

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**TÍTULO: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA FORMULACIÓN DE
PROYECTOS ECONÓMICOS-PRODUCTIVOS DE DESARROLLO LOCAL CON
ENFOQUE INTEGRAL**

Tesis presentada en opción al título académico de máster en Dirección

Autor: Lic. Yens William Ferrer Castellanos

**GUANTÁNAMO
2021**

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**TÍTULO: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA FORMULACIÓN DE
PROYECTOS ECONÓMICOS-PRODUCTIVOS DE DESARROLLO LOCAL CON
ENFOQUE INTEGRAL**

Tesis presentada en opción al título académico de máster en Dirección

**Autor: Lic. Yens William Ferrer Castellanos
Tutor: Dr. C. Félix Martínez Díaz, Profesor Titular**

**GUANTÁNAMO
2021**

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por apoyarme y estar a mi lado en cada momento,

A mi tutor, Dr. C. Félix Martínez Díaz, para quien toda gratitud es poca. Su conocimiento, buenas ideas, singularidad para formar y altas expectativas me alentaron en este proceso, a él muchas gracias.

A el MSc. José Leopoldo Steyner Toledano por el honor y privilegio de contar con su amistad y pertinentes críticas para lograr lo mejor de mí.

A los profesores que impartieron las materias que permitieron mi formación

A todos los que de una u otra forma han apoyado y colaborado en la realización de esta investigación, mis eternos agradecimientos.

DEDICATORIA

A mis hijos Alejandro y Amanda con el anhelo de que el ejemplo de sus padres los inste a ser mejores cada día.

A mis padres, por dejar todo a un lado siempre que hizo falta para ayudarme a alcanzar mis metas. Todo lo que soy se lo debo a ellos.

A mi esposa, por comprender y perdonar el tiempo que no le dediqué, porque sigamos construyendo juntos nuestro pequeño pero inmenso universo lleno de inolvidables momentos y admirables victorias.

RESUMEN

La investigación se fundamenta en la necesidad de favorecer la formulación de proyectos de desarrollo local con enfoque integral mediante la actuación armónica sobre las dimensiones institucional, económico-productiva, sociocultural y medioambiental en aras de impactar en la calidad de vida de la población y la sostenibilidad de las transformaciones deseadas, en alineamiento con el modelo de desarrollo económico y social cubano.

En la misma se actualiza el diseño de proyectos económicos-productivos de desarrollo local mediante la consideración del enfoque integral del desarrollo y su evaluación con un ordenamiento lógico y observancia de lo establecido en el Decreto Ley 327/2014 “El proceso inversionista en Cuba”, en el documento emitido por el MEP en el año 2019 “Política para Impulsar el Desarrollo Territorial” y el Decreto 33/2021 del Consejo de Ministros de la República de Cuba “Para la gestión estratégica del desarrollo local” en apego a que el desarrollo local en Cuba ha pasado a constituir una política pública de importancia estratégica, como parte del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030; así como un eje central y articulador de las agendas públicas de los gobiernos a nivel municipal y provincial.

Se logra el objetivo trazado consistente en proponer una herramienta metodológica para el diseño e implementación de proyectos de desarrollo local con enfoque integral conforme a los requerimientos de la estrategia de desarrollo territorial con lo cual se robustece la misma en la provincia.

INDICE	Pág.
Introducción	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DEL PROCESO DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS ECONÓMICO-PRODUCTIVOS DE DESARROLLO LOCAL CON ENFOQUE INTEGRAL.	11
1.1 Fundamentos sobre los procesos de desarrollo en las localidades	11
1.2 Los proyectos de desarrollo local	18
1.2.1 Los proyectos de desarrollo local	23
1.2.2 Enfoque integral y sistémico del desarrollo	25
1.2.3. El enfoque integral de los proyectos económico-productivos de desarrollo local	29
1.3. Metodología para la Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL) en Cuba	30
Conclusiones parciales	38
CAPÍTULO II. PROPUESTA DE HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS ECONÓMICO-PRODUCTIVOS DE DESARROLLO LOCAL CON ENFOQUE INTEGRAL	39
2.1 Fundamentos metodológicos de la propuesta para la formulación de proyectos económicos de desarrollo local	39
2.2 Identificación y conformación del grupo de experto	43
2.3 Herramienta para el diseño, monitoreo y evaluación de proyectos económico-productivos de desarrollo local con enfoque integral	47
2.3.1 Valoración de la herramienta mediante expertos	70
Conclusiones parciales	72
Conclusiones	74
Recomendaciones	75
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Los antecedentes de la presente investigación datan desde la incorporación de la provincia de Guantánamo al Programa de Desarrollo Humano Local en Cuba (PDHL) en el año 2001 y su accionar en la modalidad de microcrédito, Fondo Rotativo de Iniciativa para el Desarrollo Económico Local (FRIDEL), con el que se beneficiaron varias entidades del territorio y compulsó al despliegue de un programa de capacitación con la Universidad de Guantánamo que permitió la preparación de cuadros y especialistas en planes de negocio y gestión de proyecto, posibilitó que, ante el surgimiento de la Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL) la provincia estuviera en condiciones favorables para asumir el nuevo reto, su desempeño en este ámbito y como fortaleza la capacidad para identificar, formular y ejecutar proyectos de desarrollo local.

En los últimos cinco años en el territorio de la provincia de Guantánamo se han ejecutado un número importante proyectos de IMDL y se implementa un plan de acciones para el perfeccionamiento del control de los proyectos de desarrollo local, como resultado de los análisis realizados por directivos y especialistas de la producción, los servicios del gobierno provincial y los gobiernos municipales.

Desde su surgimiento las políticas de desarrollo local consideran al territorio como un entramado de relaciones donde los actores juegan un papel decisivo en la formación y consolidación de procesos de desarrollo. Esto posibilitó que la localidad fuera un generador constante de iniciativas de desarrollo local, que se concretaran mediante los proyectos productivos, lo que constituyen una fuente de sinergias y de crecimiento económico. (González 2010).

El estudio de los proyectos de iniciativas, en la práctica internacional, permitió constatar cómo las comunidades locales pasaron por un complejo proceso de aprendizaje al enfrentar los problemas del ajuste productivo de sus economías ante el aumento del desempleo, la caída de la producción y la pérdida de mercados.

La evidencia empírica demostró que algunos gestores locales buscaron como respuestas a tales desafíos, la definición e implementación de una estrategia que perseguía el

alcance de la productividad, la competitividad, así como la equidad social y la protección del medio ambiente. (Limia, 2014).

Se considera, que para el caso cubano, la situación de partida es análoga a la experiencia internacional, pero con características particulares dada las condiciones histórico concreta de su modo de producción, por lo que la vía a utilizar en los procesos de reestructuración y desarrollo económico, parte de fomentar la equidad distributiva de las riquezas y el empleo, con una eventual satisfacción de las necesidades crecientes de la población y el uso sostenible de los recursos naturales y ambientales.

En tal sentido, Vázquez (2000), reconoce que uno de los pilares de la política de desarrollo local fueron aquellas iniciativas que favorecen la difusión de las innovaciones en las aglomeraciones productivas y la mejora de la calificación de los recursos humanos, por medio de la adecuación de la oferta de capacitación a las necesidades de los diferentes sistemas productivos locales.

Para Albuquerque (2003), las iniciativas de desarrollo local se orientaron a mejorar las condiciones del entorno local para construir un ambiente territorial favorable a la actividad innovadora de la empresa, dando con ello una señal clara de las apuestas territoriales por la modernización productiva y la decisión para enfrentar el cambio estructural de forma decidida.

Una característica importante de las iniciativas de desarrollo local, se refiere a su desenvolvimiento a partir de una lógica de proyecto; significa que no responden a una secuencia previamente planificada y definida, sino que proceden mediante ajustes sucesivos, paso a paso, según decisiones que los propios actores locales e institucionalidad existentes decantan.

Por su parte, la IMDL surgió en el contexto cubano como una necesidad de eliminar, o al menos reducir, la incidencia de obstáculos en el diseño de estrategias de desarrollo local, los cuales fueron compendiados por Jam A. (2007).

En las condiciones actuales, resulta de significativa importancia implementar en los territorios una gestión orientada a la atención de sus problemas principales, relacionados con el potencial endógeno, la disponibilidad de recursos económicos y productivos, las técnicas de administración, la optimización de los recursos naturales y sociales y la participación ciudadana.

Es así que, en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 y en la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social para el período 2016 – 2021 aprobados en el VII Congreso del Partido (PCC, junio 2017), se le concede un papel esencial al desarrollo de los territorios, particularmente los municipios, que deben potenciar sus competencias para gestionar proyectos locales, donde prime el principio de la auto sustentabilidad.

En tal sentido, la Constitución de la República de Cuba aprobada en 2019 establecen su artículo 68:

“El municipio es la sociedad local, (...); goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, (...), en función del desarrollo económico y social de su territorio y otros fines del Estado, bajo la dirección de la Asamblea Municipal del Poder Popular”.

(...) “La autonomía se ejerce de conformidad con los principios de solidaridad, coordinación y colaboración con el resto de los territorios del país, y sin detrimento de los intereses superiores de la nación.”

Como se puede comprender, hay un reconocimiento expreso por parte de la sociedad del importante papel que le corresponderá en lo adelante a la estructura municipal en el desarrollo de su demarcación territorial.

Para dar respuesta a estas nuevas exigencias, una de las vías reconocida lo constituye el reforzamiento de las capacidades internas que contribuyan al desarrollo local en Cuba y para ello, se ideó el Programa de la IMDL que, mediante proyectos económicos sostenibles, constituirían un complemento de las estrategias productivas del país.

En este mismo orden, el Ministerio de Economía y Planificación (MEP, 2010) presentó el documento normativo, cuyo fundamento en aquel entonces fue:

“la carencia de un Programa propio de desarrollo local, unido a la subutilización de las tierras y el proceso de emigración de los ciudadanos, especialmente los jóvenes, crean una situación compleja y desfavorable en lo que se refiere al ámbito social de un grupo de municipios”.

Dicho documento definió como objetivo de la IMDL lograr una participación activa de los gobiernos municipales en su estrategia de desarrollo, mediante la gestión de proyectos económicos capaces de autofinanciarse, generar ingresos que posibiliten la sustitución efectiva de importaciones, especialmente alimentos y obtener ganancias que se destinen en beneficio local y de forma sostenible, como complemento de las estrategias productivas del país.

Como se puede constatar la IMDL consideraba la factibilidad de la dimensión económica-productiva, para reforzar esta afirmación el Ministerio de Finanzas y Precios emite la resolución No. 187-2011, que establece las regulaciones financieras y de precios a fin de garantizar el normal funcionamiento de los proyectos de IMDL, y así funcionarían como actividades autofinanciadas en centros de costos, utilizando el resultado obtenido.

Sin embargo, la realidad de los municipios en los que se ensayaron las nuevas iniciativas eran localidades con predominio de la producción agropecuaria, pérdida de la dinámica económica, desarrollo económico indefinido, próximo a polos de desarrollo y situación demográfica desfavorable.

Por tanto, durante estos años de aplicación de estos instrumentos para el desarrollo, quedaba pendiente la necesidad de transformar las funciones del gobierno local, dotar al municipio de un programa de desarrollo definido, con recursos locales, en la búsqueda de soluciones sostenibles y articular el plan nacional con el local, a partir de reconocer como principales problemáticas que: los proyectos no se conciben desde la base con la participación directa de los Consejos de la Administración Municipales (CAM) en su elaboración, ausencia de una proyección de desarrollo a mediano plazo en el municipio que implica falta de integralidad de estos, dificultades para garantizar adecuadamente el

aseguramiento necesario para la ejecución de los mismos, ausencia de mecanismos financieros que permitan diferenciar el incremento de las producciones para sustituir importaciones en las producciones agropecuarias, dificultades financieras de las empresas agropecuarias que limitan el otorgamiento de créditos y dificultad en la presentación de la documentación requerida al Banco de Crédito y Comercio (BANDEC).

Como se había expresado, en el año 2014 se pone en vigor el Decreto Ley 327/2014 “El Proceso Inversionista en Cuba”, que igualmente solo considera la dimensión económica-productiva en el diseño y ejecución de los proyectos, por lo que continúa el sesgo del enfoque económico productivo para dichos proyectos, con la consecuente ausencia de integralidad en dichos procesos.

En el año 2019 en reunión presidida por Miguel Díaz-Canel Bermúdez, entonces Presidente de los Consejos de Estado y de Ministro y actual Presidente de la República de Cuba, con Presidentes de Asambleas Provinciales del Poder Popular y Asambleas Municipales del Poder Popular se ratifica la importancia de los proyectos de desarrollo local con expresión en los ámbitos institucional, económico-productivo, sociocultural y medioambiental.

También en el año 2019 el Ministerio de Economía y Planificación establece la política para impulsar el desarrollo territorial; en el año 2021 el Consejo de Ministros de la República de Cuba aprueba el Decreto No 33 para la gestión estratégica del desarrollo local que regula lo relativo a la implementación de las estrategias de desarrollo local y la gestión de los proyectos de desarrollo local, con el objetivo de impulsar el desarrollo territorial, en función del aprovechamiento de los recursos y posibilidades locales, lo cual refuerza el concepto de que el desarrollo local en Cuba ha pasado a constituir una política pública de importancia estratégica, como parte del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030; así como un eje central y articulador de las agendas públicas de los gobiernos a nivel municipal y provincial.

Todo lo antes expuesto, conlleva a la necesidad de aplicar el enfoque integral y sistémico del desarrollo en los proyectos de desarrollo local económicos-productivos, lo cual

requiere la actuación armónica sobre las dimensiones institucional, económica-productiva, sociocultural y medioambiental. Así, se plantea (Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, pág. 9):

“La planificación socialista contribuye al fortalecimiento integral y sostenible de los territorios en función de superar las principales desproporciones entre ellos. En especial, el despliegue de estrategias de desarrollo e iniciativas locales que aprovechan sus potencialidades sobre la base de una mayor autonomía institucional.”

Indudablemente, la dinámica de los cambios al paso del tiempo y el contexto, condicionan la necesidad de una actuación conforme a las dimensiones institucional, económico-productiva, sociocultural y ambiental del desarrollo y de un proceso de supervisión continua para optimizar la gestión de los referidos proyectos; todo lo cual genera una situación problemática dada por:

- Insuficiente integración a nivel local de redes, grupos multidisciplinarios en la elaboración/ ejecución de proyectos. Muchos de los programas implementados localmente se detienen o desaparecen por falta de la planificación de acciones inteligentemente concebidas.
- Insuficiente conocimiento, concepción de herramientas metodológicas para la implementación de planes y programas a nivel local en el logro de un desarrollo sostenible.
- Limitada integración y coordinación interinstitucional y sectorial en el territorio.
- Inadecuado monitoreo, evaluación y manejo de la información en las alertas tempranas contra los cambios climáticos.
- Deficiente contratación y comercialización de las producciones agropecuarias de los municipios. No logra materialización deseada de la iniciativa local de sustituir importaciones en los cultivos.
- Los proyectos implementados en el marco del desarrollo local evidencian serias dificultades de sostenibilidad.

- Los proyectos se siguen generando fuera de la localidad. Insuficiente sensibilización en la acertada incorporación del conocimiento como recurso ineludible para el desarrollo local sostenible.

Todo lo antes expuesto, muestra la diversidad de enfoques, tendencias y metodologías existentes en el ámbito del desarrollo local que obstaculiza la concreción de proyectos con un enfoque integral, a pesar del esfuerzo realizado por las administraciones locales en la creación de capacidades y así contribuir al desarrollo integral de los territorios. De ahí, la necesidad de contar con una herramienta que haga viable la concreción de la política de desarrollo local mediante la formulación de proyectos con un enfoque integral.

Por tales motivos, la presente exploración plantea como problema de investigación: ¿Cómo promover una herramienta metodológica para el diseño e implementación de proyectos económico-productivos en el marco de la estrategia de desarrollo territorial en Guantánamo con un enfoque integral?

En tal sentido se define como objeto de la presente investigación los proyectos de desarrollo local.

En correspondencia, constituye el objetivo general de esta investigación proponer una herramienta metodológica para el diseño e implementación de proyectos económico-productivos de desarrollo local con enfoque integral conforme a los requerimientos de la estrategia de desarrollo territorial.

Como campo de la investigación se estableció los proyectos económico-productivos de desarrollo local con enfoque integral.

Hipótesis de la investigación, si se diseña una herramienta metodológica para la formulación e implementación de proyectos económico-productivos de desarrollo local económicos con enfoque integral y sistémico se robustecerá la estrategia de desarrollo territorial en Guantánamo.

