



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR



Universidad de  
**Guatemala**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

*Título: La Gestión pública y la contribución al desarrollo  
local en el municipio Guatemala*

*Tesis presentada en opción al título de Licenciado en  
Contabilidad y Finanzas*

Autora: Zulema Mustelier Dupuy

Tutora: MSc. Tania Williams Piedra

*Guatemala, 2020*

# Dedicatoria

*Dedico esta tesis en especial a mi madre y familia que siempre me han motivado y apoyado para mi superación profesional en la carrera.*

*A mi novio que me ha brindado su ayuda incondicional y ha estado presente en todos los momentos.*

# Agradecimientos

*Le doy gracias a dios por permitirme llegar hasta este momento.*

*A toda mi familia y a mi madre por el apoyo que me han ofrecido.*

*A mi tutora Tania Williams Piedra por su dedicación, exigencia y supervisión para lograr que el trabajo se corresponda con las exigencias vigentes y lograr un enfoque, organización y entendimiento del mismo.*

*A los trabajadores de la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) en especial a las del departamento de Recursos Humanos y Recaudación.*

*A los trabajadores de la Dirección Provincial de Planificación Física, Economía y Planificación y el CITMA.*

*A todas las persona que de una forma u otra hicieron posible la realización de esta investigación.*

**A todos**

**Muchas Gracias.**

## **RESUMEN**

El trabajo de diploma titulado: La Gestión pública y la contribución al desarrollo local en el municipio Guantánamo tiene como objetivo diagnosticar la contribución territorial como fuente de financiamiento al desarrollo local en el Municipio Guantánamo. La necesidad de la presente investigación está sustentada en la necesidad de elevar la eficacia de los gobiernos municipales en el marco de la actualización y perfeccionamiento del Modelo Económico Cubano y las transformaciones que en este sentido se van produciendo en el país a partir del Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba, en donde Los espacios locales se convierten en escenario principal para hacer frente a las demandas de sus ciudadanos y a las necesidades de desarrollo socioeconómico que exige la nación. Para esta investigación se utilizaron métodos y técnicas tales como: análisis y síntesis, histórico- lógico y la revisión documental. Además se consultó bibliografía especializada y actualizada en las temáticas abordadas en el trabajo. La investigación presentada responde a la siguiente estructura: introducción, dos capítulos, de ellos el primero responde al marco teórico de referencia y el segundo a la caracterización del municipio de Guantánamo y el diagnóstico del uso de la contribución territorial, posteriormente se arriban a conclusiones y recomendaciones de significativa utilidad para el Gobierno municipal.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>Introducción</b>	1
<b>CAPÍTULO I. LA GESTIÓN PÚBLICA Y EL DESARROLLO LOCAL</b>	7
I.1 Referentes teóricos de la Gestión pública	7
I.1.1 Políticas públicas	9
I.2 El Desarrollo Local. Antecedentes	17
I.2.1 Dimensiones de Desarrollo Local	24
I.2.2 Estrategias de desarrollo	25
I.2.3 Indicadores para la medición de impacto	28
I.3 Fuentes de Financiamiento para el desarrollo local	30
I.3.1 Contribución Territorial al desarrollo local	31
I.3.2 Sujetos de la Contribución Territorial al desarrollo local, formas y términos de pago	32
I.3.3 Fines de la Contribución Territorial al desarrollo local	32
Conclusiones parciales	33
<b>CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO A LA CONTRIBUCIÓN TERRITORIAL PARA EL DESARROLLO LOCAL EN EL MUNICIPIO GUANTÁNAMO</b>	35
II.1 Caracterización del Municipio Guantánamo	35
II.1.1 Caracterización económico-social	36
II.1.2 Principales problemáticas	40
II.1.3 Potencialidades de desarrollo	42
II.2 Diagnóstico del uso de la Contribución Territorial	42
II.3 Propuestas de acciones estratégicas	44
Conclusiones parciales	46
<b>Conclusiones</b>	47
<b>Recomendaciones</b>	48
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

La gestión pública obedece a una serie de principios lógicos de preeminencia y funcionamiento: la planificación estratégica de la gestión pública se basa en la ley; la gestión pública se debe basar en la planificación (estratégica, programática y operativa); la gestión implica la supervisión, y la evaluación como parte fundamental de la misma; la rendición de cuentas depende de una correcta supervisión y comparación contra lo planificado y contra las condiciones iniciales; la transparencia depende de una correcta, completa e imparcial evaluación; y, finalmente, la evaluación depende del diseño, medición, análisis, interpretación y publicación de los indicadores. Noriega (2011).

