiento de proyectos en la localidad a partir de ser creado el fondo para los mismos debe ir incrementándose paulatinamente, y debe destinarse de forma

razonable- teniendo como base hacer estudios de preinversión y la realización de un estudio de mercado-, es indispensable tener, previo a su ingreso, una razonable certeza acerca de la rentabilidad del proyecto en el corto y mediano plazo.

Con respecto a la factibilidad técnica es preciso tener presente al menos dos condicionantes para el proyecto:

-Las limitaciones impuestas por el tamaño del proyecto, lo que implica que el área de trabajo demandada, sus requerimientos de potencia eléctrica, agua potable o de almacenaje, que no pueden exceder lo razonablemente aceptado.

-Los niveles de contaminación, que deben mantenerse dentro de las normas vigentes, atendiendo a que el Consejo de la Administración Municipal en Yaguajay dirige el municipio con la utilización sostenible de los recursos naturales que se poseen, lo que constituye un paradigma para el desarrollo local en el territorio.

3.7 Utilización de recursos generados por los proyectos.

Creación de cuentas municipales en CUP y CUC

Se considera a partir de la investigación, y de los pasos que está dando el país en ese sentido, que en el municipio el Consejo de la Administración tendrá las facultades necesarias para manejar los recursos financieros indispensables y garantizar su permanente recuperación.

Los recursos que se generen, a partir de las diferentes fuentes de financiamiento expresadas anteriormente, serán destinados a la financiación de nuevos proyectos económicos de carácter local, aprobados por el Consejo de la Administración Municipal.

Para el ejercicio de sus funciones tendría la capacidad de asociarse a entidades cubanas y extranjeras de acuerdo a su objeto social.

Con el establecimiento de un fondo de Fomento Reembolsable por el Ministerio de Finanzas y Precios para el desarrollo de la experiencia de forma extrapresupuestaria

DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LOS PDL.

se aperturan cuentas en MN y CUC. Se podrán obtener además los recursos que se necesiten para iniciar la experiencia a través de créditos bancarios.

Estas cuentas permitirán gestionar los procesos de producción y comercialización de los proyectos de la actividad rentable que le permitan la obtención y administración de recursos financieros.

La cuenta en MN perteneciente al Consejo de la Administración Municipal, constituirá un fondo de financiamiento para las inversiones asociadas a estos proyectos. Así mismo en cada entidad donde se desarrolle un proyecto se abrirán cuentas de operaciones que permitan el flujo financiero de los recursos.

La apertura de las cuentas en CUC en las entidades que generen ingresos y en el Consejo de la Administración Municipal se efectuará según lo establecido en la Resolución No 76/2000 del Banco Central de Cuba.

Las cuentas serán de tipo Corriente lo que permitirá realizar las operaciones relacionadas con el objeto social del titular (Consejo de la Administración Municipal en lo referido a la actividad de Proyectos) a través de la cual se depositan los ingresos y se pagan las obligaciones de esta actividad. Esta cuenta es a la vista y admite depósitos y extracciones con todos los instrumentos de pago.

La descentralización económica propiciará la reinversión inmediata de los recursos, lo cual le permitiría obtener resultados visibles a corto plazo, reflejados en la generación de nuevos productos, agregación de valor a otros, nuevos servicios, todo mediante la factible posibilidad de financiar nuevos proyectos.

La cuenta del gobierno que recibirá los aportes de las actividades que generen ingresos, debe utilizar el 70 % para financiar proyectos rentables de producción y servicios que generen nuevos ingresos, mientras que el 30 % restante se dedicará a obras de carácter social.

Otra de las fuentes de ingresos para estas cuentas para contribuir al desarrollo de la localidad, según lo aprobado en la actualización del modelo de gestión económica del VI Congreso del PCC, será el pago de un tributo territorial que las entidades

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LOS PDL.

pagarán a los Consejos de la Administración Municipal donde operan sus establecimientos lo cual será definido centralmente.

Los proyectos cuyas producciones se comercialicen y originen utilidades en MN garantizarían el financiamiento del presupuesto concebido en esta moneda, para nuevos proyectos.

Los resultados obtenidos tanto en MN como en MLC, por la gestión de estos proyectos pueden revertirse en generar empleos y apoyo a sectores de la administración municipal, sumado a un programa municipal de atención a sectores vulnerables, unido a una programación cultural y recreativa de calidad, como reflejo de la vocación social de este sistema de trabajo.