Para alcanzar esta hipótesis se plantean las siguientes tareas de investigación:

1. Sistematización de los conocimientos en torno a las metodologías de presentación de proyectos de desarrollo local, con especial énfasis en los elementos de enfoque integral y sistémico del desarrollo que sirven de soporte para su adecuada implementación.
2. Conceptualizar en el orden teórico las distintas dimensiones que sirven de soporte al diseño e implementación de los proyectos de desarrollo local con enfoque integral y sistémico.
3. Establecimiento de los elementos metodológicos básicos de una herramienta para el diseño de proyectos de desarrollo local económicos-productivos con enfoque integral y sistémico.

Para arribar a estos resultados se utilizaron los siguientes métodos y técnicas de investigación:

Métodos teóricos:

Histórico- Lógico: permitió la búsqueda de los argumentos que antecedieron al problema de investigación, lo histórico proporcionó los antecedentes del fenómeno que se analiza, lo lógico aportó conocimiento del proceso de desarrollo local

Análisis- síntesis: se utilizó para descomponer el fenómeno o proceso que se estudia en los principales elementos que lo conforman, para determinar sus particularidades e integrar las relaciones y características generales.

Inducción- deducción: se utilizó para dirigir el trabajo de lo general a lo particular de forma ordenada.

Enfoque sistémico: proporcionó la orientación general para el presente estudio visto como una realidad integral, se utilizó en la concepción de la estructuración del trabajo, así como en la elaboración y enfoque de la herramienta elaborada.

Métodos empíricos:

Análisis documental: para analizar, recopilar y sistematizar los elementos teóricos existentes en documentos diversos sobre estudios de factibilidad, enfoque integral y sistémico del desarrollo local e Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local, entre otros.

Observación: Para la percepción directa de la realidad objetiva que se presenta en el proceso de gestión de proyectos de IMDL.

Técnicas:

Trabajo en grupo: para consensuar criterios y elaborar la herramienta objeto del trabajo.

Estadística-matemática: Para el procesamiento y tabulación de la información.

Aporte teórico de la Investigación: la investigación aporta un diseño metodológico con su sistema conceptual que permite orientar y explicar una intervención en práctica de los proyectos de desarrollo local a instancia municipal en aras de contribuir a la solución de los problemas con los mismos en el marco de la política de desarrollo local investigado. La herramienta propuesta es una sistematización de un conjunto de resultados (conceptos, leyes, regularidades; entre otros) que sustentan el instrumento de transformación.

Significación práctica de la Investigación: Como resultado del entramado teórico que como resultado de la investigación se pudo constatar en la realidad del diseño de proyectos territoriales la ausencia de un enfoque integral y sistémico, por lo que la presente investigación condiciona dicho enfoque para proyectos económico-productivos de desarrollo local lo cual produce una transformación y un cambio sobre la forma de plantearse la política de desarrollo local, basada en los proyectos de desarrollo.

La presente memoria escrita de investigación se estructura en introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos para facilitar su comprensión y estudio.

En el capítulo I uno se fundamenta el marco teórico y metodológico del proceso de formulación de proyectos económico-productivos de desarrollo local con enfoque integral y sistémico, se realiza un análisis del surgimiento y evolución relacionada con el programa de desarrollo local. Se abordan los principales conceptos, metodologías y sus fundamentos, así como los componentes, categorías, principios y aplicación relacionados con la política pública de desarrollo provincial y municipal.

En el capítulo II se hace la validación de la propuesta metodológica para el diseño e implementación de los proyectos económico - productivos de desarrollo local con enfoque integral.

En la conclusión se resaltan las principales tendencias sobre los proyectos de desarrollo local y la necesidad de contar con un enfoque integral dado el dinamismo de estos instrumentos de transformación.

En las recomendaciones se plantea la propuesta de introducción y generalización de la herramienta en la práctica social.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICO Y METODOLÓGICO DEL PROCESO DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS ECONÓMICO-PRODUCTIVOS DE DESARROLLO LOCAL CON ENFOQUE INTEGRAL

En este capítulo desarrolla el marco teórico y metodológico del proceso de formulación de proyectos de desarrollo local con enfoque integral y sistémico, se realiza un análisis del surgimiento y evolución relacionada con el programa de desarrollo local, donde se enfatizan los principales conceptos, metodologías y sus fundamentos, así como los componentes, categorías, principios y aplicación relacionados con la política de desarrollo territoriales.

1.1. Fundamentos sobre los procesos de desarrollo en las localidades

Las concepciones actuales sobre el desarrollo tienen sus orígenes en la fase del tránsito de la sociedad feudal a la capitalista, cuando la visión deísta del futuro comenzó a ser sustituida por una concepción racionalista. Es el racionalismo la clave del surgimiento de la modernidad y con ella, de la noción contemporánea del desarrollo (Labrada Silva, 2008).

Carlos Marx indicaba, en El Capital tomo I que:

“la comunidad rural se convierte en la primera agrupación social de personas libres, no unidas por lazos de sangre”. Se puede decir que la comunidad es una unidad social donde sus miembros comparten algún rasgo, interés, elemento o función común, con conciencia de pertenencia, situados en una determinada área geográfica en la cual la pluralidad de personas interacciona más intensamente entre sí que en otro contexto”.

Este concepto es muy amplio y puede aplicarse a unidades de diferentes características y extensión, ya pudiera ser un municipio, una provincia o una nación, por esta razón es necesario ajustarlo a la localidad que se estudia.

La teoría del desarrollo no solo trata de la asignación eficiente de los recursos que se tienen, sino además de los mecanismos necesarios para lograr mejoras rápidas y a gran escala en los niveles de vida del pueblo; dichos mecanismos pueden ser económicos, sociales e institucionales (públicos y privados). Por tanto, la economía del desarrollo se ocupa de los procesos políticos y económicos que son necesarios para desencadenar de forma rápida ciertas transformaciones estructurales e institucionales de sociedades enteras de manera tal que la mayoría de la población pueda disfrutar del progreso económico.

Es justo en este punto dejar claro que no todo crecimiento económico conduce al desarrollo. Para que así sea el crecimiento debe tener lugar en ramas o secciones claves que garanticen la continuidad y el auto—sostenimiento de los niveles de actividad económica y los ingresos o beneficios que de él se derivan, deben distribuirse de acuerdo con un patrón de equidad que evite la marginalidad de los sectores de la población.

Carlos Marx se distingue por su proyección esencialmente humanista, para él la primera condición del desarrollo es la emancipación del hombre. Elaboró una doctrina científica de las sociedades humanas y de sus transformaciones cuyo eje central es la liberación del hombre de toda forma de opresión y de alienación.

Consideró condición del progreso la satisfacción de las necesidades humanas, siempre crecientes. Una parte de los conceptos actuales sobre el desarrollo aparecen anunciados ya en la obra de Marx: el desarrollo humano, las necesidades humanas (Manuscritos Económicos y Filosóficos, 1844, III). La obra de Marx es una base indispensable para el proceso actual de repensar el desarrollo. (Labrada Silva, 2008).

Cualquier propuesta transformativa requiere un modelo de desarrollo, imaginando una idea de adónde se quiere ir, fijando una posición sobre un antes y un después, una ubicación inicial y una final, o un conjunto de posiciones progresivas que marcan una ruta de avance en la solución del problema, o el conjunto de problemas sobre el que se trabaja (Espina, 2006).

Política para impulsar el desarrollo territorial.

En la actualidad, dentro del giro epistemológico que se está operando en las ciencias sociales emergen nuevas perspectivas de desarrollo. Estas se basan en una conciencia del límite y de la posibilidad de rescate de una nueva utopía del bien común, sustentada en valores y experiencias de transformación alentadas desde las perspectivas del desarrollo local, el ecodesarrollo, el desarrollo humano, la sustentabilidad, entre otras.

Se asume que el desarrollo local es un proceso complejo que se genera en un ámbito territorial, donde interviene una sociedad local, pero que también se cuenta con un espacio humano de un ser con intereses y vivencias particulares en un ámbito de relación más inmediato, con creencias y valores que van a retroalimentar lo colectivo desde sus propios aprendizajes, es una alianza entre actores con el fin de impulsar procesos de cambios para el mejoramiento de su bienestar colectivo, en la medida en que logran configurar el patrón de organización que se mantiene a lo largo del tiempo en virtud de haber adquirido ciertas capacidades de mejorar las condiciones ambientales.

En este contexto, el Estado es un actor del desarrollo local, cuyo rol es fundamental para promover y estimular el funcionamiento de los sistemas productivos locales (Vázquez Barquero 1998). Sin embargo este actor requiere de un constante cambio estructural para lograr con éxito la estimulación de la innovación y capacidad emprendedora local, como lo reconoce por ejemplo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 1998, quien afirma que las políticas del gobierno central descansan sobre la dinámica de las comunidades donde las empresas, las autoridades públicas y la sociedad pueden establecer nuevos compromisos articulando en el territorio los diversos planos de lo económico, urbano, social, medioambiental, cultural e institucional, como componentes de la política de desarrollo.

El enfoque del desarrollo local es una perspectiva que permite contribuir a la generación de saberes apropiados para la transformación de los escenarios territoriales del desarrollo.

Se debe concebir como conceptualización válida en las condiciones histórico concretas de Cuba al desarrollo local como un proceso donde los actores a partir de sus valores e identidad local compartidas, con los recursos existentes (materiales, humanos, financieros, físico y su organización), en un entorno con el cual interactúan (externalidades), elaboran estrategias, programas y/o planes de acciones (proyecto de desarrollo local explícito o implícito) con los objetivos de mejorar la calidad de vida, los recursos, las condiciones externas, el vínculo y redes con los actores participantes.

A partir de aquí se debe advertir que este nuevo instrumento de política de desarrollo en las localidades supone trastocar el sistema de relaciones económicas y sociales que hasta ahora se presentan como inmutable bajo la lógica de la centralización, estableciéndose nuevas formas de relaciones entre la economía nacional y las localidades.

Con relación a este marco conceptual, se puede decir que de la misma forma que las empresas analizan la evolución de su entorno y estudian a sus competidores, miden su conocimiento e intentan gestionarlo, las localidades han de tener capacidad para analizar estratégicamente los cambios en su entorno, la evolución de otras localidades y detectar posibles oportunidades.

Visto así, el desarrollo local es una combinación del bienestar que proporciona el disfrute de determinados niveles de consumo actual y el progreso que garantiza los niveles de acumulación necesarios para lograr el bienestar futuro, en armonía todo con el entorno natural, de manera que sea sostenible. Esto se produce de forma dinámica en un proceso de acción y reacción entre los diferentes actores que intervienen en los sub procesos (naturales, históricos, culturales, humanos, científico-tecnológicos, económicos, sociales

y organizativo - institucionales) que determinan las dimensiones del mencionado desarrollo local.

En la política para impulsar el desarrollo territorial, el Ministerio de Economía y Planificación (2019) define el desarrollo local como:

“Proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipal, provincial y sectorial/nacional). Se sustenta en el liderazgo de los gobiernos municipales y provinciales para la gestión de sus estrategias de desarrollo dirigidas, desde la gestión del conocimiento y la innovación, al fomento de proyectos que generen transformaciones económico-productivas, socioculturales, ambientales e institucionales, con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población”.

De la misma forma, la estrategia de desarrollo territorial, aprobada recientemente por el Consejo de Ministros, a través del decreto 33 “para la gestión estratégica del desarrollo territorial” (pág. 3) se establece que:

“El desarrollo económico local exige una actuación decidida desde las instancias públicas territoriales, lo cual hace obligado incorporar dicha dimensión en los actuales programas de fortalecimiento de los gobiernos locales. La descentralización no puede limitarse únicamente a mejorar la capacidad de gestión eficiente de los recursos transferidos a los gobiernos locales y a los programas de modernización de la gestión municipal.”

Estas tareas son fundamentales, pero la modernización de las administraciones locales debe incorporar también la capacitación en su nuevo papel como animadores y promotores del desarrollo económico local, a fin de construir conjuntamente con los actores privados y el resto de la sociedad local, los necesarios entornos territoriales innovadores para el fomento productivo y desarrollo del tejido local de empresas. Sólo así pueden las municipalidades colaborar en la generación de riqueza y empleo productivo, superando su tradicional actuación asistencial.

Entre los temas que las administraciones locales deben incorporar se encuentran la visión común de desarrollo territorial concertada con los diferentes actores locales; el ordenamiento territorial y la planificación urbana; la defensa y promoción del patrimonio histórico-cultural local; y la valorización del medio ambiente como un activo de desarrollo local.

La dimensión estratégica y la concepción integral de la planificación municipal ayuda a visualizar el contexto en el que se inserta la localidad, y permite incorporar una perspectiva intersectorial de los distintos problemas de la misma, superando la visión físico-espacial y contemplando el hecho local como un hecho socioeconómico.

Una de las principales funciones de las municipalidades es crear las condiciones necesarias de infraestructuras básicas y servicios de desarrollo urbano para que el sector empresarial asuma su papel de productor y dinamizador de la economía local.

La estrategia de desarrollo económico local debe buscar, esencialmente, la diversificación del sistema productivo y la creación de nuevas empresas y empleo en el territorio, a partir de una valorización mayor de los recursos endógenos y el aprovechamiento de las oportunidades de dinamismo externo existentes.

Entre los objetivos específicos de la estrategia de desarrollo local se encuentran las acciones encaminadas a aumentar la eficiencia productiva y competitividad del sistema productivo local. Entre las acciones encaminadas a aumentar la productividad se cuentan la difusión de las innovaciones por el tejido productivo e institucional locales; el incremento de la calificación de los recursos humanos; y la mejora en la dotación de las infraestructuras básicas.

Por su parte, las acciones dirigidas a incrementar la competitividad tratan de asegurar el acceso a la información empresarial estratégica sobre mercados, productos y tecnologías; potenciar las redes de comercialización de los productos locales; ampliar sus mercados; asegurar los servicios posventa a los clientes; fortalecer las redes de actores locales, públicos y privados; y alentar la cultura emprendedora local.

Se debe insistir en que la prioridad dada en las estrategias de desarrollo local a la mayor utilización de los recursos endógenos no anula la búsqueda de oportunidades derivadas del contexto externo.

El proceso de planificación para el desarrollo local debe ser participativo, esto es, llevado a cabo por los actores locales, que son quienes deben tomar las decisiones fundamentales. Los equipos técnicos que trabajen en la preparación del plan deben servir para facilitar la documentación adecuada o la realización de los talleres de participación estratégica de actores locales.

De este modo, en la gestión de la estrategia de desarrollo local es necesario asegurar la participación de los agentes interesados y afectados por los proyectos. Para ello es preciso mantener viva la movilización y participación de los actores locales, impulsando y consolidando alianzas, acuerdos y redes de cooperación entre actores territoriales.

La experiencia de la gestión estratégica, constituye el primer paso hacia la gestión del conocimiento. Aunque las metodologías y las herramientas para este tipo de actividades empiezan a estar a punto para su aplicación en las empresas, su traslación a escala de localidad presenta todavía algunas dificultades conceptuales. (Maspons R, 2004).

Las localidades han de saber anticipar y neutralizar los peligros y las consecuencias derivadas de la rápida difusión de las nuevas tecnologías y las tensiones de los mercados que pueden inducir.

Han de aprender a crear y dinamizar entornos que favorezcan el aprendizaje (*learning*), el espíritu de cambio y la creatividad. La posibilidad de traducir recursos de conocimiento en nuevos modelos de desarrollo pasa por el hecho de disponer de capacidad para identificar estos conocimientos y evaluarlos.

Como se aprecia, las estrategias de desarrollo local incorporan objetivos económicos y sociales, pero dando prioridad al logro del desarrollo económico local, diferenciándose

de las propuestas o enfoques asistencialistas. Por ello se insiste en la introducción, adaptación y difusión de innovaciones en los sistemas productivos locales, así como en el fomento de la capacidad empresarial local, a fin de promover la creación de nuevas empresas. Igualmente, las estrategias de desarrollo local deben incorporar entre sus prioridades la promoción de empleo, en especial entre los grupos más desfavorecidos.

La mejora de la calidad de vida se enfoca, pues, desde una estrategia básica de promoción del desarrollo económico y el empleo local, junto a actuaciones complementarias focalizadas hacia los grupos sociales con mayores dificultades de inserción social.

En general, las estrategias de desarrollo analizan el territorio, comunidad o sector en todas sus dimensiones (económica- productiva, sociocultural, ambiental e institucional) y definen a dónde y cómo se quiere llegar. Por tanto, son las vías que conducen a las metas de desarrollo definidas para cada territorio, comunidad o sector e instrumentos para el cumplimiento de los fines que constitucionalmente tienen establecidos el municipio y la provincia.

En resumen, se puede afirmar que en este proceso, los proyectos de desarrollo local están llamados a ser los medios y eslabones para llegar a una consistente estrategia de desarrollo territorial.