En el caso particular de Cuba, La GP de los gobiernos locales, toma en cuenta la construcción territorial del espacio de las decisiones públicas de abajo hacia arriba, privilegia con una mayor autonomía al gobierno local, y considera la corresponsabilidad de competencias. De manera general, en sus planteamientos teóricos presentan insuficiencias como las que describe Arias (2019).

A lo que se suma que mucho de los productos de la municipalidad se encuentran incluidos en el balance nacional de alimentos y materiales, dejando muy pocas opciones al territorio.

Por su parte las políticas públicas como herramientas estratégicas gubernamentales, deben ser capaces de reorientar el curso de la gestión pública tradicional para rehabilitar espacios y actores excluidos en el diseño y ejecución de acciones dirigidas a lo público evitando la apatía, el quietismo ante los conflictos económicos o culturales, la desmovilización social y la pérdida significativa de la confianza en la política.

Las políticas públicas no deben entenderse como procesos globales y replicables, sino particulares, por lo tanto, para su estudio se requiere la utilización de instrumentos epistémicos que faciliten el análisis de casos y los estudios comparativos, puesto que en cada proceso, los sujetos están condicionados por estilos de vida, formas de organización, distribución de roles y motivaciones diferentes. Cernotto (1998).

Todo esfuerzo orientado hacia la importación –replicación de modo general- de políticas se condena de manera inevitable al fracaso o, cuando menos, a la reproducción de los

factores que determinan la permanencia de los problemas. Las políticas tienen, o deben tener, una vida útil finita y corta en el tiempo.

La relevancia que se le confiere a la participación ciudadana en este proceso, radica en que desempeña un papel trascendente, substantivo en la esfera decisoria del poder político del Estado y, materialmente, equilibra la relación entre gobernantes y gobernados hasta constituirse en una piedra angular en los sistemas que se identifican como democráticos. Por tanto, se le reconoce como un elemento fundamental que contribuye a la descentralización del Estado, fortalece los espacios de comunicación entre las instituciones y el ejercicio de las libertades públicas, reafirma o reconfigura la condición del ciudadano y constituye un factor legitimador para el sistema político.

Entiéndase por participación, el proceso activo destinado a transformar la realidad, que parte de la intervención e influencia de los sujetos –mediante su colaboración- tanto en la formación de la toma de decisiones, como en la ejecución deliberada de acciones colectivas a través de las instituciones formales e informales disponibles.

Una medición adecuada está obligada a reconocer e incluir los diversos modos que asume la participación desde sus tres niveles fundamentales: nivel de incidencia, nivel de intervención y nivel de influencia. Una concepción integral de este tema debe contener al menos tres de los sentidos principales que connota ese término: formar parte, tener parte y tomar parte Simón (2011).

La inhabilidad tecnológica de los gobiernos locales y la limitada participación ciudadana constituyen hoy las barreras fundamentales a las políticas públicas en Cuba. Lefont y Ramírez (2020).

Cuando se habla de desarrollo en su sentido más amplio, implica en el caso de las organizaciones, o más particularmente para los gobiernos, el ser capaces a través del uso adecuado de las políticas públicas, de transitar por una serie de estados sucesivos, de manera que los ingresos de un país o una región, crezcan, aumenten o progresen con el objetivo de crear riqueza de forma continua y sostenible para mantener la prosperidad o bienestar económico y social de su población, los estándares de calidad y nivel de vida, entre otros.

el Desarrollo Local también puede verse como un "proceso por el que se organiza el futuro de un territorio, como resultado de la planificación llevada a cabo por los diferentes agentes locales que intervienen en el proceso, con el fin de aprovechar los recursos humanos y materiales de un determinado territorio, manteniendo una negociación o diálogo con los agentes económicos, sociales y políticos del mismo. El Desarrollo implica la búsqueda del bienestar social y la mejora de la calidad de vida de la Comunidad Local y concierne a múltiples factores, tanto públicos como privados que deben movilizar los numerosos factores, para responder a la estrategia de Desarrollo previamente consensuada". Padilla, Pino y Aguirre, (2011)

No obstante, de la importancia que las iniciativas de desarrollo han ido adquiriendo para los poderes públicos locales no debe deducirse que el Estado ya no tenga ningún papel que desempeñar en el ámbito municipal o que haya hecho una dejación completa de sus funciones, a la Administración Central le corresponden todavía funciones decisivas para que los objetivos fijados puedan alcanzarse. Entre ellos se encuentran las siguientes: Ayuda financiera; Fijar la estrategia global; Dotación de infraestructuras; Facilitar la cooperación y Labor legislativa.