CONCLUSIONES

Como resultados de esta investigación se logró arribar a las conclusiones generales siguientes:

1. Aunque en la literatura nacional e internacional consultada son numerosos los estudios sobre **desarrollo local**, se ha dedicado mucha **menos atención** a los que refieren **al control económico y financiero de los proyectos** con esta finalidad.
2. El **problema científico** planteado reveló su elevada **pertinencia científica y práctica** en el territorio, al no disponerse en Cuba de **mecanismos económicos y financieros** con un **enfoque integrador**, para contribuir a la toma de decisiones en el proceso de gestión de proyectos para el desarrollo local.
3. A partir del estudio del **Marco Teórico-Referencial** y sobre la base de los requerimientos actuales del Desarrollo Local en Cuba, se propuso un procedimiento metodológico que concibe **la gestión económica y financiera** de los proyectos, para su control desde los presupuestos hasta los recursos financieros generados por estos.
4. El **procedimiento metodológico** propuesto permite **implementar de forma integrada y sistémica** un **control económico y financiero** de los proyectos para el desarrollo local, y posibilita retener los recursos generados en función de otros proyectos para solucionar problemas de la comunidad.
5. Mediante la implementación del procedimiento metodológico para el control económico y financiero de los proyectos para contribuir al desarrollo local en el municipio Yaguajay, como objeto de estudio práctico, fue posible comprobar empíricamente la **hipótesis de la investigación** y demuestra como solución, su capacidad explicativa, consistencia lógica, factibilidad, flexibilidad y pertinencia.

RECOMENDACIONES

Como resultados de esta investigación se brindan las recomendaciones siguientes:

1. Implementar el procedimiento metodológico para el control económico y financiero de proyectos para el desarrollo local en Yaguajay, y mantener un seguimiento sobre el avance de los procesos de mejora, con el fin que se convierta en municipio de referencia (benchmarking) en el desarrollo local.
2. Extender progresivamente, con las correspondientes adecuaciones, los resultados obtenidos a otros territorios del país, como vía para demostrar su capacidad generalizadora como instrumento metodológico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alburquerque, Francisco, "Metodología para el Desarrollo Económico Local." ILPES. P – 9. Santiago de Chile. 1997.
2. Alburquerque, Francisco, "Curso sobre desarrollo local" capítulo 4, pag.2
3. Alemán, Alodia, "Desigualdades Territoriales y Desarrollo Local. Consideraciones para Cuba." Revista Economía y Desarrollo. Edición Especial. Vol. 136. P -160. La Habana, Cuba. 2004.
4. ALLENDE. J. (1988) Desarrollo económico local y reestructuración urbana-regional en "La ciudad. Instrumento de recuperación económico y de creación de empleo". Ed. Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.
5. Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, Introducción a los temas que se proponen abordar en el VI Congreso de la ANEC, Diciembre del 2004
6. Benítez Miranda M A, CP y Miranda Dearriba M V., Master. Contabilidad y Finanzas para la formación económica de los cuadros de dirección.
7. BLAKELY, E. (1988) planning local economic development. Theory and practice. Ed. SAGE, New York.
8. Boffil Vega, Sinaí. (2010). Modelo general para contribuir al desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yaguajay. Tesis presentada en opción de doctor en ciencias técnicas. 113p.
9. Calcines Díaz C.M. (2009). Plan estratégico productivo para contribuir al desarrollo económico local de Yaguajay. Tesis presentada en opción de master en administración de negocios. Yaguajay, UH-SUM Simón Bolívar, julio 2009, 91 p.
10. Caño, MC "Cuba, Desarrollo Local en los 90", del libro "Desarrollo local y descentralización en el contexto urbano" recopilatorio del Tercer Taller de Desarrollo Urbano y Participación celebrado en diciembre de 1998, cuyo compilador es Roberto Dávalos Domínguez. Universidad de la Habana, Facultad

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

- de Filosofía e Historia. Editorial Taller de Impresión del Movimiento Cubano por la Paz. La Habana, Cuba. 2000.
11. Castillo, Luis y Pozo, José M. "Desarrollo Local y Microcrédito." Revista Economía y Desarrollo. Edición Especial. Vol. 136. La Habana, Cuba. 2004.
 12. Castillo, Luis, "Clases sobre desarrollo local", Universidad de La Habana, Facultad de Economía.
 13. Castro Ruz, Raúl, Conclusiones de la Asamblea Nacional. 24 de Febrero de 2008.
 14. COMISION CEE (1991) *Las regiones en la década de los 90*. Cuarto Informe periódico sobre la situación y evolución socioeconómica de las regiones de la Comunidad Luxemburgo.
 15. Coraggio, José Luis, "De la redistribución del ingreso a una economía social" Ponencia presentada en la Comisión 5: .Políticas sociales, laborales y de distribución del ingreso., del Encuentro .Hacia el Plan Fénix. De la crisis actual al crecimiento con equidad., Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 18-19 de abril 2002.
 16. CREFFE, X. (1988) Descentralizar en favor del empleo. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
 17. Dirección de desarrollo y gestión local, curso internacional de gestión estratégica del desarrollo local, "incubadoras de empresas y desarrollo local", Santiago de Chile, diciembre de 1998
 18. Dirección de desarrollo y gestión local, curso internacional de gestión estratégica del desarrollo local, "evaluación de proyectos empresariales pequeños", Santiago de Chile, diciembre de 1998
 19. Escudero, Ana María, Proyecto Yaguajay, "Un programa de desarrollo local sostenible", Tesis de Maestría en Dirección y Gestión Pública Local. 2004
 20. Espinosa, María Paula, Apuntes sobre el concepto de desarrollo, Desarrollo Local en Cuba, Editorial Centenario SA, Santo Domingo, República Dominicana.