1.2 Los proyectos de desarrollo local

Para abordar este tema se debe entender primero el proceso de creación y evolución de las iniciativas, sus posibilidades y limitaciones para lograr objetivos de desarrollo local, estas tienen como marco conceptual: Las teorías que vinculan la acción económica al desarrollo, y en segundo lugar teorías de participación de la sociedad civil en la definición de trayectos de desarrollo que establecen nuevas instituciones orientadas a coordinar las acciones de los distintos actores involucrados en la tarea de lograr el bien colectivo (García Batiz y Otros, 1998: 23).

De acuerdo con Blakely (citado en García Batiz y Otros, 1998: 30) las iniciativas locales pueden ser definidas como actos propositivos o acciones específicas llevadas a cabo por el gobierno, entidades empresariales y grupos comunitarios con los propósitos de generar resultados económicos y de empleo en una localidad.

Sin embargo, también es necesario asumir que las iniciativas locales de desarrollo se definen como un proceso de toma de decisión y acciones que demandan cooperación entre actores que tienen por objeto mejorar la calidad de vida y ampliar las oportunidades de desarrollo en una región o localidad (García Batiz y Otros, 1998: 23).

Los mencionados autores definen tres tipos de iniciativas que dependen de su alcance y de quienes participan en ellas: a) Proyectos de inversión o que cumplen el propósito de reducir los efectos negativos del proceso de desarrollo en una economía de mercado; b) acciones que impacten en el desarrollo de la región por parte de asociaciones u organizaciones de productores que tengan entre sus objetivos el interés por participar activamente; c) políticas y reglamentos que faciliten los procesos de toma de decisiones y mejoren las condiciones de vida de las regiones.

Una segunda clasificación es propuesta por Vázquez Barquero (1993: 228), quien plantea las políticas o mecanismos de desarrollo endógeno para activar mejoras en los procesos de conformación de las iniciativas locales. En primer término, tipifica:

- Acciones de mejora de la infraestructura (hardware). Por ejemplo: redes de transporte, crear suelo adecuado para la localización de empresas.
- Acciones de fortalecimiento de los factores no materiales del desarrollo (SOFTWARE), como puede ser las medidas que influyen en la calificación de los recursos humanos, información de organizaciones y empresas, la difusión tecnológica, y la cultura de desarrollo de la población.
- Acciones para robustecer la capacidad organizativa del territorio (ORGWARE). Un ejemplo es el asociacionismo, que permite realizar transformaciones entre los agentes públicos y privados a partir de acuerdos formales.

- Acciones cuyo fundamento se encuentra en el conjunto de instrumentos financieros, con recursos públicos, pero también privados, que se utilizan para el desarrollo estratégico del territorio (FINWARE).
- Acciones de protección y utilización de los recursos naturales (ECOWARE).

La tercera y última clasificación la establece Albuquerque (2005), para quien las iniciativas locales deben generar actividades, empresas o nuevos empleos por medio del estímulo a la innovación, organización de redes, impulso a la diversificación productiva basada en la diferenciación y calidad de productos y procesos, así como la valorización de los recursos endógenos. Este autor hace hincapié en acompañar los esfuerzos del ajuste macroeconómico con este tipo de ajuste flexible desde los diferentes ámbitos territoriales, tratando de definir apropiadamente, en su propio contexto y escala, los diferentes ámbitos como son el de innovación tecnológica y de gestión, la cualificación de los recursos humanos, entre otros.

La tipología de las iniciativas locales de desarrollo de Albuquerque (1997) es la siguiente:

- a) Iniciativas locales de empleo. Surgen como el resultado conjunto de esfuerzos para contrarrestar el problema de la generación de empleo.
- b) Iniciativas de desarrollo empresarial. Son iniciativas posteriores a las iniciativas creadoras de empleo en un nivel más alto, es decir un compendio territorial más grande en donde se fomente la creación de la pequeña empresa, buscando promover valores culturales adicionales favorables al espíritu empresarial innovador y la creatividad.
- c) Iniciativas de desarrollo local. Surgen posteriormente a las anteriores, como consecuencia de la necesidad de obtener o provocar un desarrollo más dinámico a nivel local. Es decir, se pretende enfocar de forma más integral los diferentes problemas de la cualificación de los recursos humanos locales para el empleo y la innovación de la base productiva.

En síntesis, de los criterios autorales de la literatura internacional para referirse a las iniciativas locales, tomaremos los criterios basados en las participaciones con las

instituciones gubernamentales con sus proyectos de inversión que tengan entre sus objetivos el beneficio de la sociedad y que respondan a las políticas establecidas, donde se proyecte solucionar el problema económico y la contribución a la generación de empleo, que sea sostenible, apegado con la protección del medio ambiente, donde se promueva la creación de empresas, buscando una mayor participación de los actores, con el objeto de llegar a conformar un proceso de desarrollo local, dado los propósitos de la presente investigación.

Sin embargo, prestigiosos autores e instituciones han abordado el tema en cuestión, desde otras perspectivas, por ejemplo, Mascareñas, J. (2000) en su libro, “La valoración de proyectos de inversión productivos”; centra la discusión en la importancia de las perspectivas productivas y financieras en virtud de la naturaleza del capital adquirido. Identifica la inversión productiva como aquella en la que se adquieren bienes con vocación productiva (activos productivos) y la inversión financiera como aquella que supone la adquisición de activos financieros, aunque esta diferenciación no es excluyente.

En este mismo orden, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) establece la “Guía metodológica para la preparación y evaluación de proyectos de inversión”. (2005) y donde considera que la formulación de proyectos se inicia con la identificación de ideas, continúa con la definición de objetivos, diseño de perfil y análisis para su aprobación o no; y que en todo este proceso deben considerarse las dimensiones técnica, institucional, financiera y económica del proyecto.

Por su parte, Villagra, J. (2010) en su “Guía para la formulación de proyectos de inversión”. Publicada por el Sistema Nacional de Inversión Pública Paraguay. ILPES, enfoca en el análisis de causa como pilar principal, con la premisa de que si se conocen las causas que ocasionan el problema se podrán entonces plantear las acciones que permitan atacar dichas causas y solucionar el problema, con un enfoque centrado en la valoración de los beneficios mediante la asignación de un valor monetario a los precios de mercado y sociales.

Siguiendo este mismo asunto, los “Estudio de factibilidad aplicable para nuevos productos”, publicada en la Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Perú. 2011, se apoya en 3 aspectos básicos:

Factibilidad Operativa: se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (procesos), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto.

Factibilidad Técnica: se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, etc., que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto.

Factibilidad Económica: se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar las actividades o procesos con un costo del tiempo, un costo de realización y el costo de adquirir nuevos recursos. Considera este aspecto como el más importante.

Un importante aporte en este sentido lo propone el Ministerio de Economía. Gobierno de Mendoza (2012), con el “Modelo de proyecto de inversión estándar. Programa de Desarrollo Competitivo y Productividad”. El mismo se enfoca en conocer más precisamente cuanto financiamiento se necesita y detallarlo en un documento explicativo para convencer a posibles fuentes de financiamiento. La principal finalidad es conseguir fondos externos.

En el caso de nuestro país el Ministerio de Economía y Planificación (2011), propuso un documento para la presentación de los proyectos de Iniciativa Municipal para el Desarrollo. Cuba, donde se propone el diseño de dichos proyectos solo considera la factibilidad de la dimensión económica-productiva.

De igual forma Consejo de Ministros de la República de Cuba, aprueba la política para la conformación del “El Proceso Inversionista en Cuba”, mediante la promulgación del Decreto 327/2014 que enfatiza en la dimensión económica-productiva.

Más recientemente, el Consejo de Ministros de la República de Cuba, publica el Decreto No 33/2021 “Para la gestión estratégica del desarrollo local”, donde se regula lo relacionado a la implementación de las estrategias de desarrollo territorial y la gestión de los proyectos de desarrollo local con el objetivo de impulsar el desarrollo territorial, en donde se establece la clasificación de proyectos económicos de desarrollo local.

Se distingue en cada caso el diseño a emplear según el contexto de aplicación con especial énfasis en los componentes económicos y técnicos, en omisión de las dimensiones institucional (excepto en el caso de la guía de la CEPAL), sociocultural y medioambiental.

Por tal motivo, y para el contexto cubano precisa, de una herramienta acorde a su realidad actual; y que de justificación al referido Decreto 33/2021 en establecer reglas para el desarrollo territorial la integración de los componentes económico, social, cultural, ambiental y político; lo cual es coherente con la propuesta que en este estudio se aborda.

I.2.1. Los proyectos de desarrollo local

Estos proyectos son aquellos dedicados a contribuir al desarrollo de territorio/s y comunidad/es donde actúa, e impactar en la calidad de vida de la población bajo el criterio fundamental de potenciar las capacidades y la autogestión de los grupos y actores participantes y aprovechar los propios recursos y potencialidades en la solución de las problemáticas planteadas.

El Decreto 33/2021 del Consejo de Ministros establece en su artículo 16.1 establece que:

“El proyecto de desarrollo local constituye un conjunto de recursos, esfuerzos y acciones, con identidad propia, para transformar una situación existente en otra deseada, que contribuya al desarrollo del territorio donde actúa, e impacte en la calidad de vida de la población”.

El hecho de que los proyectos de desarrollo local formen partes o subsistemas de la estrategia de desarrollo territorial, provocan que aquellos diseñados y realizados sin corresponderse con dicha estrategia, a quedar aislados, inconclusos, circunscritos a la solución de un problema puntual sin generar un impacto real.

Estos proyectos deben ejecutarse mediante un conjunto de tareas relacionadas en forma lógica para obtener un resultado deseado, esto es, como proceso.

El proyecto como proceso.

El término proyecto está asociado al desarrollo de acciones de planeamiento, disposición y creación de medios para obtener un fin determinado. Representa, por tanto, un proceso planificado de transformación de una situación existente a otra deseada –en un periodo de tiempo y lugar concreto -, mediante la utilización de un conjunto de recursos, esfuerzos y acciones, brindando con ello determinados bienes y servicios. Ver gráfico 1.

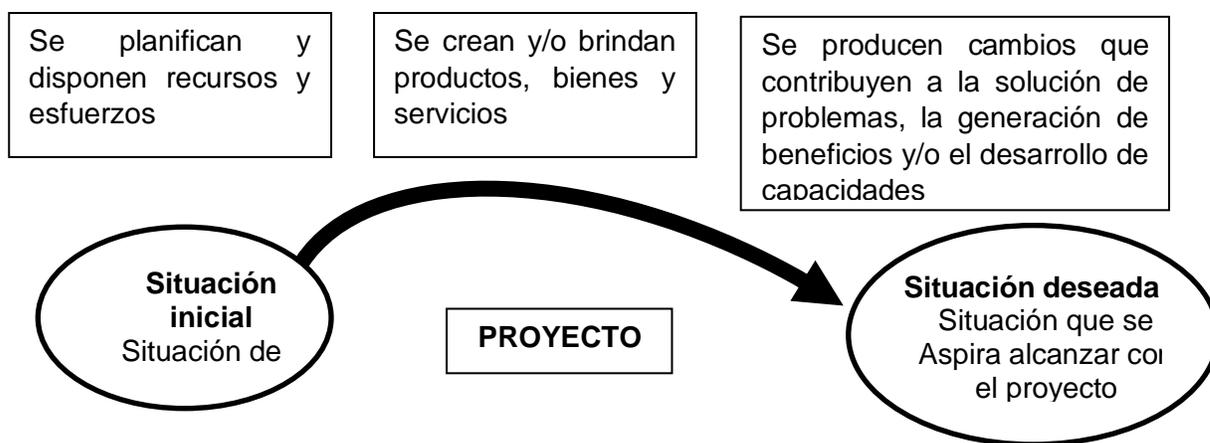


Gráfico 1. El proyecto como proceso

1.2.2 Enfoque integral y sistémico del desarrollo

El desarrollo local debe provocar en la autogestión local, en la optimización del uso de su potencial endógeno, en la descentralización de decisiones y funciones en temas vinculados con la escala municipal , así como en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población mediante mayores y variadas producciones locales y eficientes sistemas de servicios, ello requiere entre otros, el cumplimiento del principio básico “enfoque integral y sistémico del desarrollo” mediante la actuación armónica sobre las dimensiones institucional, económico-productiva, sociocultural y ambiental.

Estas cuatro dimensiones son inseparables e imprescindibles, intentar el avance de una sin considerar las otras no conduce a la sostenibilidad de los procesos y, por supuesto, mutila la sostenibilidad de los proyectos. Ver Gráfico dos.

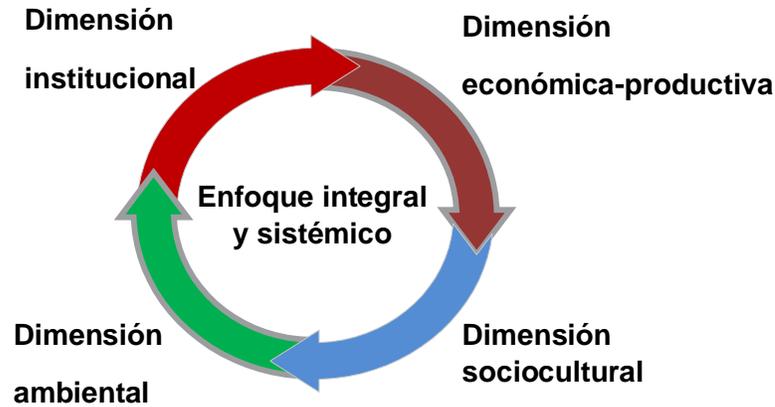


Gráfico 2. Enfoque integral y sistémico del desarrollo

Dimensión institucional.

El aparato jurídico de la nación es el medio legal en el que debe desarrollarse cualquier acción de desarrollo, incluidos los proyectos económicos-productivos de desarrollo local.

Desde el punto de vista institucional debe existir una situación favorable con respecto a la aplicación de políticas públicas para el funcionamiento del proyecto. La institucionalización, como criterio, ha formado parte de todo Estado de Derecho. Cada cual debe hacer lo que le corresponde en el marco de la Ley.

En tal sentido es importante el análisis que con respecto al territorio local se hace en la Constitución de la República de Cuba, del año 2019 en su artículo 168:

“El municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad política-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional, goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales. Cuenta con ingresos propios y las asignaciones que recibe del Gobierno de la República, en función del

desarrollo económico y social de su territorio y otros fines del Estado, bajo la dirección de la Asamblea Municipal del Poder Popular”.

La misma Constitución establece en su artículo 191, inciso a) “Corresponde a la Asamblea Municipal del Poder Popular aprobar y controlar, en lo que le corresponda, el plan de la economía, el presupuesto y el plan de desarrollo integral del municipio”

Ambos preceptos constitucionales nos permiten entender la capacidad de los municipios para implementar proyectos económicos-productivos de desarrollo local, no solo como posibilidad legal, sino como obligación para satisfacer las necesidades económicas-productivas, socioculturales y ambientales de sus respectivos territorios.

Dimensión económica-productiva.

Desde el punto de vista económico- productivo, es sustentable aquel proyecto que logre sobre la base de sus propias actividades generar una cantidad de recursos económicos que permita la reproducción de su quehacer. La apuesta en este sentido habría de hacerse por proyectos rentables o que tengan la capacidad de generar ganancias que permitan la renovación y ampliación de los recursos invertidos; donde el financiamiento externo sea un complemento al aporte propio y se promueva una racionalidad, eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos; garantizar la sustentabilidad económica es esencial para asegurar que los proyectos no quiebren o mueran una vez terminado el financiamiento externo, por ello es importante certificar la salud financiera (liquidez, solvencia) y económica (rentabilidad) del proyecto en su implementación y funcionamiento.

Dimensión sociocultural.

Esta dimensión con sus tangibles e intangibles es el centro del entusiasmo y compromiso participativo y creativo, donde las personas son objeto y sujeto de su desarrollo. Abarca cuatro extensiones básicas: social, cultural, institucional y vida cotidiana, y equidad social.

“Social en lo referido a las relaciones interpersonales, interacciones sociopolíticas y económicas, servicios sociales, amparos, situación educativa y sanitaria, consumo

cultural, información, vivienda y hábitat; cultural en lo que respecta a tradiciones históricas, identidad, costumbres, sentido de pertenencia”;

Dimensión ambiental.

Este análisis permitirá a los actores involucrados en el proyecto, determinar la contribución o perjuicio de su propuesta mediante un examen del entorno de intervención, las alternativas de solución que se proponen y los posibles impactos del proyecto, buscando prever los problemas medioambientales desde el inicio, haciendo posible aliviarlos o resolverlos y evitar los retrasos y costos adicionales una vez que el proyecto ya esté en marcha. Garantizará que se tomen las decisiones más adecuadas en cuanto al diseño definitivo de los componentes del proyecto, se definan las estrategias para el logro del cumplimiento de la normatividad ambiental y se contribuya a un desarrollo local sostenible.