Las estrategias de desarrollo local suelen ser directrices establecidas por el gobierno central que, por su naturaleza universal, se encuentra imposibilitado para particularizar y atender dificultades locales concretas.

El que no todos los municipios tuvieran la posibilidad de competir en igualdad de condiciones y el reconocimiento de la compleja y desfavorable situación en el ámbito social de un grupo de ellos, unido a la carencia de un programa propio de desarrollo local, la subutilización de las tierras y las emigraciones, especialmente de jóvenes, así como la verticalidad de las principales cadenas productivas y los vacíos en la escala local dejados por los procesos de centralización ocurridos, en particular en producción de alimentos, servicios, transporte y comercio, entre otros; sentó las bases para el surgimiento de las estrategias municipales de desarrollo local EDM en Cuba.

La estrategias son el fruto de la planificación estratégica, que si bien están concebida inicialmente para las entidades económicas, la práctica ha demostrado que también son utilizables en otro tipo de organizaciones, en un intento de mejorar la dirección y la

gestión, utilizando las estrategias para guiar sus acciones, pero integrando la puesta en marcha y de asignación de recursos; tampoco se debe dejar de lado que la dirección incluye los procesos de organización y control, los cuales unidos a la planificación, son interdependientes y no deben ni pueden desarrollarse satisfactoriamente de forma aislada. De ahí su característica de sistema

En la actualidad el objetivo general del uso de los indicadores, persigue la mejora en la actuación y la eficiencia del gobierno y, en consecuencia, en la provisión de sus servicios públicos, incrementando la transparencia y el control externo, proporcionando información relevante a los usuarios de estos servicios o para formar parte de un sistema de asignación de recursos.

El desarrollo de las acciones por parte de los diferentes actores, deben responder a una lógica común la que debe estar contenida en una Estrategia de Desarrollo Local y evidentemente algunas van a requerir de financiamiento para su implementación.

Dentro de las fuentes de financiamiento empleadas para el desarrollo local, se encuentra la contribución territorial, que es uno de los tributos establecidos en la Ley 113 del 23 de julio del 2012, del Sistema Tributario, como uno de los incentivos que utiliza el país para lograr el desarrollo sostenible de cada municipio, a través de la gestión de los Consejos de Administración Municipales.

Su aplicación comenzó de forma experimental en el año 2013 en las provincias Artemisa y Mayabeque. En el año 2014 se extendió su aplicación a otros 25 municipios del país y finalmente para el año 2015 se extendió a todos los municipios del país. Sierra, O. (2016)

A un quinquenio de su aplicación, la contribución territorial como fuente de financiamiento para el desarrollo local no ha generado a partir de su utilización, los flujos requeridos de ingresos en condiciones adecuadas de empleo ni los impactos esperados tanto a las transformaciones estructurales como territoriales, por ello en el marco de la actualización del modelo de desarrollo económico cubano, aprobado en los “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución” (PCC, 2011), se hace necesario contextualizar su gestión.

Lo que permite la definición del siguiente **problema** de investigación: Insuficiencias en la gestión pública, que limitan la gestión de la contribución territorial como fuente de financiamiento al desarrollo local.

Como **objeto de estudio** la Gestión Pública.

El **Campo de acción** es La fuente de Financiamiento al Desarrollo Local.

Los supuestos anteriores plantean la **hipótesis** ¿como intencionar la gestión pública a través de las fuentes de financiamiento?

El **objetivo general de la investigación** diagnosticar la contribución territorial como fuente de financiamiento al desarrollo local en el Municipio Guantánamo.

### **Objetivos específicos**

1. Profundizar en los fundamentos teóricos de la gestión pública y el desarrollo local.
2. analizar el uso de la Contribución Territorial al Desarrollo local en el Municipio Guantánamo.
3. Proponer acciones que contribuyan a la gestión eficiente de la Contribución Territorial al Desarrollo Local en el Municipio Guantánamo.

Como Métodos se emplearon los siguientes:

Métodos teóricos: Histórico-lógico: el cual permitió analizar la evolución y desarrollo de la gestión pública y el desarrollo local.