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

21. Fernández Hernández J.L. (2009). Propuesta de creación del centro de gestión económica de Yaguajay. Tesis presentada en opción de máster en administración de negocios. Yaguajay, UH-SUM Simón Bolívar, julio 2009, 115 p.
22. Franco, Augusto de, "¿Por qué Precisamos de un Desarrollo Local Integrado y Sostenible? 1994
23. Gómez Escobar, Ignacio, "Las cadenas de valor y las empresas red." www.geocities.com/igomeze
24. González, Aimée y Samper, Yunaimis, "Iniciativa municipal para el desarrollo local: una propuesta novedosa", Desarrollo Local en Cuba, Editorial Centenario SA, Santo Domingo, República Dominicana.
25. González, Alfredo, "Vigencia de la Planificación" Revista Cuba: Investigación Económica. Año 7. No. 4. Octubre - Diciembre 2001. INIE. La Habana, Cuba.
26. Guzón, Ada et al, Equipo de Desarrollo Local. "Participación Local: Experiencias de Trabajo Comunitario en la Ciudad de La Habana. P - 9. Edición Ligera. CIPS. 2002.
27. Guzón, Ada. "Potencialidades de los municipios cubanos para el desarrollo local". Tesis de Maestría. Edición Ligera. La Habana, Cuba. 2003.
28. INNOVACION Y EMPLEO, N° 2, 1992.
29. Limia David, Miguel, Prologo. Desarrollo Local en Cuba. Editorial Centenario SA, Santo Domingo, Republica Dominicana.
30. Manual de Desarrollo Local, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social- ILPES. Dirección de Desarrollo y Gestión Local. Santiago de Chile, CHILE. 1998.
31. Manual de normas y procedimientos Contabilidad, Enero 2009.MFP
32. MEP, "Bases metodológicas para la elaboración de los estudios de factibilidad de las inversiones industriales". Soporte Digital. La Habana, Cuba. Agosto 2001.

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

33. MEP, "Esquema Metodológico para la Elaboración de los Escenarios Municipales" Edición Ligera. La Habana, Cuba. 2004.
34. MEP, INIE, "Escenarios Económicos y Sociales hasta el 2000. Metodologías Generales. Introducción a la Prospectiva Estratégica y al método de Escenarios" Edición Ligera. Junio, 2006.
35. Morales Pérez ,Milagros, "El desarrollo local sostenible." Revista Economía y Desarrollo. No. 2 Vol. 140. Jul. – Dic. La Habana, Cuba. 2006.
36. Muñoz Saravia, Antonio, Los métodos cuantitativos y cualitativos en la evaluación de impactos en proyectos de inversión social. UNIVERSIDAD MARIANO GÁLVEZ DE GUATEMALA, GUATEMALA, 31 ENERO DE 2007
37. Orta, Yailin y Pérez Dora, "Desarrollo territorial en Cuba ¿Cómo encontrar el equilibrio? Juventud Rebelde, 29 de junio de 2008
38. PELLEGRIN, J. P. (1987) Iniciatives locales, promotion de l'emploite et développement en "Initiatives et Solidarités l'affaire de tous". Syros Alternatives.
39. PECQUEUR, B. (1989) *Le développement local*. Syros Alternatives, Paris.
40. Plaza Peláez, Mauricio, Metodología de Planificación y estrategia del desarrollo local, Octubre 2000
41. Prado Pire D. (2009). Acciones para potenciar el incremento de la producción y comercialización de carne ovina para el municipio de Yaguajay. Tesis presentada en opción de máster en administración de negocios, Yaguajay, UH-SUM Simón Bolívar, julio, 2009, 77 p.
42. Proyecto loc28/el/hv, Pdhl/cuba/viareggio, Apoyo a la Hermandad de Bordadoras y Tejedoras de Belén.
43. Ramos, Joseph, Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (CLUSTER) en torno a los recursos naturales, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 23 de mayo de 1998.