Se debe promover un proceso participativo que considere consultas a las personas implicadas directamente en el proyecto, así como a instituciones competentes, técnicos, concedores del territorio y población vecina al área de intervención.

Desde el punto de vista ambiental, un proyecto sostenible supone el manejo adecuado y la conservación de los componentes ambientales (agua, aire, suelo, energía, servicios naturales) y de los ecosistemas con los que interactúa para reducir los impactos negativos sobre estos (degradación, contaminación, extinción, desequilibrio, pérdida de la biodiversidad).

Ello debe ser potenciado en los proyectos mediante el desarrollo de producciones limpias y eficientes, el empleo de fuentes renovables de energía, el tratamiento de residuos y el reciclaje, la reducción de contaminantes, la protección y rehabilitación de la biodiversidad y el patrimonio local, así como la educación y conciencia ambiental de la sociedad.

Evaluación de factibilidad de proyectos.

La evaluación de factibilidad de proyectos posibilita contar con criterios que recomiendan al tomador de decisiones ejecutar o postergar el proyecto al conocer en detalle las posibilidades reales de su ejecución, así como las dificultades que pueden presentarse en su desarrollo, lo cual se puede lograr mediante la evaluación de la factibilidad de las cuatro dimensiones antes expuestas.

Monitoreo y evaluación.

Todo proyecto debe tener un proceso de seguimiento permanente a fin de corregir sus imperfecciones, mantenerlo o reorientarlo hacia el logro de sus objetivos, comparar los resultados observados con los proyectados y aplicar las medidas tanto correctivas como proactivas correspondientes, esto se logra mediante el monitoreo y la evaluación.

El monitoreo es un proceso de supervisión continua que facilita la adopción de decisiones que contribuyan a mantener o reorientar la conducción del proyecto hacia los objetivos y aporta el insumo información para la evaluación.

La evaluación es un proceso a través del cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación, es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos, o bien, qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

En una evaluación de proyectos siempre se produce información para la toma de decisiones por lo cual también se le puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos, en este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos.

La evaluación de proyectos contempla una serie de criterios base que permiten establecer conclusiones y guardan relación con los objetivos que se persigan. No existen criterios únicos, por lo general estos surgen en función de la naturaleza de cada proyecto,

pero existe cierto consenso en la necesidad de analizar la pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad en correspondencia con cada fase del proyecto.

Pertinencia: observa la congruencia entre los objetivos del proyecto, las necesidades identificadas y los intereses de la población e instituciones (consenso social).

Eficiencia: indica el modo en que se han organizado y empleado los recursos disponibles en la implementación del proyecto.

Eficacia: es el grado en que se han cumplido los objetivos.

Sostenibilidad: establece la medida en que la población y/o las instituciones mantienen vigentes los cambios logrados por el proyecto una vez que este ha finalizado. Suele considerarse en las evaluaciones de impacto.

1.2.3. El enfoque integral y sistémico de los proyectos económico-productivos de desarrollo

Frecuentemente se puede confundir los términos de viabilidad y sostenibilidad. Sin embargo, ambos conceptos están claramente diferenciados: la viabilidad hay que entenderla como las posibilidades que un proyecto tiene de cumplir los objetivos en el periodo previsto y la sostenibilidad por las posibilidades de que los beneficios del proyecto se mantengan o se incrementen más allá de su culminación.

Un proyecto es sostenible cuando puede suministrar un nivel considerable de beneficios al grupo meta durante un periodo suficientemente largo, una vez que la asistencia técnica y financiera del donante cesa. La viabilidad se refiere a si los objetivos del proyecto pueden conseguirse en el periodo de duración del proyecto. Esto requiere una evaluación de la coherencia de la lógica de intervención del proyecto, de las hipótesis y de la capacidad de la entidad que lo implemente para movilizar los recursos y expertos necesarios para acometer las actividades necesarias en el tiempo requerido.

Los factores que inciden en la viabilidad y sostenibilidad son diversos. En muchas ocasiones se desestiman gran parte de ellos y están relacionados con el entorno de la

intervención, con los actores de la intervención, con la población beneficiaria y con el diseño de la intervención.

El estudio en profundidad de la problemática de la sostenibilidad evidencia la importancia de la fase de diseño, desde el proceso de maduración de la idea de proyecto, hasta su formulación final. No es arriesgado decir que la sostenibilidad de una intervención se gesta fundamentalmente durante esta etapa. El grado de sostenibilidad futura de una intervención depende en gran medida de su diseño inicial. Los análisis de sostenibilidades de muchas intervenciones han evidenciado importantes defectos de diseño que durante la ejecución o no han sido detectados o no han podido ser corregidos.

Las posibilidades de reconducir un proyecto durante su ejecución para hacerlo más sostenible son limitadas y no exentas de dificultad. Por este motivo, el diseño de las intervenciones debe contar con los tiempos, los recursos y los actores que sean necesarios para asegurar que el producto final tenga verdaderamente consistencia desde el punto de vista de la sostenibilidad.

1.3. Metodología para la Iniciativa Municipal de Desarrollo Local en Cuba

La propuesta metodológica Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL) surgida en el año 2011 pretendió facilitar a los gobiernos municipales junto a los actores claves de los territorios, elaborar una estrategia de desarrollo propia que contribuya al crecimiento económico, al aumento del nivel de vida de la población y a la sustentabilidad ambiental; mediante la implementación de proyectos económicos capaces de auto sustentarse a partir de los recursos locales, y que se gestionen a ese nivel.

De esta forma se pretende aumentar la capacidad de planificación del gobierno municipal; propiciar una mayor iniciativa y competitividad en las actividades de la economía del territorio; solucionar problemas territoriales y de tipo intersectorial a partir del uso de recursos propios; y establecer relaciones institucionales más integradas.

Para su diseño se analizaron las propuestas metodológicas utilizadas en la elaboración de planes y estrategias de desarrollo asociados a las principales experiencias de desarrollo local existentes en el país, con el objetivo de identificar los principales elementos positivos y problemas confrontados.

Como se puede observar esta iniciativa está soportada por proyectos de desarrollo capaces de promover las transformaciones necesarias que se traduzcan en una elevación de la calidad de vida y el progreso económico de las personas residentes en la demarcación territorial de que se trate, es por ello que se debe tener claridad cuando se trate el tema proyectos de desarrollo local.

Sin embargo, el análisis de la práctica arrojó que los proyectos que se implementan en el marco de las diferentes experiencias de desarrollo local, por lo general responden a objetivos sociales: capacitación, equidad de género, mejora de las condiciones de vida; ambientales: reciclaje de materiales; y de dinamización de la economía local: nuevas actividades productivas y creación de empleo.

En el caso específico de los proyectos económicos-productivos se evidencian serias dificultades con su capacidad de autosustentarse, es decir, de completar satisfactoriamente su ciclo productivo. Uno de los factores que incide en este fenómeno, y que no se aborda adecuadamente, es la determinación de quién y cómo controla y administra dichos proyectos asociados a la estrategia de desarrollo, así sean con recursos de subordinación local o no; y la participación de la propia localidad en las ganancias provenientes de los mismos.

En este sentido es necesario que la gestión de estos proyectos se realice a nivel local para garantizar no solo una participación directa de la localidad en su desempeño; también podría lograrse que las ganancias que generen se utilicen en el propio territorio, en la promoción de nuevos proyectos económicos locales. Solo así se generará un círculo virtuoso donde el éxito de unos proyectos permitirá implementar otros. De esta forma la

continuidad del proceso de desarrollo iniciado descansará, en esencia, en las manos del territorio.

Por su parte se define por proyectos de iniciativa local los proyectos económicos encabezados por el CAM, a partir de la descentralización de las funciones, que contribuyan al logro de una mayor capacidad en la gestión y dirigidos a fortalecer la base productiva de cada territorio.

El procedimiento del Ministerio de Economía y Planificación (MEP, 2011) para proyectos de IMDL del año 2011 fue implementado a partir de una carta del entonces ministro de Economía y Planificación a los presidentes de los Consejos de la Administración Provinciales y del municipio especial Isla de la Juventud, el cual estableció las premisas en que se sustenta la IMDL, los mecanismos financieros, las regulaciones bancarias, mecanismos logísticos y el diseño para la presentación de proyectos de IMDL.

En el caso de las premisas se estableció que:

1. Cada municipio deberá estudiar y definir sus potencialidades y presentar proyectos económicos rentables, argumentados sobre la base de la sustitución efectiva de importaciones y la generación de producciones y servicios que aporten divisas al país.
2. El CAM tendrá las facultades necesarias para manejar los recursos financieros indispensables y garantizar su permanente recuperación.
3. Los proyectos deben estar encaminados fundamentalmente a potenciar la actividad agropecuaria, la industrialización de la producción, la producción con destino al mercado interno en divisa, aportar a la circulación mercantil, ofrecer servicios a los productores de todos los sectores, prestar servicios al turismo, al autoabastecimiento energético y para adaptar y perfeccionar la educación agropecuaria en todos los niveles de enseñanza del municipio, a fin de revertir la tendencia de la juventud a emigrar y a estudiar otras profesiones.
4. Estos proyectos deben hacerse en armonía con los objetivos del Plan de la Economía Nacional.

5. Las producciones, servicios u otras actividades que se proyecten deben ser adicional a los planes que tiene concebido el sector o rama para el período que se concibe el proyecto. Se determinará los incrementos de las producciones, el valor de la sustitución de importaciones, necesidad de inversiones, fuente de financiamiento y los costos detallados.
6. Los proyectos de continuación o que se conciben en el período anterior a la aprobación del plan anual serán incluidos en este.
7. Serán evaluados todas las propuestas de proyectos que demuestren que el costo de la producción nacional es inferior al costo de importación, a partir de lo cual se determinará el beneficio para el proyecto.
8. Los organismos rectores tienen la responsabilidad de avalar los niveles efectivos de la sustitución de importación.
9. Todos los proyectos deberán incluir, valorar y financiar en divisas los consumos energéticos, agua y todos los recursos materiales que se requieran.
10. Las divisas que se destinen a inversiones u otras acciones que se proyecten ejecutar, deberán ser recuperadas en su totalidad con la aplicación de un margen de ganancias a plazos cortos.
11. La distribución de las utilidades de cada proyecto se destinará de acuerdo a lo aprobado por el CAM.
12. Una vez amortizado los créditos recibidos, las utilidades que obtengan las empresas y organizaciones se destinará a la reproducción ampliada de la forma productiva o de servicios que los generó, la ampliación de otros proyectos y un por ciento al CAM.
13. En la propuesta se debe incluir, de ser necesario, la solicitud de modificación del objeto social, autorización de licencia para comercializar u otro requerimiento

En el caso de los mecanismos financieros se indicó que:

El sistema tributario para los proyectos en la actividad empresarial se aplicará a los resultados del proyecto con las variantes siguientes:

- Pagar en CUP el impuesto sobre utilidades que corresponde pagar en CUC, de acuerdo con la participación de esta moneda dentro del monto total de los ingresos para no afectar las utilidades en divisas, sin otras exenciones ni bonificaciones.

- Las entidades y gobiernos que reciben por distribución porcentos de las utilidades en CUC, deberán transferir el contravalor en pesos a las entidades que las generó.
- En aquellos proyectos donde el peso fundamental de los ingresos sea en CUC y los gastos en CUP sean mayores que los ingresos que se generan en esta moneda, se exonerarán del pago del impuesto sobre utilidades en el primer año de operaciones de manera que puedan financiar el capital de trabajo inicial o parte de éste en pesos. Al concluir el primer año se evaluaría la conveniencia o no de continuar otorgando bonificaciones o por el contrario comiencen a pagar sus obligaciones tributarias.

En el caso de las instituciones bancarias las regulaciones estarían en el siguiente orden:

1. La financiación se hará mediante créditos que se otorguen en CUC y CUP con carácter reintegrable en la misma moneda que se entregó y devengarán una tasa de interés de un 4% que incrementará los Fondos de Fomento.
2. El Fondo se depositará en el BANDEC, quien lo administrará en régimen de Fideicomiso y evaluará la factibilidad de los préstamos que se soliciten por las entidades que cuenten con proyectos aprobados por el MEP. En el caso de Ciudad de La Habana se depositará en el Banco Metropolitano.
3. Los fondos a disponer para los financiamientos, así como los ingresos provenientes de los servicios y producciones beneficiados con los mismos deben ir a una cuenta, que debe ser operada por el sujeto del proyecto.
4. La cuenta del gobierno que recibirá los aportes de las actividades que generen ingresos bajo este esquema, debe utilizar el 70% para financiar proyectos rentables de producción y servicios que generen nuevos ingresos.

En lo referido a los mecanismos logísticos se estableció que:

1. Hasta tanto no exista un mercado de insumos, los organismos rectores de la actividad económica del proyecto se encargarán del aseguramiento e insumos.
2. Los recursos materiales necesarios en el proyecto serán insertados en el plan el año en que se concibe y se aprueba el proyecto.
3. Posteriormente al año en que se aprueba el proyecto, los recursos materiales se incluirán en el plan anual correspondiente.

Respecto al diseño para la presentación de proyectos de IMDL, estos contarían de la siguiente estructura:

- a) Introducción. Reflejar antecedentes, situación actual y el problema a resolver con el proyecto.
- b) Objetivo General. Claro, concreto y preciso, que de respuesta al problema planteado.
- c) Objetivos Específicos. Deben permitir alcanzar el objetivo general del proyecto.
- d) Resultados del Proyecto. El alcance del mismo desde cada objetivo específico.
- e) Actividades del Proyecto. Acciones para llegar a cada resultado propuesto y deben estar en tabla con cronograma de ejecución y monto financiero en cada moneda.
- f) Supuestos del Proyecto. Aspectos que se tienen que tener en cuenta, de lo contrario se pone en riesgo la ejecución del proyecto o su rentabilidad.
- g) Debe incluirse las vías concertadas de adquisición de los insumos y otros recursos materiales con los organismos rectores y colaterales.
- h) Consideraciones y/o comentarios de interés
- i) Otras consideraciones de interés en beneficio del proyecto.

Factibilidad Económica de los Proyectos.

Estas orientaciones son flexibles, ya que los análisis pueden variar en dependencia del tipo de actividad en que incursiona el proyecto (agropecuaria, gastronomía, socioculturales, etc.) y a la premisa que responda (incremento de la producción nacional por encima de lo acordado para los Balances Nacionales, sustitución importaciones, genera exportaciones, incrementa valor agregado fuera de plan).

En cualquiera de los casos se debe evaluar la factibilidad del proyecto a partir del enfoque costo-eficiencia, para ello es necesario cuantificar los costos y beneficios de realizar el proyecto y evaluar si los beneficios que se obtienen son mayores que los costos involucrados.

Por su parte la Resolución 187/2011 del Ministerio de Finanzas y Precios “Procedimiento financiero de los proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local”, estableció entre otros:

-Como ámbito de aplicación las unidades presupuestadas, empresas estatales y otras formas de organización que se apruebe por el Consejo de la Administración correspondiente´.

-El financiamiento necesario en ambas monedas para los proyectos aprobados se asigna a través de créditos bancarios con cuentas bancarias abiertas para el desarrollo de la actividad.

- Funcionan como actividades autofinanciadas en centros de costos, utilizando el resultado positivo obtenido en el orden de prelación siguiente: amortización de créditos bancarios, fondo del Gobierno Local para la instrumentación de nuevos proyectos, incrementos de capital de trabajo, reproducción ampliada de los procesos productivos, inversiones materiales siempre que estén reconocidas en el Plan de Inversiones.
- Los tributos generados se liquidan en CUP, garantizando con ello que no se afecte el destino final del CUC.
- Los CAM para la administración de las cuentas corrientes registrarán las operaciones en la unidad de registro del Sistema de Tesorería de los municipios como una cuenta más que integra este Sistema.
- Los precios de los productos y servicios del proyecto no generan subsidios del Presupuesto del Estado, excepto los bienes y servicios que respondan a producciones previamente aprobadas en los planes de la economía con destino al consumo social los que se rigen, en cuanto a precios, según las normas jurídicas establecidas al respecto por este Ministerio.

El estudio de factibilidad técnica- económica de los proyectos debe realizarse según el artículo 122 del antes referido Decreto Ley 327/2014 donde se establece: el estudio de factibilidad técnica – económica consta, como mínimo, con la información siguiente:

1. Antecedentes de la inversión, con la identificación del organismo o entidad promotora, la descripción del problema y las posibles alternativas de solución.
2. Caracterización, objetivo, alcance y fundamentación de la inversión, y se precisa si es un proyecto nuevo, de ampliación o de modernización.
3. Análisis del mercado que sustente las producciones o servicios proyectados, incluye

el balance demanda/capacidad, así como los competidores externos e internos y sus precios, la demanda tanto interna como externa, se certificará y se identificará de forma detallada la sustitución efectiva de importaciones y el incremento de las exportaciones a partir de garantizar competitividad.