Análisis- síntesis: permitió fundamentar el problema y el objeto de investigación, así como la elaboración de conclusiones, para así desarrollar el estudio íntegro de la investigación.

Como técnica de investigación el análisis documental y la observación.

La tesis, además de la introducción se estructura en dos capítulos, conclusiones y recomendaciones, bibliografía y anexos.

El primer capítulo analiza las tendencias históricas y describe a la gestión pública y dentro de ella, el uso adecuado de políticas que mediante los mecanismos de participación ciudadana, contribuyen a legitimizar a nuestros representantes; el

desarrollo local, sus antecedentes, dimensiones, estrategias de desarrollo y sus fuentes de financiamiento, particularmente la contribución territorial, sus sujetos y los fines aprobados. El segundo capítulo caracteriza al municipio Guantánamo, identifica las principales problemáticas existentes, las potencialidades con que cuenta el municipio y diagnostica el uso dado a la contribución territorial como fuente de financiamiento al desarrollo local, ofreciendo algunas propuestas de acciones estratégicas.

## **CAPÍTULO I La Administración Pública y el Desarrollo Local.**

### **I.1 Referentes teóricos de la gestión pública**

La administración pública puede conceptuarse como el conjunto de instituciones, órganos, organismos, leyes y disposiciones reglamentarias destinadas a regular, ejecutar, gestionar y lograr los objetivos y fines encaminados a satisfacer las necesidades y requerimientos fundamentales y siempre crecientes de la sociedad de la que se trate y a la que sirva dicha administración. Castro (2016).

Se concuerda con los postulados de Serra, Torres, (2016) y Arias, (2019), la AP se asume como parte activa, o brazo ejecutor del gobierno, al ser su propósito esencial la realización de los fines del gobierno, orientados al ciudadano; Por su parte, la investigación de la gestión pública entraña un énfasis en la estrategia y en las relaciones institucionales público-privadas con el gobierno y la sociedad civil; como resultado del proceso histórico lógico de evolución y desarrollo de la AP, y se refiere a la relación que debe existir entre gobierno-políticas públicas- AP y gestión desde una perspectiva multidisciplinar. Desde las primeras formaciones económico-sociales existieron formas de gobierno dedicadas a mantener la tranquilidad pública, la seguridad de las personas y sus bienes, la protección de su territorio, entre otras funciones. Calves y Gutiérrez (2016)

La autora coincide en que la identidad de la administración pública (AP) como disciplina científica surge a partir de las concepciones de la Revolución Francesa, periodo en que se establecen un grupo de principios básicos de su funcionamiento y determinados métodos de actuación. (Ibídem).

La Revolución francesa sienta las bases de la democracia moderna y la del principio de soberanía popular, lo cual reviste una importancia extraordinaria no solo porque elimina el acceso exclusivo al poder de las casta o extractos sociales, dándole la titularidad del poder al conjunto de la ciudadanía, sino también porque las decisiones se toman en una colectividad y son adoptadas por el pueblo mediante mecanismos de participación directa o indirecta que confieren legitimidad a sus representantes; a este último aspecto se le estará dando tratamiento más adelante.

Se concuerda con las consideraciones de Arias (2019) citando a Bozeman (1998) con relación al uso indistinto de las denominaciones administración y gestión pública y aunque en algunos casos el término gestión se utiliza para describir la AP tradicional, estas como parte de un gran campo de estudio, han surgido en momentos históricos particulares.

En este sentido la gestión pública obedece a una serie de principios lógicos de preeminencia y funcionamiento: la planificación estratégica de la gestión pública se basa en la ley; la gestión pública se debe basar en la planificación (estratégica, programática y operativa); la gestión implica la supervisión, y la evaluación como parte fundamental de la misma; la rendición de cuentas depende de una correcta supervisión y comparación contra lo planificado y contra las condiciones iniciales; la transparencia depende de una correcta, completa e imparcial evaluación; y, finalmente, la evaluación depende del diseño, medición, análisis, interpretación y publicación de los indicadores. Noriega (2011).