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

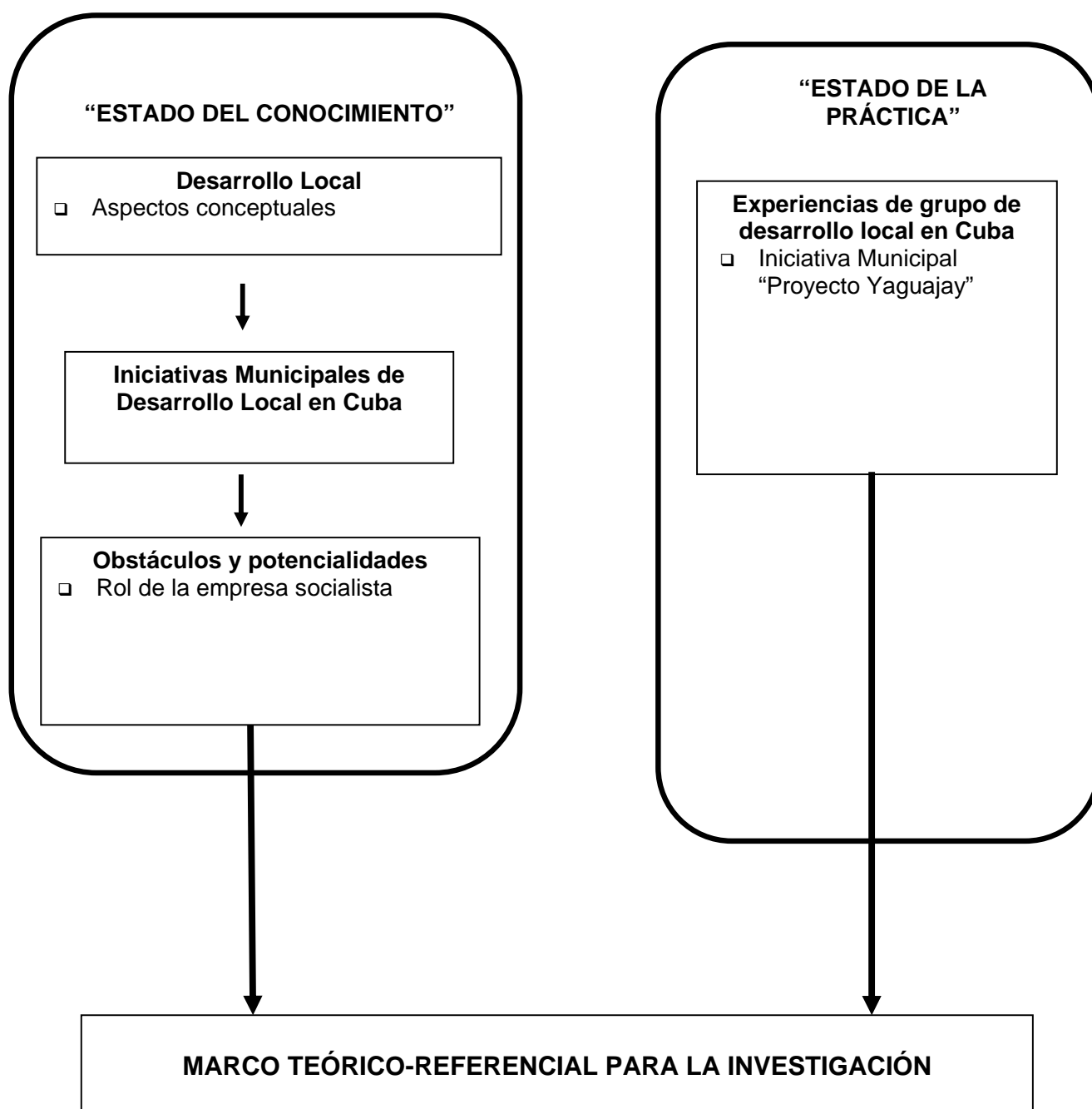
44. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Periódico *Granma*, 7 de noviembre, 1997. Cuba.
45. Resolución sobre los órganos del Poder Popular aprobada en el VI Congreso del PCC, Abril 2011, Periódico *Granma*, 19 de Abril, 2011. Cuba
46. Resolución 76/2000 del BCC “Procedimiento para la apertura de cuentas para operaciones en MLC por personas jurídicas”. C. Habana. Cuba, 26 de diciembre de 2000.
47. Roura, Horacio y Cepeda, Horacio, Manual de Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Rural. Series de Manuales 2. ILPES, CEPAL. Formato digital, Santiago de Chile. Diciembre de 1999.
48. Saba, Andrea, “El modelo italiano: la especialización flexible y los distritos industriales”, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social- ILPES, 18 de agosto de 1998
49. Sanin Angel, Héctor y Saldarriaga, Gustavo, Guía para la preparación y ejecución de planes de inversión municipal. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social- ILPES. Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones. 19 de Mayo de 1995.
50. Silva Lira, Ivan, Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local, Dirección de Desarrollo y Gestión Local.
51. SIMONET, PH. (1988) Précisions sur le développement endogène en “Formation et territoires”. Syros Alternatives. París,
52. Torres Luis, Maidel, “El efecto del financiamiento externo en la oficina del historiador. Una simulación en negocios comerciales” Trabajo de Diploma, Universidad de la Habana, Facultad de Economía. 2008
53. UNESCO plan maestro (oficina del historiador) 2006, una experiencia singular. valoraciones sobre el modelo de gestión integral.

54. Vázquez Barquero, A. (1988) "Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo." Ed. Pirámide. Madrid.1988

55. Vázquez Barquero, Antonio, Desarrollo económico local y descentralización: Aproximación a un marco conceptual, Comisión Económicas para América Latina y el Caribe, 4 de febrero de 2000

56. Zaldívar, Martha y Colectivo de Autores, Papel de la Universidad en la formación para el aprovechamiento del Microfinanciamiento en función del Desarrollo Local. Universidad de la Habana, Facultad de Economía. Ponencia presentada en evento Universidad 2008

ANEXOS



Anexo 1-Figura 1. Hilo conductor del Marco Teórico-Referencial de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Resumen de los marcos conceptuales en el enfoque de desarrollo local.