4. Caracterización de la tecnología, el equipamiento y la fuerza de trabajo, incluye los salarios por categorías ocupacionales. Se definen posibles suministradores y el nivel de concreción de las ofertas.
5. Cronograma directivo de ejecución de la inversión en todas sus etapas. Se define la fecha de puesta en explotación de la inversión y las posibles puestas en explotación parciales.
6. Los permisos requeridos para la fase de pre-inversión con fechas actualizadas, así como el acta de aceptación de la Ingeniería Básica para las inversiones constructivas y de montaje y los permisos establecidos en este Decreto para las inversiones no constructivas, según sea el caso.
7. Los permisos de los organismos con funciones estatales rectoras de las propuestas de inversión, según sea el sector de la economía.
8. Inversiones inducidas directas e indirectas.
9. Fuentes de financiamiento de la inversión, se identifica la prevista y las condiciones del servicio de la deuda (pago del principal e intereses), así como el nivel de concreción del financiamiento, en caso de no contar con esta se asume un supuesto con las peores condiciones de devolución, siempre en correspondencia de aquella con el período de recuperación de la inversión.
10. Evaluación económica y financiera.
11. Análisis de la liquidez en divisas externas de la inversión.
12. Otros aspectos que se consideren de utilidad para evaluar la inversión presentada según sus características.
13. Otros aspectos de acuerdo con los requerimientos de la legislación vigente en caso de la inversión extranjera.

Conclusiones parciales

En el caso de Cuba, el desarrollo local se enfoca más como "el proceso mediante el cual esa escala implementa las necesarias transformaciones en las dimensiones ambiental,

económico - productiva y político - social, a partir de una proyección estratégica elaborada y un plan que se cambiará y evolucionará con la práctica de los propios gestores.

Las iniciativas de desarrollo local deben revitalizar el vínculo entre las autoridades centrales y la administración provincial y municipal, brindando mayor protagonismo a los actores locales en la búsqueda de soluciones a sus propios problemas, teniendo siempre en cuenta la correspondencia con dichos lineamientos nacionales.

Las diferentes metodologías estudiadas son ejemplos de que no existe un solo camino en la búsqueda del desarrollo, pues todas han abordado la problemática con diferentes visiones, métodos y herramientas, así como con la participación de disímiles actores. De forma general se extrajeron los aspectos positivos que se consideró de importancia destacar, y aquellos que no se abordan adecuadamente, dirigiéndose hacia estos últimos las propuestas novedosas de este trabajo.

CAPÍTULO II. PROPUESTA DE HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS ECONÓMICO-PRODUCTIVOS DE DESARROLLO LOCAL CON ENFOQUE INTEGRAL

En el presente capítulo se hace la validación de la propuesta metodológica para el diseño e implementación de los proyectos de desarrollo local económicos-productivos con enfoque integral y sistémico, para ello se utilizan métodos de expertos lo cual permite consensuar los principales elementos de la herramienta y con ello garantizar la introducción de los resultados a que se arriban con un nivel de aceptación y fiabilidad que permite afirmar la validez de la misma.

2.1 Fundamentos metodológicos de la propuesta para la formulación de proyectos económico-productivos de desarrollo local económicos-productivos

La toma de decisiones que determinan la aprobación o rechazo de una inversión debe obedecer al análisis multidisciplinario de la misma, con especial énfasis en las dimensiones institucional, económico-productivo, sociocultural y medioambiental.

La dimensión institucional por ser la que regula la existencia o no de los proyectos que se decidan implementar, partiendo del criterio de que no existe nada que pueda ir contra la norma.

Respecto a la dimensión económica-productiva es la que avala la producción de bienes y servicios, solvencia, liquidez y rentabilidad de la inversión. Sin desarrollo económico no hay desarrollo local.

En lo concerniente a la dimensión sociocultural es en la que confluyen propósitos e intereses compartidos, interacciones, sentido de pertenencia, valores, actitudes, creencias, comportamiento, entre otros, que hacen insoslayable el protagonismo de las personas como objeto y sujeto en la solución de problemas y transformación de la realidad para lograr los cambios que propicien desarrollo.

La dimensión ambiental toda vez que constituye la base material de sustento humano, integra las más importantes preocupaciones de la humanidad y es el medio con que interactúa el hombre, a la vez que se adapta al mismo, lo transforma y lo utiliza para satisfacer sus necesidades.

Habida cuenta de todo lo antes expuesto, las inversiones se deben argumentar mediante el diseño de proyectos de inversión que abarquen las referidas dimensiones y su interacción, esto es, desde una perspectiva de enfoque integral y sistémico del desarrollo.

El recurso metodológico tiene su expresión en los elementos y aspectos que imprimen un carácter particular al mismo, y expresen el cumplimiento de lo normado a nivel nacional y las particularidades del resto de los sectores y ramas de la economía y las organizaciones territoriales. Los aspectos abordados en el capítulo I constituyen las bases para la propuesta del presente trabajo, el cual tiene como objetivos:

- Dotar a las instancias del gobierno provincial y las Asambleas Municipales de una herramienta que facilite el desarrollo de proyectos con un basamento científico y metodológico que asegure el éxito de su diseño e implementación.
- Lograr la integración de las dimensiones del desarrollo local en los proyectos que se diseñen y ejecuten por parte de las administraciones municipales y provincial.
- Establecer los indicadores que permitan medir el proceso de implementación de los proyectos económicos de desarrollo local, así como su control y evaluación.

A continuación, se exponen las premisas para el diseño e implementación de la propuesta:

- Creación de un grupo de trabajo interdisciplinario, conformado por especialistas de la producción y los servicios que tendría la misión de validar las propuestas de diseños de proyectos económicos-productivos de desarrollo local y la verificación del cumplimiento de la fase de implementación.
- En segundo lugar, realización de diagnósticos territoriales en el que se identifiquen las potencialidades y barreras existentes para la concreción de las ideas de proyectos de desarrollo local, y su enfoque integral de las soluciones que aportan.
- En tercer lugar, evaluar los compromisos de los actores implicados en cada uno de los proyectos con la aplicación de los instrumentos de la herramienta metodológica para su formulación.
- En cuarto lugar, desarrollar de forma sistemática actividades dinámicas de preparación y superación de los actores implicados en la formulación de proyectos, de modo que se puedan solucionar aspectos relacionados con los conocimientos sobre las temáticas de proyectos.
- En quinto lugar, realizar informes periódicos a las instancias superiores de la administración local sobre el estado y perspectiva de los proyectos diseñados y en ejecución.

La propuesta metodológica cumplirá los siguientes principios:

Sostenibilidad: la introducción del enfoque integral en los proyectos de desarrollo local estará en función de contribuir a la solución del cumplimiento de los objetivos del proyecto en el periodo de duración del mismo, así como los aportes realizado a los beneficiarios.

Evaluación de la coherencia: se valora la lógica de intervención del proyecto, de las hipótesis y capacidad de la entidad que lo implemente para movilizar los recursos y expertos necesarios con la finalidad de acometer las actividades necesarias en el tiempo requerido.

Sencillez de la propuesta: se caracteriza por el fácil manejo de la información y la baja complejidad de los procesos de diseño. Este principio procura evitar la pérdida de profundidad y nivel de exactitud de la información.

Amplitud: se requiere conocer la amplitud de las relaciones entre los actores relacionados con el entorno de intervención, con la población beneficiada y el diseño de intervención del proyecto. De modo que se tomen en cuenta las dimensiones: institucional, económica-productiva, sociocultural, y medioambiental.

Adaptabilidad: las propias características que posee la propuesta metodológica les imprimen la adaptabilidad necesaria a los diferentes contextos (localidades) en el que se producirá la intervención del proyecto, así como su implementación y generalización.

Confiable: radica en que la aplicación de la herramienta metodológica está sustentada por los instrumentos regulatorios y normativos aprobados por las instituciones regulatorias del país y posee adecuado nivel de actualidad, así como su carácter estrictamente científico de los contenidos que representa.

Retroalimentación: la propuesta tiene capacidad para que se realicen procesos de mejoras cada vez que se evalúen los indicadores o se modifique el marco regulatorio.

Por tales razones, es conveniente la identificación y selección de un grupo de expertos que posteriormente valide la propuesta metodológica.

2.2 Identificación y conformación del grupo de expertos

Conforme con el criterio de varios investigadores el método de experto, García et. (2012) no hay uniformidad en la determinación del número óptimo de estos para participar en el método Delphi, pero se hace necesario un mínimo de siete y no es aconsejable recurrir a más de 30. Por lo que, este método no requiere de una participación tan abundante, si no calificada.

Por experto se entiende, tanto al individuo en sí como a grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones con un máximo de competencia.

Para la elección de los expertos se toman en consideración los criterios de Tamayo (2013) donde se evalúa el grado de experticia por medio del coeficiente de competencia (k) a través de la combinación de dos métodos:

- De base objetiva que utiliza técnicas matemáticas para procesar la información disponible.
- De base subjetiva, que se estructura a partir del método definido con anterioridad.

Los expertos deben garantizar la realización de interrogantes, obtener respuestas cuantificables, cuya interdependencia pueda mostrarse de manera clara al ser procesada estadísticamente. La evaluación subjetiva de estos depende considerablemente de las particularidades individuales de cada uno, como son, entre otras: la calificación científica – técnica, experiencia profesional, la preparación, el conocimiento y la especialización en el tema objeto de investigación, así como los datos personales.

Un primer momento es la determinación del coeficiente de competencia (K) que está formado por el coeficiente de conocimientos (Kc) y el coeficiente de argumentación (Ka), comparado con una escala previamente definida:

- a) El del Kc: se le solicita a cada miembro del grupo que, en una escala de 1 a 10 de tendencia progresiva, autoevalúe su nivel de conocimientos (NC) sobre el tema debatido, de modo que el cero significa absoluto desconocimiento de la temática que se evalúa. El valor uno significa pleno conocimiento de la referida problemática.

Por ejemplo, marque con una cruz (x), en una escala creciente de 1 a 10 el valor que se corresponde con el grado de conocimiento e información que tiene sobre el tema objeto de investigación.

$$Kc = 0,10 * NC \quad (1)$$

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- b) Cálculo del Ka: se le solicita mediante encuesta a los expertos que completen las tablas en la que se relacionan las variables de argumentación. El resultado se procesará mediante la tabla patrón de comparación.

Tabla. Patrón de comparación para evaluar el nivel de argumentación de los expertos.

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teórico realizado por usted	0,30	0,20	0,10
Su experiencia en la aplicación práctica	0,50	0,40	0,20
Conocimientos técnicos sobre la actividad	0,05	0,05	0,05
Comisiones en el que ha participado vinculado al tema	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,10	0,10	0,10

El cálculo del coeficiente Ka se realiza como la sumatoria alcanzada por el experto en cada una de las preguntas del cuestionario, al aplicársele la tabla patrón de comparación.

- c) Con los dos coeficientes calculados en los incisos a) y b) se obtiene, entonces, el coeficiente de competencia por medio de la fórmula:

$$K = \frac{K_c + K_a}{2} \quad (2)$$

El valor K se evalúa según la escala siguiente:

Si $0,8 < K \leq 1$ entonces el experto tiene competencia alta.

Si $0,7 \leq K \leq 0,8$ entonces el experto tiene competencia media alta.

Si $0,5 \leq K < 0,7$ entonces el experto tiene competencia baja.

Solo clasificarán como experto, los evaluados con coeficientes mayor o igual a 0,8; es decir, los evaluados con competencia alto, este cálculo se ejecutará para cada uno de los expertos consultados (Hurtado, 2017).

Para el presente estudio dieron su disposición a colaborar 20 expertos que fueron caracterizados con la aplicación de la encuesta en el anexo 1. El grupo seleccionado se compone de economistas, profesores, especialistas e investigadores, pertenecientes al Ministerio de Educación Superior (MES), Gobierno provincial y municipales, organismos provinciales y empresas provinciales y municipales, que propiciaron la información necesaria para la validación y aplicación de la propuesta de herramienta para los proyectos de desarrollo local, se tuvieron en cuenta las siguientes categorías de personas de varias localidades, sectores de la economía, según los requerimientos de Birdir y Pearson (2000 citado en Luna, et al., 2006) para este tipo de estudios.

Los expertos reunieron las características siguientes:

- Reconocidos en la labor científica.
- Más de 20 años de experiencia laboral.
- Resultados en la coordinación de proyectos de desarrollo (a nivel municipal y provincial).

El grupo seleccionado tiene posee suficiente experiencia profesional en la conformación de estrategias de desarrollo en los niveles provincial y municipal, en el diseño de proyectos de inversión en los niveles mencionados anteriormente, así como en la introducción de los cambios en el sistema de gobierno asociado a la política de desarrollo local, las Iniciativas Municipales de Desarrollo Local y los Planes de Desarrollo Integral. A continuación, se presenta en una tabla dichas características:

Tabla 1. Caracterización del grupo de expertos.

Variables	Cantidad	%
Años de experiencia		100
15 - 18	5	25
19 - 29	11	55

30 o más	4	20
Estructura ocupacional		100
Profesor universitario	5	25
Directivos del gobierno provincial	5	25
Directivos de los gobiernos municipales	3	15
Especialista en proyecto	4	20
Inversionistas	3	15
Nivel Profesional		100
Universitario	20	100
Categoría Científica		65
Master en ciencia	10	50
Doctores en ciencia	3	15

Fuente. Adaptado del modelo de Birdir y Pearson (2000 citado en Luna, et al., 2006)

La primera ronda se realizó empleando el instrumento descrito. Las hipótesis consideradas fueron:

- H0: No existe acuerdo entre los expertos encuestados.
- H1: Existe acuerdo entre los expertos encuestados.

El nivel de acuerdo en las opiniones se representa en la siguiente tabla:

Tabla 2. Estadísticos de contraste. Prueba W de Kendall. Criterios de evaluación.

N	20
W de Kendall	0,85
Chi-cuadrado	563,155
Grados de libertad	26
Sig. asintótica	,000

Fuente. Elaboración propia

Como se puede observar la prueba estadística expresa un alto nivel de concordancia entre los expertos

2.3 Herramienta para el diseño, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo local con enfoque integral

En el diseño de los referidos proyectos es necesario disponer de una herramienta que facilite su conducción lógica y ordenada, en correspondencia, se utiliza el término herramienta en el sentido didáctico de describir un proceso guiado en aras de conseguir un fin.

En su generalidad, el diseño de proyectos de inversión responde a un algoritmo coherente con el campo de actividad donde se va a aplicar, las distintas herramientas que existen para ello difieren más en cuestiones de forma que de contenido con énfasis diferenciado según el contexto de aplicación.

El diseño que se presenta actualiza y despliega un ordenamiento lógico con una explicación sintética y concreta de cada aspecto y una conexión articulada en su desarrollo.

A continuación, se despliega la lógica de diseño de la propuesta metodológica para la formulación de proyectos de desarrollo local.

I- Identificación.

Nombre del proyecto.

Debe ser breve, sugerente y explícito.

Organismo o entidad promotora.

Organización que representará, coordinará y gestionará el proyecto.

II- Evaluación de factibilidad institucional.

La factibilidad institucional es la capacidad técnica al interior de la institución o dependencia para llevar adelante un instrumento dado, pero ello precisa de la factibilidad política, entendida esta como la voluntad política de las autoridades para implantar un instrumento o un conjunto de reformas, es la condición primera y excluyente, si no existe

voluntad política, no se puede implantar con éxito desde el gobierno e incluso sería casi una pérdida de tiempo y de recursos¹.

La factibilidad institucional está determinada entonces, en primera instancia, por la factibilidad política.

Se debe evaluar en general, la naturaleza del proyecto, la legislación vigente (marco legal, norma constitucional, ordenamiento jurídico, otras leyes), que favorecen o no la ejecución del proyecto. Algunos elementos que se tendrán en cuenta se exponen a continuación:

- a. Analizar la relación del proyecto con la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos y con la Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016 – 2021 y la Política para Impulsar el Desarrollo Territorial emitida por el Ministerio de Economía y Planificación en el año 2019.
- b. Situación con respecto a la aplicación de la normativa jurídica y técnica.
- c. Disposiciones y reglamentos especiales establecidos por la Asamblea Municipal.
- d. Barreras institucionales que limitan la ejecución del proyecto.
- e. Mecanismos para el acceso e intercambio de información y la comunicación.
- f. Participación femenina y beneficios que obtendrá.

III- Evaluación de factibilidad económica-productiva.