En el caso particular de Cuba, La GP de los gobiernos locales, toma en cuenta la construcción territorial del espacio de las decisiones públicas de abajo hacia arriba, privilegia con una mayor autonomía al gobierno local, y considera la corresponsabilidad de competencias. Las principales investigaciones consultadas expresadas en modelos de GP desde los gobiernos locales, varían en función del contexto histórico, las particularidades del país, los actores que involucran, el modelo que reproducen, la relación entre lo público - privado, el nivel desde el que se gestiona, sus componentes estructurales, los mecanismos de participación, los enfoques que se asumen y el alcance de la función pública. De manera general, en sus planteamientos teóricos presentan insuficiencias como las que se muestran a continuación: Arias (2019)

- Expresan cierta desarticulación respecto a políticas nacionales y a propuestas de otros niveles, y en específico a su formulación a escala local como punto de partida para establecer los marcos de actuación de los distintos actores socioeconómicos en este ámbito, sobre la base de los factores estructurales.
- Insuficiente aporte a la comprensión de los procesos de agregación de valor para la transformación de la matriz productiva desde los gobiernos municipales.

- Deficiente tratamiento de la función normativa o reguladora a escala municipal, que establezca un conjunto de competencias y funciones de los gobiernos y AP para facilitar la transformación de la matriz productiva.
- No logran desprenderse del enfoque simplista de gobierno y AP local en ocasiones espontáneo y cortoplacista, que brinda bienes y servicios públicos permeados de cierto carácter asistencialista y no de gestión de su propio desarrollo.
- Contienen déficit en sus condicionamientos para la inclusión económica como fuente fortalecedora del poder local.

A todo lo anterior se suma que mucho de los productos de la municipalidad se encuentran incluidos en el balance nacional de alimentos y materiales, dejando muy pocas opciones al territorio.

### **I.1.1 Políticas públicas**

Las políticas públicas tienen su nacimiento en circunstancias propiamente capitalistas y se han asumido como instrumentos gubernamentales inherentes a este sistema; este hecho es el que sostiene la contradicción a priori entre las políticas públicas y las economías centralizadas organizadas por planes, falseando la verdadera naturaleza de las políticas públicas pues constituyen dinámicas de gobierno para resolver conflictos y carencias mediante una participación multiactoral. Si bien representan un desafío para las sociedades que, de forma tradicional despliegan la ejecución de sus presupuestos por planes, en tanto su centro de gravedad reside en lo inmediato, lejos de afectar la perspectiva de totalidad y de largo alcance concebida por la lógica del plan, la potencian, pues se convierten en procesos que dinamizan, a través de lo público, la autogestión y el empoderamiento local que se alcanza distribuyendo cuotas de poder y de responsabilidad ante las necesidades que frecuentan comunidades específicas.

Las políticas públicas como herramientas estratégicas gubernamentales, deben ser capaces de reorientar el curso de la gestión pública tradicional para rehabilitar espacios y actores excluidos en el diseño y ejecución de acciones dirigidas a lo público evitando la apatía, el quietismo ante los conflictos económicos o culturales, la desmovilización social y la pérdida significativa de la confianza en la política.

Solo existen y se puede hablar de una política pública cuando los beneficiarios primarios potenciales, referidos en grupos vulnerables, en contacto con otros actores, donde se incluyen necesariamente a expertos, en coordinación y bajo la gestión propia de los gobiernos, se impliquen de tal forma en el diseño, implementación y evaluación del curso definido en procesos de concertación, que aporten y se constituyan como sujetos proactivos frente al cumplimiento de los objetivos preconcebidos. Las soluciones y estrategias a seguir deben salir del seno de la comunidad a partir de las particularidades identitarias que contribuyan a su desarrollo pleno.

Las políticas públicas no deben entenderse como procesos globales y replicables, sino particulares, por lo tanto, para su estudio se requiere la utilización de instrumentos epistémicos que faciliten el análisis de casos y los estudios comparativos, puesto que en cada proceso, los sujetos están condicionados por estilos de vida, formas de organización, distribución de roles y motivaciones diferentes. Cernotto (1998).

Todo esfuerzo orientado hacia la importación –replicación de modo general- de políticas se condena de manera inevitable al fracaso o, cuando menos, a la reproducción de los factores que determinan la permanencia de los problemas. Las políticas tienen, o deben tener, una vida útil finita y corta en el tiempo.

La implementación de cualquier política pública y de la gestión gubernamental implica un complejo proceso de toma de decisiones. De acuerdo con la teoría de las decisiones Subirats (1994), las políticas públicas se componen, en términos generales, de identificación de problemas, elaboración de planes y programas, implementación y evaluación.

La etapa del diseño es fundamental pues tiene un profundo impacto en la trayectoria que sigue el resto de las fases, al constituirse en piedra angular para los cursos de acción definidos. En ella, se deben contemplar estrategias de consulta y retroalimentación entre sectores diferentes, que permita flexibilizar el proceso y repensar, cuando sean necesarias, ciertas decisiones.