Autor	Marco Analítico
Iburquerque, F (1996)	Entiende el desarrollo local, desde un punto de vista económico, como el " proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local que, mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona, es capaz de estimular su crecimiento económico , crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local ".
Castells (1996)	Considera el desarrollo local teniendo en cuenta la capacidad reflexiva de los actores sociales , sus potencialidades para generar conocimientos, de pensar sobre si mismos y sobre la realidad que lo rodea, de diseñar e implementar acciones de cambio, y auto transformarse es una premisa y condición del desarrollo, donde la participación juega un papel esencial que exige tener en cuenta permanentemente las necesidades e intereses de la población; potenciar las relaciones interpersonales, interinstitucionales, el conocimiento mutuo y valorar la importancia de los grupos sociales y las redes naturales.
Arocena, J (1997)	Es el resultado de una acción de los actores o agentes que inciden (con sus decisiones) en el desarrollo de un territorio determinado. Las decisiones de los actores locales a partir de las necesidades de los ciudadanos de la localidad, por sobre otras decisiones que no responden a los intereses locales, es lo que define un proceso de desarrollo local.
Lazo, C (2002)	Proceso activador de la economía y dinamizador de la sociedad local, que mediante el aprovechamiento de los recursos existentes en un determinado territorio, se pone en capacidad de estimular y fomentar el desarrollo económico y social, garantizando la sostenibilidad de los proceso, creando empleo y riqueza, y poniendo esta en función de mejorar la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades siempre crecientes de las comunidades locales.
Guzón, A (2005)	Cabe definir el desarrollo local como trayectorias específicas de desarrollo que se configuran en elementos históricos, geográficos y en mentalidades, pero que no están totalmente predeterminadas sino que se transforman y evolucionan a partir de las prácticas de los propios actores , combinada con circunstancias y coyunturas que lo favorecen."
Núñez, J (2006)	Entiende el desarrollo local como la realización del potencial de cambios cualitativos que se dan en estos escenarios y donde el factor conciencia, en el uso eficiente de los recursos endógenos, puede favorecer el mejoramiento de la calidad de vida.
Padilla, Y (2007)	El desarrollo local es un proceso de cambio multidimensional sostenido de los individuos, los colectivos y localidades, a partir de la actuación consistente y concertada de los actores sociales orientados a la transformación del medio en consonancia con el propósito del desarrollo sostenible , necesariamente acompañado del continuo crecimiento económico equilibrado, estable y democrático como base y resultado de los cambios estructurales que potencien la solidaridad y la justicia sociales , la calidad de vida y el uso racional de los recursos escasos con que cuenta la localidad; sin comprometer las posibilidades de desarrollo de las futuras generaciones y la vida del planeta.

Fuente: Elaboración propia.

*Autora: Juana Crespo Colina**Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa*

Anexo 3. Cuadro resumen de los potenciales y obstáculos para el desarrollo de iniciativas de desarrollo local en Cuba.

Potencialidades	Obstáculos
La participación comunitaria en la identificación de los problemas y los proyectos que se gestionan.	Carencia de un modelo de desarrollo local con sus procedimientos que sirva como instrumentario metodológico a tener en cuenta para el mayor avance de las iniciativas locales.
El gobierno como el centro real que promueve los cambios en el territorio.	Limitadas las personas con conocimiento práctico en la elaboración de proyectos que contemplen estudios de mercado y análisis de factibilidad, así como limitado acceso a la información sobre los temas en cuestión.
La posibilidad de crear estructuras en el gobierno local para la vigilancia del sistema.	Insuficiente formación y superación de los cuadros del municipio sobre la gestión local y herramientas gerenciales para implementar los modelos de desarrollo.
La existencia de capacidades y recursos ociosos o sin explotar adecuadamente.	Verticalización de los planes sectoriales que rompen el diseño estratégico local.
La SUM para fortalecer el proceso de gestión del conocimiento y la innovación.	Carencia de un instrumento legal para la creación de un fondo rotatorio en el municipio para el desarrollo, producto de los beneficios que se generen a partir de la ejecución de proyectos.
El apoyo de centros docentes y de investigaciones provinciales y nacionales.	Marcada centralización en el uso de la moneda libremente convertible y el uso de la doble moneda para el acceso a financiamiento para los proyectos locales.
La posibilidad de acceder a financiamiento en ambas monedas para la ejecución de proyectos.	Insuficiente reconocimiento del municipio como instancia gestora del desarrollo local.
La cooperación de ONG y organismos nacionales e internacionales.	No hay consenso generalizado sobre los indicadores que "vigilen" el modelo de desarrollo implementado ni la herramienta de control estratégico para garantizarlo.
La contribución del Diputado a la Asamblea Nacional por el municipio para potenciar el vínculo entre las autoridades centrales y el territorio.	Excesiva centralización en el proceso de toma de decisiones y en la gestión de los recursos en el contexto local.

Fuente: Elaboración propia.