Resulta imprescindible en toda inversión su justificación como acción razonable argumentada con consistencia y coherencia, para ello debe dejar claro la fundamentación, los antecedentes, objetivos y pertinencia del proyecto.

- Fundamentación.

Es un aspecto que exige una elaboración muy cuidadosa, donde se deben exponer criterios que demuestren en qué medida se justifica el proyecto en relación a las prioridades territoriales y nacionales de desarrollo.

¹ <http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap066>.

Debe brindar al menos la siguiente información:

- a. Análisis del potencial de recursos materiales endógenos necesarios para la producción de bienes/servicios del proyecto.
 - b. Consideración de los enfoques transversales de equidad e inclusión social, población y género.
 - c. Especificar los cambios esperados con la ejecución del proyecto.
 - d. Cuantificar detalladamente los efectos de sustitución de importaciones tanto en los suministros para la inversión como para las producciones y servicios que se crean o restituyen a partir de su ejecución y puesta en explotación, así como los volúmenes de exportaciones de bienes y servicios a lograr.
- Antecedentes.

Deben brindar información que permita conocer las circunstancias que originan la inversión y con ello el problema a resolver y las posibles alternativas de solución.

Algunas consideraciones para enriquecer la argumentación de las circunstancias pueden ser:

- a. ¿Cuáles son las necesidades identificadas y los intereses de la población e instituciones (consenso social)?
 - b. ¿Qué se recupera o revaloriza?
 - c. ¿Qué se reemplaza o deja obsoleto?
 - d. ¿Qué permite hacer la inversión que sin ella sería imposible?
 - e. ¿Qué disminuye o hace menos probable?
 - f. ¿Qué obstáculos al desarrollo reduce o elimina?
- Descripción del problema y posibles alternativas de solución.

Exponer con claridad y fundamento la situación que provoca la necesidad de la inversión y posibles opciones de solución.

- Objetivos.

Constituyen aspiraciones, propósitos o fines de mejoramiento a los que debe contribuir el proyecto. Se debe declarar los objetivos generales y específicos que se desean alcanzar con el proyecto.

El objetivo general debe ser claro, concreto, preciso, dirigido a lo que va a solucionar y a dar respuesta al problema planteado. Los objetivos específicos deben permitir alcanzar el objetivo general, son las metas con las que se compromete el proyecto y deben expresarse como resultados.

- Caracterización y alcance.

Son dos elementos que se entrelazan en toda acción inversionista y que requieren de su identificación.

-Caracterización.

Al caracterizar una inversión se debe tener en cuenta determinados atributos peculiares que la distinguen de otras.

Debe brindar al menos la siguiente información:

- a. Macro y microlocalización.
- b. Especificar si es un proyecto nuevo, de ampliación o de modernización.
- c. Clasificar la inversión por su naturaleza, de acuerdo con su destino, de acuerdo con la planificación, control y evaluación y atendiendo al papel que desempeñan en el desarrollo económico y social,
- d. Identificar las obras inducidas directas e indirectas.
- e. Detallar la disminución o incremento neto de portadores energéticos y los índices de eficiencia energética de las producciones o servicios que genera la inversión a partir de su puesta en explotación.

-Alcance.

En todo proyecto de inversión se debe representar la totalidad de trabajo necesario para darlo por terminado y poder ejercer un control eficaz ante posibles cambios. Tiene como insumo la Ingeniería Básica.

Debe brindar al menos la siguiente información:

Envergadura de los trabajos a acometer, expresando parámetros como objetos de obra que comprende, volúmenes constructivos significativos que caractericen la inversión y otros.

- Cronograma directivo de ejecución.

Para la ejecución de inversiones es imprescindible su organización ordenada y jerarquizada con sus fechas previstas de comienzo y final.

En el cronograma directivo de ejecución se debe hacer una presentación de las actividades intervencionales desde la fase de pre-inversión hasta la puesta en explotación con duración, secuencias, fechas y responsables.

- Caracterización de la tecnología y equipamiento.

La tecnología y el equipamiento a emplear en una inversión influyen considerablemente en el uso racional de los recursos a disposición y aplicados a procesos. Las necesidades de maquinarias y equipos se deben determinar sobre la base de la capacidad y la tecnología seleccionada.

La propuesta presentada debe incluir al menos la siguiente información:

Características técnicas de equipos y maquinarias que sustenten la tecnología que se incorpora y de integración al entorno, enfatizando además en los siguientes aspectos:

-Listado del equipamiento principal, clasificándolo en equipos de producción (mecánicos, tecnológicos, eléctricos); equipos auxiliares (de taller, transporte, instrumentación y control, plantas generadoras) y equipos de servicio (oficina, comedor) señalando procedencia, año de diseño y marca, posibles suministradores, localización, recursos que suministrarán, nivel de concreción de ofertas.

-Ficha técnica, especificando las importaciones si las hubiere.

- Fuerza de trabajo.

La tecnología y el equipamiento tienen un componente cognoscitivo que incorpora conocimientos previos y abre o potencia nuevos campos del saber que deben tenerse en cuenta al proyectar la fuerza laboral. Debe incluir al menos la siguiente información:

- Descripción detallada de la plantilla por categoría ocupacional con el cargo, cantidad y salario mensual.
- Especificar, en particular; los nuevos empleos generados por sexo y edad.
- Especificar, en general, nivel escolar, edad promedio, composición por edad y sexo de la plantilla.

- Análisis del mercado.

El análisis del mercado es fundamental para la arrancada de cualquier proyecto productivo, pues estos dependen para su desenvolvimiento del comportamiento del mercado al cual está dirigido. Ocupa una posición relevante en el estudio de factibilidad, es donde se estructuran la producción, la planificación financiera y la sostenibilidad económica- productiva de la inversión.

Exponer detalladamente, al menos:

- Los bienes y servicios que se producirán.
- Balance demanda/capacidad.
- Clientes.
- Análisis de la competencia interna o externa según sea el caso.
- Estrategia para la comercialización de la producción.
- Proyección de las ventas.

- Evaluación económica financiera.

La evaluación económica-financiera constituye el punto culminante del estudio de factibilidad, pues mide en qué magnitud los beneficios que se obtienen con la ejecución del proyecto superan los costos y gastos para su materialización. El resultado de estas evaluaciones constituye un índice importante para la jerarquización y ordenamiento de los proyectos en correspondencia con su rentabilidad.

Se deben considerar al menos los siguientes componentes:

- a) Costos de inversión.

Son los costos en que se incurren desde la etapa de preparación de la inversión hasta su puesta en funcionamiento, se obtiene del presupuesto calculado a partir de la documentación de la Ingeniería Básica.

Este costo tendrá dos expresiones en dependencia de que se utilice para la evaluación económica- financiera o para la inclusión en el Plan de la Economía. En el primero de los casos abarca el capital de trabajo requerido durante toda la vida útil del proyecto y en el segundo solo el inicial, o sea, el del primer año.

El costo de inversión que se considerará para la elaboración del estudio de factibilidad será el presupuesto calculado a partir de la documentación de Ingeniería Básica. Para su inclusión en el Plan, se desglosará en los componentes: equipos, construcción y montaje, otros gastos.

Para el desglose de la evaluación económica- financiera los costos de inversión están formados por la suma del capital fijo (inversiones fijas más los gastos preoperatorios) y el capital de trabajo necesario, esto es:

Costos de inversión= capital fijo + capital de trabajo inicial.

El capital fijo está constituido por los recursos requeridos para construir y equipar un proyecto de inversión y se conforma por la inversión fija y los gastos previos a la producción.

Algunas partidas de inversión fija:

Terreno y su preparación, construcción y montaje, inversiones inducidas directas, equipos y maquinarias, mobiliario, decoración, dotación inicial de insumos, costos medioambientales, fletes y seguros, otros gastos.

Los gastos previos a la producción son gastos en que se incurren previos a la explotación de la inversión que no constituyen inversión fija.

Algunas partidas de gastos previos a la producción

Estudios e investigaciones, proyecto, asesoramiento técnico, capacitación y adiestramiento, gastos financieros durante el período de ejecución, gastos de comercialización, otros gastos.

El capital de trabajo inicial también llamado capital de explotación o de rotación, lo conforman los recursos financieros necesarios para cubrir los gastos relacionados con el inicio de la explotación de la inversión en virtud de su programa de operación y políticas de comercialización, y con los incrementos de aprovechamiento anual durante el período de asimilación de la capacidad de producción o servicio.

Constituye el conjunto de activos que se requieren mantener disponibles para la operación del proyecto durante su vida útil, debe ser suficiente para cubrir la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes, se toma para cada año el incremento anual respecto al año anterior.

Capital de trabajo necesario = activos corrientes - pasivos corrientes.

Para el cálculo de las diferentes partidas se debe definir el plazo de cobertura para cada una, entendiéndose como tal cantidad de días de reserva, de tránsito o de demora que tiene cada uno de los conceptos o gastos que componen el capital de trabajo necesario. Estos plazos se determinan o definen según la práctica comercial, la procedencia de cada insumo y las características de la inversión, según proceda para cada partida.

A partir de los plazos de cobertura se calculan los coeficientes de renovación, rotación anual o ciclos de reaprovisionamiento.

$$\text{Coeficiente de renovación} = \frac{365 \text{ (días por año)}}{\text{Plazo de cobertura (días)}}$$

Activos corrientes:

Materias primas y materiales = $\frac{\text{Costo de cada partida}}{\text{Coeficiente de renovación}}$

Cuentas por cobrar = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Coeficiente de renovación}}$

Efectivo en caja = $\frac{\text{Salario directo} + \text{costos indirectos} + \text{gastos financieros}}{\text{Coeficiente de renovación}}$

Producción en proceso = $\frac{\text{Costo de operación} - \text{gastos comerciales}}{\text{Coeficiente de renovación}}$

Producción terminada = $\frac{\text{Costo de operaciones}}{\text{Coeficiente de renovación}}$

Piezas de repuesto = $\frac{\text{Gastos de mantenimiento}}{\text{Coeficiente de renovación}}$

Pasivo corriente:

Cuentas por pagar = $\frac{\text{Materia prima y materiales} + \text{servicios públicos}}{\text{Coeficiente de renovación}}$

Imprevistos

Se refiere a un fondo de reserva que se incluye en el costo de inversión para cubrir posibles omisiones e incrementos de precios. Se acostumbra estimar un costo máximo por este concepto de un 10% de las partidas que conforman el costo de inversión.

Tabla 3. Costos de inversión. UM:

Componentes	Valor	Por ciento
Capital fijo		
Inversión fija		
Gastos preoperatorios		
Capital de trabajo inicial		
Incremento/Decremento		
Total		

Fuente. Elaboración propia

b) Fuente de financiamiento.

Importante resulta en esta evaluación considerar la fuente de financiamiento del proyecto, estas pueden ser el capital propio del inversionista (capital social) y el capital de préstamo (créditos), el capital social está constituido por total de recursos financieros que deberá comprometer la(s) entidad(es) responsable(s) del proyecto, la participación del crédito o préstamo quedará integrada por los aportes que se obtendrían por organismos bancarios, proveedores, etc.

En todos los casos en que se soliciten préstamos se deberá especificar las condiciones de financiamiento mediante las cuales se conceden, es decir: principal, tasa de interés, plazo o tiempo en que se reembolsará el principal, monto, si se capitalizan o no los intereses y el período de gracia si lo hubiere.

c) Depreciación

La depreciación refleja la parte del valor de los activos fijos tangibles que ha sido filtrada al costo y por tanto recuperada. Para su cálculo se realiza un procedimiento estimativo de asignación o cargo del costo de adquisición a los períodos siguientes, teniendo en cuenta la vida útil del activo, así como el costo de adquisición sobre la tasa de depreciación establecida en la Ley Tributaria.

El cálculo de la depreciación y amortización permite hallar los valores que por este concepto se cargarán al costo de explotación del proyecto, no constituyen un desembolso, pero se le deben deducir a los efectos fiscales. En nuestro país el método que más se utiliza para la determinación de la depreciación es el de línea recta, donde el valor de los activos se reduce de forma igual durante cada período. Una vez culminada la vida útil del proyecto se debe analizar el valor residual de los activos fijos tangibles puestos en explotación. El valor residual no es más que la diferencia entre el costo inicial del activo y la depreciación acumulada, se le debe adicionar a las utilidades netas en el último año.

Tabla 4. Depreciación

UM:

Partidas	Valor	Tasa %	Años de operación					Valor residual
			1	2	3	4	n	

Fuente. Elaboración propia

d) Costos corrientes.

Comprenden los costos y gastos de explotación anuales durante el período de vida útil previsto para la instalación.

En la evaluación de proyectos es necesario distinguir los costos fijos y variables, los costos variables son aquellos que varían directamente con los cambios en el volumen de producción; los costos fijos son aquellos que no varían con los cambios en el volumen de producción dentro de un determinado rango.

Por lo general como guía para establecer una clasificación se consideran los costos directos como variables y los indirectos como fijos, pudiéndose ello modificar en dependencia de las características concretas de la inversión.

Los costos directos están formados por: materias primas y materiales (necesarias para realizar la producción incluyendo los gastos por flete, combustible) salarios, servicios públicos (agua, electricidad, gas, telecomunicaciones, etc.), otros que se refiere a los que influyan directamente en el proceso productivo y no estén considerados en los anteriores.

Los costos indirectos están formados por: gastos comerciales o costos de ventas y distribución (incluye gastos de materiales, almacenamiento, transportación, facturación y venta, así como promoción, publicidad y comisiones necesarios para el despacho, entrega y cobro de las mercancías), gastos de administración (incluye gastos de materiales, combustibles y salarios indirectos), gastos de mantenimiento y reparaciones, otros (referido a gastos de transportación, alquiler de locales, seguros, implementación plan de medidas para reducción de desastres y tratamiento de residuales, etc.).

También se deben incluir los gastos financieros (intereses, seguros, comisiones bancarias, otros gastos imputables al financiamiento por terceros).

Los costos directos más los costos indirectos conforman los costos de operaciones, que al añadirle los gastos financieros y la depreciación conforman los costos totales.

Tabla 5. Costos corrientes UM:

Partidas	Años de operación				
	1	2	3	4	n
Costos directos					
Costos indirectos					
Costos de operaciones					
Gastos financieros					
Depreciación					
Costos Totales					

Fuente. Elaboración propia

Capital de trabajo inicial.

Proyectadas las ventas y los costos, se puede ahora calcular el capital de explotación y presentarlo como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 6. Capital de explotación UM:

Partidas	Años de operación				
	1	2	3	4	n
Activos corrientes					
Materias primas y materiales					
Cuentas por cobrar					
Efectivo en caja					
Producción en proceso					
Producción terminada					
Piezas de repuesto					
Pasivo corriente					
Cuentas por pagar					
Capital de trabajo inicial					
Incremento/Decremento					

Fuente. Elaboración propia

e) Estado de resultados.

Se utiliza para comparar los ingresos anuales que se obtienen por la inversión con sus costos, es decir, los beneficios anuales en la etapa de operación.

Tabla 7. Estado de resultados UM:

Concepto	Años de operación				
	1	2	3	4	n
Ingresos por ventas					
Costos totales					
Utilidades brutas imponibles					
Impuesto sobre utilidades					
Utilidades netas					
Utilidades no distribuidas					
Utilidades no distribuidas acumuladas					

Fuente. Elaboración propia

f) Flujo de caja.

Para el análisis de liquidez de la inversión se requiere del flujo de caja para la planificación financiera, donde se indican las entradas y salidas de fondos en el período operacional.

Este flujo debe velar porque los ingresos de dinero en efectivo provenientes de las ventas y de los recursos financieros a través del capital social o préstamos otorgados puedan cubrir los costos de inversión, de operación y demás obligaciones financieras. No debe presentar bajo ningún concepto saldos acumulado negativos, pues eso significa que la inversión no generará los recursos financieros necesarios para hacer frente a los gastos en que es necesario incurrir.

Tabla 8. Flujo de caja UM:

Partidas	Año base	Años de operación					Valor residual
		1	2	3	4	n	
Entrada de efectivo							
Préstamo							
Capital social							
Ingresos							
Salida de efectivo							

Inversión inicial							
Incremento capital de trabajo							
Costos de operación							
Impuesto sobre utilidades							
Servicios de la deuda							
Interés							
Reembolso del principal							
Otros gastos financieros							
Saldo anual							
Saldo acumulado							

Fuente. Elaboración propia

Criterios de decisión.

En la evaluación de proyectos de inversión para decidir si es conveniente o no su ejecución no se debe solo valorar sus costos y beneficios, sino que se requiere también aplicar otros criterios a partir de comparar los flujos de ingresos con los flujos de costos.

- Criterios no financieros (métodos estáticos).