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

Anexo 4. Premio Provincial de Medio Ambiente otorgado al CAM de Yaguajay en el 2009



LA DELEGACION DEL MINISTERIO DE CIENCIA,
TECNOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE
OTORGA

PREMIO PROVINCIAL DE MEDIO AMBIENTE

A: *“CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN
MUNICIPAL DE YAGUAJAY”.*

**SANCTI SPÍRITUS,
HACIENDO REALIDAD EL DESARROLLO SOSTENIBLE.**

Sancti Spíritus, 5 de junio de 2009
“Año del 52 Aniversario del Triunfo de la revolución de la Revolución”

Ing. Carlos Méndez García
Delegado

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

Anexo 5. Premio Provincial de Medio Ambiente otorgado al CAM de Yaguajay en el 2010



LA DELEGACIÓN DEL MINISTERIO DE CIENCIA,
TECNOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE
OTORGA

PREMIO PROVINCIAL DE MEDIO AMBIENTE

A: *CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN
MUNICIPAL YAGUAJAY*

**SANCTI SPÍRITUS,
HACIENDO REALIDAD EL DESARROLLO SOSTENIBLE.**

Sancti Spíritus, 5 de junio de 2010
"Año 52 de la Revolución"

Ing. Carlos Méndez García
Delegado

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruga Sosa

Anexo. 6

	Fortalezas		Debilidades
F1	Cultura de gestión de proyectos en el territorio.	D1	Desaceleración económica producto de la reconversión de la industria azucarera.
F2	Gran interés y preparación de las autoridades locales en la solución de los problemas.	D2	Imposibilidad de cerrar ciclos productivos en establecimientos de subordinación provincial y nacional.
F3	Alto potencial paisajístico, ecológico y de recursos naturales en el Parque Nacional Caguanes con fines turísticos.	D3	Insuficiente infraestructura, explotación, comercialización y organización de la actividad turística.
F4	Existencia de suelos altamente productivos para las actividades agropecuarias.	D4	Incorrecta explotación de los suelos.
F5	Existencia de personal calificado en el territorio.	D5	Escasez de empleos atractivos en el municipio.
F6	Potencial de aguas subterráneas del manto freático en la zona de la meseta.	D6	Falta de cultura y capacitación en la aplicación de estudios de mercados para la comercialización de las producciones por las entidades del territorio.
F7	Potencialidades para desarrollar las micro industria procesadora de productos agropecuarios.	D7	Desmotivación de los jóvenes por el estudio de carreras agropecuarias.
F8	Presencia de la enseñanza universitaria en el municipio.	D8	Emigración de habitantes del municipio hacia otras provincias del país.
F9	Existencia de materiales de construcción. (Arcillas, canteras, molino de piedras, arenas).	D9	Insuficiente atención al hombre en las actividades agropecuarias.
F10	Patrimonio cultural e identidad y tradiciones.	D10	Envejecimiento poblacional y baja tasa de natalidad.
	Oportunidades		Amenazas
O1	Gran desarrollo de los Polos Turísticos de la Cayería de la costa norte de Villa Clara y Ciego de Ávila.	A1	Existencia de empleos atractivos en los municipios de Caibarién y Morón.
O2	Existencia de organizaciones con financiamiento en ambas monedas para el desarrollo de proyectos locales.	A2	Situación económica actual del país.
O3	Apoyo del Diputado de la Asamblea Nacional en la gestión del desarrollo del municipio.	A3	Barreras intersectoriales para cerrar ciclos de producción en el municipio.
O4	Apoyo de instituciones nacionales en el desarrollo local.	A4	Bloqueo económico al que está sometido el país.
O5	Selección del territorio en una experiencia nacional sobre desarrollo local.	A5	Falta de autonomía de los gobiernos municipales en la toma decisiones locales.
O6	Otorgamiento de la categoría de Reserva de la Biosfera a la Bahía de Buena Vista.		

Autora: Juana Crespo Colina

Tutor: M Sc Néstor Efrén Madruza Sosa

Anexo. 7. Matriz DAFO que resume el diagnóstico general de Yaguajay.

		FACTORES EXTERNOS																
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	Σ			A1	A2	A3	A4	A5	Σ	TOTAL	
FACTORES	F1	x	x	x	x	x	x	6	FACTORES	F1	x		x		x	3	9	
	F2		x	x	x	x		4		F2		x	x		x	3	7	
	F3	x	Ofensiva		x	x	x	4		F3	x					1	5	
	F4	x			x	x		5		F4		x	Defensiva			2	7	
	F5			x	x	x		3		F5	x	x				3	6	
	F6			x	x	x		3		F6						-	3	
	F7	x			x	x	x	4		F7	x					1	5	
	F8	x	x	x	x			4		F8						-	4	
	F9	x	x			x		3		F9					x	1	4	
	F10	x			x	x	x	4		F10						-	4	
Σ		7	5	6	9	9	4	40	Σ		4	3	2	-	5	14	54	
		MATRIZ							DAFO									
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	Σ			A1	A2	A3	A4	A5	Σ		
INTERNOS	D1							-	INTERNOS	D1	x				x	2	2	
	D2		x			x		2		D2					x	1	3	
	D3	x				x	x	3		D3	x				x	2	5	
	D4		Adaptativa			x		3		D4		Supervivencia					-	3
	D5					x		4		D5	x						2	6
	D6				x			1		D6							-	1
	D7							-		D7	x						1	1
	D8	x						1		D8	x					x	2	3
	D9			x	x	x		3		D9	x						1	4
D10			x	x	x		3	D10	x						1	4		
Σ		2	3	3	5	6	1	20	Σ		7	-	-	-	5	12	32	
		FACTORES EXTERNOS							FACTORES EXTERNOS									
TOTAL		9	8	9	14	15	5	60			11	3	2	-	10	26		

Anexo 8. Encuesta a Delegados de la AMPP y miembros del Grupo Gestor de desarrollo local en el municipio Yaguajay.