Son métodos que se aplican a los proyectos de inversión y que no tienen en cuenta la cronología de los distintos flujos de efectivo. Entre ellos se tienen: plazo de recuperación y tasa de rendimiento.

1) Plazo de la recuperación (PR).

Este criterio mide el número de años que se necesitan para recuperar el capital invertido en el proyecto. Para calcular este parámetro, se deduce del costo de inversión los flujos netos de caja del proyecto en orden cronológico hasta que llegue a cero.

El número de años en que la suma de los flujos netos de caja se iguala al monto de la inversión se define como el período de recuperación de la inversión.

Su estimación es sencilla y consiste en definir el momento en el que la suma de los flujos netos de caja equivale a la suma de la inversión.

$$PR = \frac{\text{Último saldo negativo del año}}{\text{Flujo neto de caja del año siguiente al saldo negativo}}$$

Año del último saldo negativo - Flujo neto de caja del año siguiente al saldo negativo.

Según este método tomado como criterio de decisión, son preferibles aquellas inversiones que tienen un menor plazo de recuperación, puesto que se tardará menos tiempo en recuperarse el capital invertido en ellas.

Este indicador mide el número de años que transcurrirán desde la puesta en explotación de la inversión para recuperar el capital invertido en el proyecto mediante las utilidades netas del mismo. No es un indicador que permita comparar proyectos, dado que no considera el valor del dinero en el tiempo. Más que un criterio económico este indicador es una medida de tiempo.

2) Tasa de Rendimiento (TR).

Proporciona un índice de rentabilidad relativa del proyecto. Pretende indicar la ganancia generada por cada unidad monetaria invertida.

Según este criterio, la regla de decisión para determinar si el proyecto es viable, es que tenga la tasa de rendimiento igual o mayor que la tasa de interés que prevalezca en el mercado.

$$TR = \frac{\text{Promedio utilidad neta}}{\text{Inversión total}}$$

- Criterios financieros (métodos dinámicos).

Son métodos que se aplican a los proyectos de inversión y que tienen en cuenta la cronología de los distintos flujos de efectivo, o sea, el valor del dinero en el tiempo, utilizando el proceso de actualización o descuento. Con su aplicación se logra que a las cantidades de dinero recibidas en diferentes momentos se les calcule sus equivalentes en el momento que se realice el desembolso inicial. Entre ellos se tienen: valor actual neto, rentabilidad del valor actual neto, tasa interna de retorno, plazo de recuperación descontado y razón costo beneficio.

1) Valor actual neto (VAN).

Evalúa los proyectos de inversión de capital mediante la obtención del valor actual de los flujos netos de efectivo en el futuro y descontando dichos flujos al costo de capital o a la tasa de rendimiento requerida.

Se define como el valor presente de los rendimientos futuros descontados del costo del capital menos el costo de la inversión.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+k)^t} - I$$

FC_t : Ingresos anuales o flujo neto de efectivo.

K : Tasa de descuento apropiada a costo de capital.

t : Vida esperada del proyecto.

I : Costo inicial del proyecto de inversión.

El VAN proporciona una medida de la rentabilidad absoluta neta del proyecto, rentabilidad absoluta porque se expresa en unidades monetarias y neta porque en su determinación se han tenido en cuenta todos los cobros y pagos generados por el proyecto a lo largo de su vida útil.

Dado que el período de actualización abarca la vida útil del proyecto, existen determinados componentes del costo de inversión que mantienen su valor al final del proyecto, tales como: terreno, capital de explotación y valor remanente de algunos equipos y edificaciones, valores estos que deben ser considerados como ingresos en el último año de vida útil.

Criterios de decisión:

$VAN > 0$, aceptar el proyecto.

Indica que la realización del proyecto permitirá recuperar el capital invertido, satisfacer todas las obligaciones de pagos generada por él, y obtener, además, un beneficio neto en términos absolutos igual a la cantidad expresada por el VAN.

$VAN < 0$, no aceptar el proyecto.

Indica que de llevar a cabo la realización del proyecto se reduciría la riqueza al incurrir en pérdidas netas igual a la cuantía del VAN.

VAN = 0, no aceptar el proyecto. Indica la existencia de un proyecto que es indiferente, puesto que su realización no proporciona beneficios ni genera pérdidas, Estos criterios deben analizarse desde una perspectiva de racionalidad económica.

Para su cálculo, así como para posteriormente el de la razón costo – beneficio, se pueden tabular las operaciones como se presenta a continuación.

Tabla 9. Valor actual neto

UM:

Años	Tasa (%)	Valor de la inversión	Flujo neto de efectivo	Flujo neto de efectivo actualizado (VAI)	VAN
0					
1					
2					
3					
4					
n					
Total					

Fuente. Elaboración propia

2) Rentabilidad del valor actual neto (RVAN).

Siempre que sea necesario escoger entre varias variantes, el criterio de selección será la relación entre el VAN y el valor actualizado de la inversión (VAI), relación ésta que permite conocer la rentabilidad del valor actual neto (RVAN), también conocida como tasa de rendimiento actualizada del proyecto. Entre varios proyectos se seleccionarán los que tengan un RVAN mayor.

$$RVAN = \frac{VAN}{VAI}$$

3) Tasa interna de rendimiento (TIR).

La tasa interna de rendimiento es aquella en que el VAN de un proyecto es cero, es decir, en que el valor actual del flujo de ingresos en efectivo es igual al valor actual del flujo de

egresos en efectivo. Representa la rentabilidad general del proyecto, expresa por tanto la tasa de rendimiento de la inversión.

Se calcula en esencia igual que el VAN, la única diferencia es que se estiman tasas de actualización a que el VAN= 0 en un proceso de aproximaciones sucesivas.

El procedimiento general consiste en utilizar aquellas tasas de actualización que aproximen lo más posible el VAN a cero, hasta llegar a que el VAN sea negativo.

La TIR se encontrará entre esas dos tasas, por supuesto que mientras más cercana sea la aproximación a cero, mayor será la exactitud obtenida, no debiendo las diferencias entre las tasas exceder en $\pm 2\%$ si se quiere lograr una buena aproximación, posteriormente el valor de la TIR se halla mediante interpolación entre ambas tasas. A tal efecto se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$TIR = i_1 + \frac{VAN_p (i_2 - i_1)}{VAN_p + VAN_n}$$

i_1 : tasa de actualización en que el VAN es positivo.

i_2 : tasa de actualización en que el VAN es negativo.

VAN_p : VAN positivo a la tasa de actualización i_1 .

VAN_n : VAN negativo a la tasa da actualización i_2 .

Criterio de decisión.

$TIR >$ costo de capital. Aceptar el proyecto, de otra manera rechazarlo. Esto garantiza que la ganancia sea superior que el rendimiento requerido.

Entre varios proyectos el criterio de selección corresponderá a aquellos que tengan una mayor TIR y ésta siempre debe ser mayor o igual a aquella que garantice un rendimiento mínimo para la inversión realizada.

4) Período de recuperación actualizado (PRA).

Se define como el período de tiempo que necesita la inversión para que el valor actual de los flujos de caja generados hasta él iguale al capital invertido.

El cálculo de PRA supone un avance sustancial respecto a la formulación estática, su importancia está dada en que es un instrumento que permite completar la evaluación realizada mediante criterios de rentabilidad. Se calcula a través del mismo algoritmo que para el período de recuperación.

5) Razón costo beneficio.

También llamada índice de rentabilidad, indica el rendimiento por la suma invertida.

Se determina dividiendo el valor actual de los ingresos (VAI) entre la inversión neta o desembolso inicial.

$$\text{RAZON C/B} = \frac{\text{Valor actual de los ingresos}}{\text{Desembolso inicial}}$$

Criterio de decisión.

Si Razón B/C > 1 aceptar el proyecto, implica VAN > 0. De otra manera se rechaza el proyecto.

-Análisis de riesgo.

La dificultad para predecir con certeza los acontecimientos futuros hace que los valores estimados para los ingresos y costos de un proyecto no sean siempre los más exactos que se requirieran, estando sujetos a errores.

Tal falta de certeza implica que todos los proyectos de inversión estén sujetos a riesgos e incertidumbres debido a diversos factores que no siempre son estimados con la certeza requerida en la etapa de formulación. En el marco de esta herramienta se expondrán los dos más utilizados: punto de equilibrio y análisis de sensibilidad.

1) Punto de Equilibrio (PE).

Se identifica como el nivel de producción o servicio en que el proyecto es costeable, aunque no rentable.

Para su determinación se puede utilizar la fórmula siguiente:

$$PE = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}} \right)}$$

Por encima de este punto el proyecto produce utilidades y por debajo produce pérdidas. Mientras más bajo sea el PE, tanto mayores son las probabilidades de que el proyecto obtenga utilidades y tanto menor el riesgo de que incurra en pérdidas.

2) Margen de seguridad.

Resulta útil, además, conocer hasta dónde las ventas pueden declinar y estar aún en el punto de equilibrio, esto se logra a través del margen de seguridad.

Este indicador muestra la disminución porcentual que puede producirse en las ventas antes de generarse pérdidas.

$$\text{Margen de Seguridad} = \frac{\text{Ventas} - \text{Punto de Equilibrio}}{\text{Ventas}}$$

-Análisis de sensibilidad.

Como parte de la evaluación de todo proyecto de inversión es conveniente sensibilizar los resultados de la evaluación, o sea, determinar cuán sensible es la decisión adoptada respecto a las principales variables que inciden en la rentabilidad del proyecto, especialmente de aquellas de difícil predicción.

Un proyecto es sensible con respecto a un elemento en particular si una pequeña variación del valor que se estimó para calcular los beneficios hace que cambie la decisión con respecto a la conveniencia del proyecto. Al contrario, si el valor de ese elemento puede variar bastante con respecto a los estimados sin alterar la decisión acerca de la conveniencia del mismo, se dice que éste es insensible al valor de ese elemento o parámetro.

En la realización de este análisis se consideran variaciones de diferentes elementos, tales como: el volumen de la producción o los servicios, el costo de la inversión, la disminución

de las ventas, los precios de productos e insumos, etc.; conformando diferentes escenarios que reflejarán hasta qué punto el proyecto es sensible a los cambios considerados. Estas variaciones en los parámetros iniciales conllevan a la necesidad de recalcular en la evaluación económica- financiera.

Distribución de utilidades.

Especificar la distribución de utilidades entre el CAM y la entidad que ejecuta el proyecto.

Tabla 10. Distribución de utilidades. UM:

Años	Utilidades	Tributo cuenta del CAM		Tributo entidad ejecutora	
		%	Valor	%	Valor
1					
2					
3					
4					
n					
Total					

Fuente. Elaboración propia.

En observancia del Decreto Ley 327/2014, el expediente del proyecto debe contener:

-Los permisos requeridos para la fase de pre-inversión con fechas actualizadas, así como el acta de aceptación de la Ingeniería Básica para las inversiones constructivas y de montaje y los permisos establecidos en este Decreto para las inversiones no constructivas, según sea el caso.

-Los permisos de los organismos con funciones estatales rectoras de las propuestas de inversión, según sea el sector de la economía.

-Otros aspectos de acuerdo con los requerimientos de la legislación vigente, en caso de la inversión extranjera.

-Otros aspectos que se consideren de utilidad para evaluar la inversión presentada según sus características.

-Análisis de la liquidez en divisas externas de la inversión.

IV- Evaluación de factibilidad sociocultural.

En esta evaluación tener en cuenta tres direcciones fundamentales

1- La capacidad social con que se cuenta para llevar a cabo el proyecto (composición demográfica, conocimientos, experiencias, involucramiento, redes de relaciones, instituciones y organizaciones comprometidas) y sostenerlo en el tiempo de forma relativamente autónoma.

2- Generación de resultados tangibles para sus participantes con criterio de promoción de equidad, lo que significa que los beneficios se distribuyan equitativamente entre los participantes y que favorezcan principalmente a grupos en desventaja.

3- Valoración de los componentes culturales (prácticas, roles, saberes, tradiciones, normas, valores compartidos, sentido de pertenencia, etc.) de grupos sociales y comunidades involucradas para garantizar la legitimidad y apropiación de las respuestas que brinda el proyecto y apoyar el proceso de desarrollo.

V- Evaluación de factibilidad ambiental.

El análisis de factibilidad ambiental de cualquier proyecto deberá considerar no solo los efectos beneficiosos y perjudiciales que este genera en el orden físico, geográfico y biológico, sino también en los factores socioeconómicos susceptibles de ser afectados en el entorno donde actúa.

Elementos básicos a ser considerados en esta evaluación:

1- Análisis de situación inicial y soluciones/acciones propuestas.

-Exponer las características y estado actual del medio biofísico y socioeconómico donde actuará el proyecto.

-Realizar un examen de las soluciones propuestas por el proyecto, observando cómo se manejan la localización, el uso de los recursos naturales y materiales, las tecnologías y fuentes de energía que se emplean, el manejo de residuales, los productos finales de procesos productivos y de otras operaciones.

2-Identificación y valoración de los impactos ambientales.

-Identificar lo que resultaría para el medioambiente de la interacción del proyecto y su

entorno y la variación o comportamiento que podría experimentar cada componente ante las acciones y productos que generará el proyecto.

-Evidenciar cuáles son las acciones/productos/tecnologías previstas por el proyecto que producen impactos tanto positivos como negativos y cuáles son los componentes ambientales más y menos impactados.

-Calificar el impacto en dependencia del carácter beneficioso (impacto positivo) o nocivo (impacto negativo) que resulte para los componentes ambientales.

3-Medidas preventivas, correctoras y de mitigación.

Una vez identificados y evaluados los posibles impactos negativos, es preciso elaborar el conjunto de medidas específicas dirigidas a evitar, eliminar o mitigar los efectos negativos que potencialmente producirán las actividades previstas por el proyecto, enfatizando en los impactos de mayor severidad.

4-Valoración global.

Consiste en analizar integralmente los impactos identificados (positivos y negativos), las medidas y los costos que generaría reducir/eliminar los negativos, para considerar si es factible o no el proyecto y estudiar alternativas en caso negativo.

A los aspectos referidos en cada evaluación, pueden ser incorporados otros en la medida que así se requiera.

VI. Monitoreo y evaluación.

Se refiere a dar seguimiento y evaluar cada fase del proceso inversionista en correspondencia con lo proyectado y los resultados observados para adoptar las medidas pertinentes, a la vez que adquirir experiencia que se podrían traspasar a otros proyectos. Los criterios a seguir por fases se exponen a continuación.

-Fase de pre-inversión.

Pertinencia: examinar la congruencia los objetivos del proyecto, las necesidades identificadas y los intereses de la población e instituciones (consenso social), el nivel de actualización e integralidad del diseño de proyecto.

Eficiencia: examinar y valorar el modo en que se han proyectado, organizados y se emplearán los recursos humanos, materiales y financieros a disposición del proyecto.

-Fase de ejecución.

Eficacia: detallar y argumentar críticamente el grado en que se han cumplido los objetivos.

-Fase de desactivación e inicio de la explotación.

Sostenibilidad: exponer detallada y críticamente la medida en que la población y/o las instituciones mantienen vigentes los cambios y mejoras de la calidad de vida producida por el proyecto.

2.3.1 Valoración de la herramienta mediante expertos

Tomando como base la propuesta del procedimiento descrito se procede a la aplicación del Método Delphi (Rodríguez Expósito y Concepción García; 2011) donde se realizó una selección de 20 expertos a los cuales se le aplicó una encuesta inicial calculándose el grado de competencia de los mismos. Luego de procesadas las encuestas y calculado el coeficiente de competencia, 12 de los expertos obtuvieron un alto grado de competencia con el tema y el resto medio. Se decidió utilizar los criterios de los 12 expertos para mantener el coeficiente de competencia lo más alto posible.

Posteriormente se aplicaron las encuestas (anexo 2) a cada experto para recibir su valoración del grado de pertinencia de los elementos incluidos en los elementos de la formulación del proyecto.

Como se puede observar más del 80% de los criterios estuvieron a favor de la total pertinencias de los indicadores a utilizar en la evaluación de la factibilidad de cada una de las dimensiones que le otorgan un enfoque integral a la herramienta metodológica para la elaboración de proyectos económico – productivos de desarrollo local con enfoque integral.

En otro orden al valorar el peso específico de pertinencia que otorgaron los expertos a cada una de las dimensiones se corroboró que existe una alta coincidencia en que las mismas guardan una estrecha relación con una tendencia a darle mayor peso a las evaluaciones de factibilidad en las dimensiones institucional y la ambiental.