Compañero(a):

El presente cuestionario forma parte de la investigación sobre el papel del gobierno en la construcción del desarrollo local, donde la experiencia del Proyecto Yaguajay puede contribuir enormemente a aportar elementos que enriquezcan la investigación. Su opinión sería de importante contribución con el proyecto. En ese sentido esperamos su cooperación.

Muchas Gracias.

1. ¿Conoce Ud. el Proyecto Yaguajay? Sí___ No___
2. Ud. se considera participante en el Proyecto Yaguajay?
Sí___ No___
3. El Proyecto Yaguajay ha convertido al gobierno en actor principal para la gestión del desarrollo en el municipio?
Sí___ No___
4. Los grupos de trabajo comunitarios han apoyado la labor del gobierno identificando los problemas de la comunidad y opinando sobre las posibles soluciones Sí___
No___ No sé___
5. El Proyecto ha servido para cambiar la mentalidad de los principales cuadros de dirección en la búsqueda del desarrollo local.
Sí___ No ___
6. La participación del delegado en la identificación de los problemas de la comunidad, la implicación del grupo asesor del gobierno, las empresas en la solución de los problemas identificados, caracterizan el proyecto. ¿Cómo evalúa Ud. esa participación?
B___ R___ M___ No hay___
7. Marque con una **(V)** verdadero o con una **(F)** Falso según su criterio:

Los proyectos que se han implementado en el municipio han estado caracterizados por:

___ Mucha capacitación de las personas involucradas en ellos.

___ La vinculación con universidades y centros científicos de diferentes partes del país.

___ No están controlados por el gobierno en la Oficina de Proyectos.

___ Responden a las líneas de desarrollo del municipio.

___ No responden a las necesidades de las empresas, ni de las comunidades.

___ Algunos se han visto frenados por los intereses de los organismos provinciales.

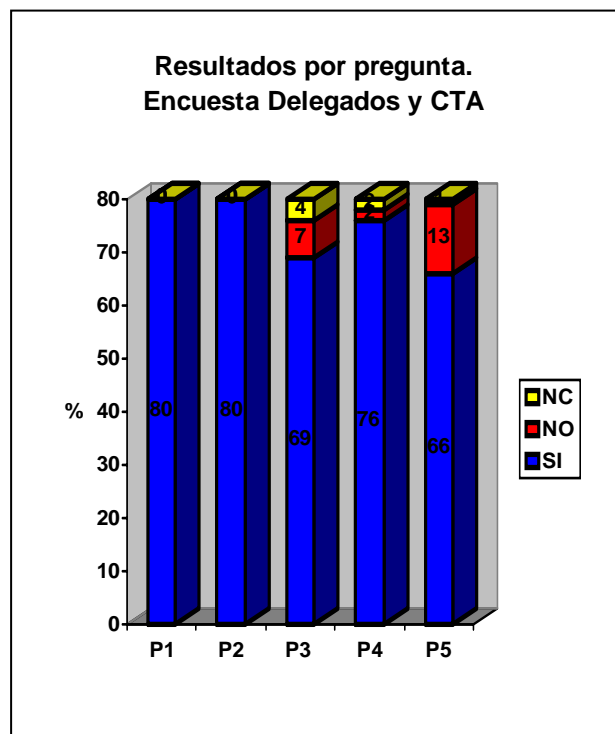
___ Son desconocidos por parte del gobierno: CAM, AMPP.

8. ¿Cuáles son las principales fortalezas que Ud. ve en la gestión del gobierno a partir del Proyecto Yaguajay?

9. ¿Cuáles son las principales debilidades que Ud. ha observado en el Proyecto Yaguajay?

10. El Proyecto Yaguajay ha sido una iniciativa de desarrollo local que ya se extiende a los municipios de Jatibonico y Fomento. ¿Qué elementos Ud. considera deben ser mejorados en la aplicación del mismo hacia estas localidades?

Anexo 9. Resultados de la Encuesta a delegados y Grupo Gestor.



Pregunta 1: ¿Conoce Ud. el PY?

Pregunta 2: ¿Ud. se considera participante en el PY ?

Pregunta 3: ¿El PY ha convertido al gobierno en actor principal para la gestión del desarrollo en el municipio?

Pregunta 4: ¿Los grupos de trabajo comunitarios han apoyado la labor del gobierno identificando los problemas de la comunidad y opinando sobre las posibles soluciones?

Pregunta 5: ¿El PY ha servido para cambiar la mentalidad de los principales cuadros de dirección en la búsqueda del desarrollo local?

Pregunta 6: La participación del delegado en la identificación de los problemas de la comunidad, la implicación del grupo gestor del gobierno y las empresas en la solución de los problemas identificados, caracterizan el proyecto ¿Cómo evalúa Ud. esa participación?

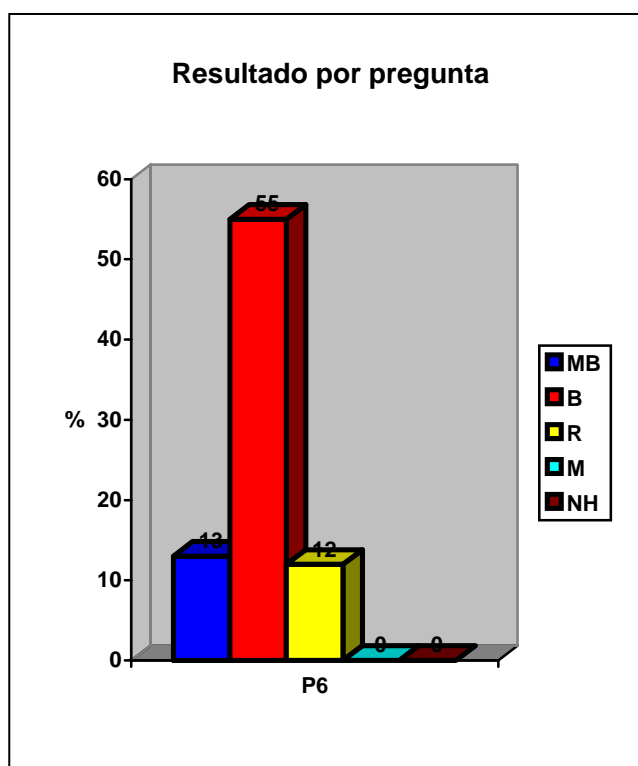
MB: muy bien

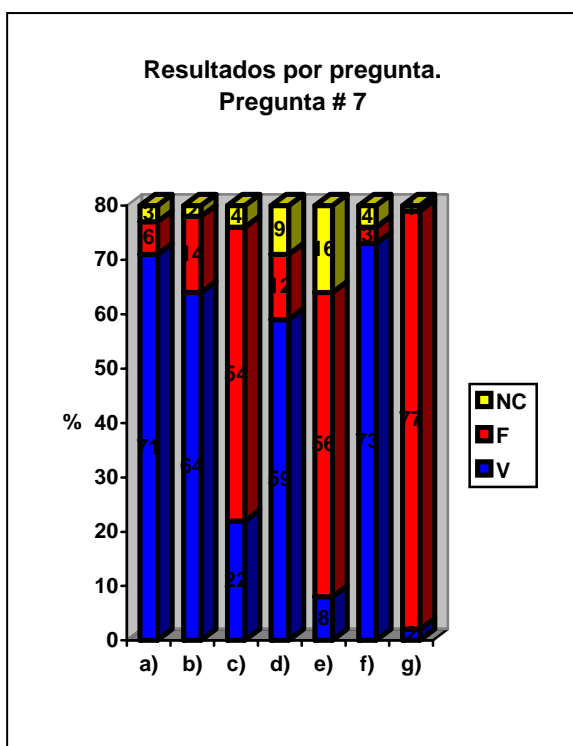
B: bien

R: regular

M: mal

NH: no hay participación





Pregunta 7: Marque con una **(V)** verdadero o con una **(F)** Falso según su criterio. Los proyectos que se han implementado en el municipio han estado caracterizados por:

- a)___ Mucha capacitación de las personas involucradas en ellos.
 b)___ La vinculación con universidades y centros científicos de diferentes partes del país.
 c)___ No están controlados por el gobierno en la Oficina de Proyectos.
 d)___ Responden a las líneas de desarrollo del municipio.
 e)___ No responden a las necesidades de las empresas, ni de las comunidades.
 f)___ Algunos se han visto frenados por los intereses de los organismos provinciales.
 g)___ Son desconocidos por parte del gobierno: CAM, AMPP.

Resultados preguntas 8, 9 y 10		
Principales fortalezas	Principales debilidades	Sugerencias
<ul style="list-style-type: none"> - Conducido por el gobierno. - Identificación problemas y posibles soluciones en las comunidades. - Capacitación a cuadros, especialistas y ejecutores de proyectos. - Papel de la universidad. - Desarrollo informática. - Cambio de mentalidad de líderes del gobierno. - Oficina de proyecto - Participación e integración en redes. - Relaciones con universidades y centros de investigación - Numerosos proyectos sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de sostenibilidad de los proyectos que se ejecutan. - Incompleta capacitación y entrenamiento a productores locales. - Limitados los proyectos productivos. - Limitada visualización de los resultados. - Escasa divulgación y promoción. - Insuficiente planificación estratégica. - Estancamiento económico del municipio 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor integración intersectorial para sostenibilidad de los proyectos. - Mayor visualización del PY en el país - Mayor participación de las instituciones locales - Socializar resultados de la experiencia. - diseñar un sistema de control de gestión económica de los proyectos - Alianzas para gestionar financiamiento. - Mayor divulgación del PY, de sus resultados e impactos en la población. - Rediseñar estrategia local.