Como colofón y en respuesta a la situación experimentada anteriormente se realizó una primera ronda de discusión con los expertos que generó recomendaciones las cuales fueron ajustadas en la propuesta de procedimiento metodológico para el diseño e implementación de proyectos económico – productivos de desarrollo local con enfoque integral. En la segunda ronda los resultados de las discusiones generaron ciertos consensos que a partir de una votación ponderada se obtuvo como resultado final lo siguiente:

Tabla 11. Resultados generales de la discusión y consensos de los expertos

Elementos evaluados	MR	BR	R	PR	NR
La herramienta se ajusta adecuadamente a los elementos estructurales que exige este instrumento.	Si	-	-	-	-
Existe coherencia entre los elementos estructurales del procedimiento. (institucional, económica-productiva, sociocultural y ambiental)	Si	-	-	-	-
Hay correspondencia entre el procedimiento diseñado y las exigencias de cada definición.	-	Si	-	-	-
La herramienta se ajusta al sistema de principios dado.	Si	-	-	-	-
Hay claridad en el contenido de cada elemento de la metodología.	-	Si	-	-	-
Hay correspondencia entre los elementos estructurales de la herramienta, sus objetivos y sus características.	Si	-	-	-	-

Fuente. Elaboración propia.

MR: muy relevante

BR: bastante relevante

R: relevante

PR: poco relevante

NR: no relevante.

Como se puede apreciar en la tabla, cuatro de los elementos (66,7%) fueron evaluados de muy relevantes por parte de los expertos y dos (33,3%) de bastante relevante por lo que la herramienta propuesta fue asumida con un alto grado de conformidad por personas con la experticia necesaria para este tipo de validación.

Por lo que puede afirmar que, la utilización por la herramienta de un enfoque integral basado en la realización de estudios de factibilidad por las dimensiones propuestas en el diseño e implementación de los proyectos de desarrollo local contribuyen a la transformación de la situación existente en otra deseada en los territorios donde se actúa, lo que traería mejoras en la calidad de vida de la población, dada por la integralidad con que se desarrollan los cambios.

En otro orden, la evaluación de factibilidad en las cuatro dimensiones de los proyectos de desarrollo local posibilita que los decisores puedan contar con criterios de comparación multidimensional que permitan tomar acciones correctivas como proactivas lo asegura la adopción de decisiones que contribuyan a la orientación del proyecto a objetivos más robustos con el consecuente impacto en el progreso y bienestar de la población.

Conclusiones parciales

En su generalidad, el diseño de proyectos de inversión responde a un algoritmo coherente con el campo de actividad donde se va a aplicar, las distintas herramientas que existen para ello difieren más en cuestiones de forma que de contenido con énfasis diferenciado según el contexto de aplicación.

El recurso metodológico tiene su expresión en los elementos y aspectos que imprimen un carácter particular al mismo, y expresen el cumplimiento de lo normado a nivel nacional y las particularidades del resto de los sectores y ramas de la economía y las organizaciones territoriales.

Resulta imprescindible en toda inversión su justificación como acción razonable argumentada con consistencia y coherencia, para ello debe dejar claro la fundamentación, los antecedentes, objetivos y pertinencia del proyecto.

A los aspectos referidos en cada evaluación, pueden ser incorporados otros en la medida que así se requiera.

CONCLUSIONES

Como resultado del estudio realizado se obtuvieron las siguientes conclusiones:

La sistematización de los fundamentos teóricos y prácticos relativos al Desarrollo Local y a la IMDL permitió identificar la necesidad de elaborar una herramienta desde la perspectiva del enfoque integral y sistémico del desarrollo para el diseño e implementación de proyectos de desarrollo local.

La herramienta presentada:

- Actualiza el diseño de proyectos económicos-productivos de desarrollo local mediante la consideración del enfoque integral y sistémico del desarrollo y su evaluación con un ordenamiento lógico y observancia de lo establecido en el Decreto Ley 327/2014 “El proceso inversionista en Cuba” en el documento emitido por el MEP en el año 2019 “Política para Impulsar el Desarrollo Territorial” y el Decreto 33/2021 del Consejo de Ministros de la República de Cuba “Para la gestión estratégica del desarrollo local”.
- Posee valor teórico dada la integración que hace de las teorías, enfoques, estudios y antecedentes en general que se refieren al tema planteado y que puede resultar referencia para estudios perspectivas.
- Tiene implicación práctica dada la necesidad del desarrollo local en general y los proyectos económicos-productivos en ese ámbito a fin de promover procesos sostenibles de desarrollo.
- Es conveniente y útil por el aporte que hace a los proyectos económicos-productivos de desarrollo local para elevar el rigor en el diseño de los mismos desde una perspectiva actualizada e integradora.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el problema planteado y la propuesta de solución se recomienda:

1. Al Gobierno Provincial de Guantánamo promover la implementación para los proyectos económicos-productivos de desarrollo local la herramienta diseñada en el presente trabajo.

2. Este trabajo es solo un paso en los esfuerzos por mejorar la labor en pos del desarrollo de los territorios, la misma problemática que le dio origen le hará perder validez con el paso del tiempo, por ello, la herramienta diseñada deberá ser constantemente revisada y actualizada acorde con los intereses, necesidades y posibilidades según el contexto de aplicación y con la fortaleza de la alianza estratégica entre los distintos territorios que la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral territorial (PADIT) ha generado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Albuquerque, F. (1996). Desarrollo económico local y distribución del progreso. Una respuesta a las exigencias del ajuste estructural. Dirección de Políticas y Proyectos. 3ra. Chile: Edición ILPES.
2. Alemán, A. (2004.). "Desigualdades Territoriales y Desarrollo Local. Consideraciones para Cuba.". Revista Economía y Desarrollo. Edición Especial. Vol. 136., 160.
3. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). Constitución de la República de Cuba. La Habana: Política.
4. Bérriez, R. Brito, José M, Brito. Rodríguez, N. Enríquez. (2017). Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico de la situación y la gestión ambiental municipal. Diplomado Descentralización y Financiación para el Desarrollo Territorial. Cuba.
5. CEDEL. (2017). Proyectos de desarrollo local: guía básica. Diplomado Descentralización y Financiación para el Desarrollo Territorial. Cuba.
6. CEPAL. (2000) Material docente sobre gestión y control de proyectos. ILPES. Chile.
7. CEPAL (2005). Guía metodológica para la preparación y evaluación de proyectos de inversión.
8. Cohen, E. E. Martínez, R. (2000). Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. División de desarrollo social. CEPAL.
9. Consejo de Ministros de la República de Cuba. (2021). Decreto No 33/2021 "Para la gestión estratégica del desarrollo local".
10. Constitución de la República de Cuba. (2019). Editora Política. La Habana
11. Consejo de Ministros. (2014). Decreto Ley 327/2014. Proceso Inversionista. La Habana, La Habana, Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
12. Consejo de Ministros de la República de Cuba. (mayo de 2020). Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030. pág. 32.
13. Decreto Ley 327/2014. Reglamento del proceso inversionista. Cuba.
14. Del Castillo, L. (2017). La Planificación Central y el proceso de descentralización del desarrollo económico local. Su incidencia para la

- Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL) en Cuba. Diplomado Descentralización y Financiación para el Desarrollo Territorial. Cuba.
15. Del Castillo, L. (2017). Los emprendimientos económicos locales y las formas alternativas de gestión de la propiedad estatal socialista. Diplomado Descentralización y Financiación para el Desarrollo Territorial. Cuba.
 16. Demestre, A. Castells, C. González, A. (2013). Decisiones financieras, una necesidad empresarial. Dirección General de Inversiones Públicas. Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Programas y Proyectos de Inversión Pública. Honduras.
 17. Documento para la presentación de los proyectos de iniciativa municipal para el desarrollo local. Ministerio de Economía y Planificación. Cuba 2011.
 18. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Estudio de factibilidad aplicable para nuevos productos. Perú. 2011.
 19. Guía práctica para diseñar proyectos. Diplomado Descentralización y Financiación para el Desarrollo Territorial. Cuba. 2017.
 20. Escudero, A (2004). Metodología de Formulación de Proyectos de Inversión. Perú.
 21. Espina, M. (2017) Políticas sociales y su relación con el desarrollo. COSUDE. Cuba.
 22. González, R. (2007). La Gestión del Desarrollo Local con un enfoque integrador. Términos para un debate. Revista Retos de la Dirección. 1ra. Cuba: Edición Félix Varela.
 23. Guzón, A. (2006). El Desarrollo Local en Cuba. Retos y Perspectivas. Cuba. 1ra. Edición Academia. Cuba.
 24. Guzón, A. (2011). Cataurito de herramientas para el desarrollo local. La Habana. Editorial Caminos. Cuba.
 25. Jorge, M. M. (8 de enero de 2011). Carta a los Presidentes de los Consejos de la Administración Provinciales y el Municipio Especial Isla de la Juventud. La Habana, La Habana, Cuba.
 26. Malta, J. (2003) Gestión de proyectos en desarrollo local. Serie Gestión del Desarrollo. Honduras.

27. Mascareñas, J. (2000). La valoración de proyectos de inversión productivos. Universidad Complutense de Madrid.
28. Matos, M. (2015). Acciones para el perfeccionamiento del control de los proyectos de desarrollo local. Cuba.
29. Méndez, E. (2000). Desarrollo territorial y local en Cuba. 1ra. Cuba: Edición Comercio Exterior. Cuba.
30. Mena M. (2017). Intervención de la comunicación, la información y la tecnología en el desarrollo local. Diplomado PADIT. Cuba
31. Ministerio de Economía y Planificación (2002). Bases metodológicas para la realización de estudios de factibilidad. Cuba.
32. Ministerio de Economía y Planificación (2010). Documento para la presentación de los proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local. Cuba.
33. Ministerio de Finanzas y Precios. (2011). Resolución 187/2011. Procedimiento financiero de los proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local. La Habana, La Habana, Cuba: Gaceta Oficial de la República.
34. Ministerio de Economía. Gobierno de Mendoza. (2012). Modelo de proyecto de inversión estándar. Programa de Desarrollo Competitivo y Productividad. Honduras.
35. Núñez, J. (2014) Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local. Edición Félix Varela. Cuba.
36. Ortegón, E. Pacheco, J. Prieto A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL.
37. Pérez, L. Díaz, O. (2015) ¿Qué municipios queremos? Universidad de La Habana. Cuba
38. Pérez, N. Medio ambiente y territorio. Diplomado PADIT. Cuba. 2017.
39. Partido Comunista de Cuba (PCC. (2017). Lineamientos de la política social y económica del Partido y la Revolución 2016 -2021. La Habana: Comité Central.
40. Resolución 187/2011 del Ministerio de Finanzas y Precios. Cuba 2011.
41. Téllez, Gestión de la comunicación. Diplomado Descentralización y Financiación para el Desarrollo Territorial. Cuba. 2017.

42. Vázquez, Y. Romero, J. (2017) Gestión económico-productiva local e innovación: debate y herramientas. Diplomado Descentralización y Financiación para el Desarrollo Territorial. Cuba.
43. Villagra, J. (2010). Guía para la formulación de proyectos de inversión. Sistema Nacional de Inversión Pública Paraguay. ILPES.
44. VII Congreso del PCC. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista.
45. _____. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030.
46. _____. Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social para el período 2016 – 2021. Cuba 2016
47. Zabala, M. (2017) Características socioculturales de los territorios. Diplomado Descentralización y Financiación para el Desarrollo Territorial. Cuba.

ANEXO 1

Luego de realizar los cálculos orientados en esta metodología, tomando como datos primarios, las respuestas de los cuestionarios, aplicados a 20 personas, de vasta experiencia y alto grado de conocimiento en la materia, se obtienen los siguientes resultados de los valores de Kc y Ka:

Experto	Kc	Experto	Ka
Kc 1	0,3	Ka 1	0,8
Kc 2	0,5	Ka 2	0,8
Kc 3	0,8	Ka 3	1
Kc 4	1	Ka 4	0,8
Kc 5	0,7	Ka 5	0,9
Kc 6	1	Ka 6	0,9
Kc 7	0,8	Ka 7	1
Kc 8	0,9	Ka 8	0,9
Kc 9	0,8	Ka 9	1
Kc 10	0,8	Ka 10	0,5
Kc 11	1	Ka 11	0,8
Kc 12	0,7	Ka 12	0,8
Kc 13	0,7	Ka 13	0,8
Kc 14	0,7	Ka 14	1
Kc 15	0,6	Ka 15	0,8
Kc 16	0,5	Ka 16	0,5
Kc 17	0,5	Ka 17	0,5
Kc 18	0,7	Ka 18	0,9
Kc 19	0,8	Ka 19	0,8
Kc 20	0,8	Ka 20	0,6

Luego de sustituir los valores de Kc y Ka, para el cálculo del coeficiente K, se obtienen 12 expertos de competencia alta y 9 de competencia media.

Se tienen en cuenta para esta investigación los 12 expertos de competencia alta, tal y como se muestra a continuación:

Coeficiente K Experto	Valor	Tipo de Competencia
K 3	1	Alta Competencia
K 4	0,8	Alta Competencia
K 5	0,8	Alta Competencia
K 6	0,95	Alta Competencia
K 7	0,9	Alta Competencia
K 8	0,9	Alta Competencia
K 9	0,9	Alta Competencia
K 11	0,9	Alta Competencia
K 14	0,85	Alta Competencia
K 17	0,8	Alta Competencia
K 18	0,8	Alta Competencia
K 19	0,8	Alta Competencia

Anexo 2

Cuestionario para la validación por los expertos

Estimado (a) compañero (a):

Usted ha sido seleccionado por su competencia, experiencia y resultados alcanzados en la labor profesional para intervenir como experto en el ejercicio de validación de la herramienta metodológica para la formulación de proyectos de desarrollo local con enfoque integral

Esta propuesta tiene como antecedentes los resultados de la evolución histórica del diseño e implementación de metodologías, modelos y propuestas de proyectos de desarrollo en localidades, tanto nacionales como internacionales.

El objetivo del presente cuestionario es conocer sus ideas y criterios sobre la pertinencia de los elementos que influyen en la formulación de proyectos de desarrollo local con enfoque integral. Por ello, sus aportaciones en este sentido adquieren un valor inestimable.

El cuestionario tiene carácter anónimo y la información obtenida será utilizada solamente con fines investigativos.

Le sugerimos lea cuidadosamente la caracterización que se realiza de los objetos a analizar antes de emitir su criterio valorativo.

Muchas gracias.

VALORACION ACERCA LOS ELEMENTOS METODOLÓGICOS EN LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL CON ENFOQUE INTEGRAL

A continuación, presentamos elemento de la formulación de proyectos de desarrollo local con enfoque integral detectados en el análisis teórico y metodológico. Resulta importante su opinión sobre la pertinencia de los mismos en las condiciones de desarrollo actuales de las localidades. Marque la casilla que corresponda según su criterio teniendo en cuenta la escala de referencia y qué otros se requieren:

Totalmente pertinente (5)

No pertinente (1)

Elementos de la formulación del proyecto	Escala				
	1	2	3	4	5
1. Evaluación de factibilidad institucional					
a) Factibilidad política. Relación del proyecto con: Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos y con la Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y la Política para Impulsar el Desarrollo Territorial emitida por el Ministerio de Economía y Planificación					
b) Situación con respecto a la aplicación de la normativa jurídica y técnica.					
c) Disposiciones y reglamentos especiales establecidos por la Asamblea Municipal.					
d) Barreras institucionales que limitan la ejecución del proyecto.					
e) Mecanismos para el acceso e intercambio de información y la comunicación.					
f) Participación femenina y beneficios que obtendrá.					
g) Situación con respecto a la aplicación de la normativa jurídica y técnica.					
2. Evaluación de factibilidad económica-productiva					
a) Ficha técnica, especificando las importaciones si las hubiere.					
b) Fuerza de trabajo.					
c) Análisis del mercado.					
d) Evaluación económica financiera					
3. Evaluación de factibilidad sociocultural					

a) Capacidad social con que se cuenta para llevar a cabo el proyecto					
b) Generación de resultados tangibles para sus participantes con criterio de promoción de equidad					
c) Valoración de los componentes culturales					
4. Evaluación de factibilidad ambiental					
a) Características y estado actual del medio biofísico y socioeconómico					
b) Manejo y localización, del uso de los recursos naturales y materiales, las tecnologías y fuentes de energía que se emplean, el manejo de residuales, los productos finales de procesos productivos y de otras operaciones					
c) Identificación y valoración de los impactos ambientales					
d) Resultados para el medioambiente de la interacción del proyecto y su entorno y la variación o comportamiento que podría experimentar cada componente					
e) Acciones/productos/tecnologías previstas por el proyecto que producen impactos tanto positivos como negativos					
f) Impacto en dependencia del carácter beneficioso (impacto positivo) o nocivo (impacto negativo) que resulte.					
g) Medidas preventivas, correctoras y de mitigación.					



Fuente. Elaboración propia

Votación de los pertos sobre la pertinencia de las dimensiones por los indicadores