Una política pública que no planifica de manera adecuada la estructuración de sus ciclos, con mala estimación del tiempo para su ejecución, una planificación de gastos superflua y desprovista de un sistema de autoevaluación, provoca que surjan

concepciones poco realistas de los resultados a obtener y se vea, en la práctica, limitada su eficacia.

En la actualidad, la importancia de la participación política ciudadana como proceso se ha reconocido en diversos instrumentos jurídicos internacionales, entre los que vale destacar: la Declaración Universal de los Derechos Humanos (artículo 21); la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre (artículo XX); el Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos (artículo 25); y la Convención Americana sobre los Derechos Humanos (artículo 23), entre otros no menos importantes.

Su relevancia radica en que permite a la ciudadanía desempeñar un papel trascendente, substantivo en la esfera decisoria del poder político del Estado y, materialmente, equilibra la relación entre gobernantes y gobernados hasta constituirse en una piedra angular en los sistemas que se identifican como democráticos. Por tanto, se le reconoce como un elemento fundamental que contribuye a la descentralización del Estado, fortalece los espacios de comunicación entre las instituciones y el ejercicio de las libertades públicas, reafirma o reconfigura la condición del ciudadano y constituye un factor legitimador para el sistema político.

Dentro de las políticas públicas, se entiende por participación el proceso activo destinado a transformar la realidad, que parte de la intervención e influencia de los sujetos –mediante su colaboración- tanto en la formación de la toma de decisiones, como en la ejecución deliberada de acciones colectivas a través de las instituciones formales e informales disponibles.

Una medición adecuada está obligada a reconocer e incluir los diversos modos que asume la participación desde sus tres niveles fundamentales: nivel de incidencia, nivel de intervención y nivel de influencia. Una concepción integral de este tema debe contener al menos tres de los sentidos principales que connota ese término: formar parte, tener parte y tomar parte Simón (2011).

Esta última forma, en extremo limitada, comprende un básico nivel de incidencia que incluye a la participación como información y consulta. De este modo, participar equivale a ser notificado o encuestado por agentes externos recopiladores de criterios,

sin que esto implique la posibilidad de influir sobre las decisiones. La intervención de la ciudadanía adquiere un carácter simbólico, pues reduce el papel de los sujetos sociales a una dimensión más bien reactiva, en tanto su tarea consiste en apoyar y actuar teniendo como punto de partida decisiones ya tomadas por otros (Ibídem).

Dentro de la implementación de políticas públicas, la participación ciudadana se instituye condición sine qua non, debido a que ofrece coherencia interna a la política (a mayor influencia real de actores diversos, mayor corresponsabilidad y comprometimiento con su ejecución); permite la construcción de nexos más sólidos entre la Sociedad civil y el Estado en el marco de un administración pública corresponsable; posibilita que sectores vulnerables de la sociedad adquieran capacidad de gestión; y reduce los costos de la política al optimizar la utilización de los recursos existentes.

En nuestro país la noción de políticas públicas llegó a finales de los noventa, desde el discurso de las agencias internacionales que promueven el desarrollo y orientan los procesos de gobernabilidad; y no se instaló en el discurso político con verdadera fuerza alrededor del año 2005; planteándose dos formas medulares de abordajes. Lefont y Ramírez (2020):

1. Como necesidad impostergable para propiciar el desarrollo local;
2. Elemento fundamental para la ampliación de la participación ciudadana en las decisiones gubernamentales y, por tanto, como proceso democratizador de la sociedad.

En la Cuba actual, la cuestión de las políticas públicas cobra especial relevancia ante la urgencia de lograr un desarrollo sostenido en el tiempo que permita la satisfacción de las necesidades básicas de la población desde las propias potencialidades de la nación.

La Constitución aprobada en amplio referendo popular de 2019, propone, en términos de administración pública, aumentar las facultades de los municipios, ampliar su perfil y contribuir a calzar un sistema de gobierno profundamente democrático. Sin embargo, la actual concepción del municipio enfatiza en la necesidad de una mayor descentralización que permita hacer más expedita las decisiones al potenciar la autonomía, sin divorciarla de su subordinación a los intereses del Estado.

Entre las ventajas palpables que el contexto cubano actual ofrece para la ejecución de este proceso se encuentran:

I. La objetividad de un marco jurídico que respalda legalmente la ejecución de políticas públicas, evidenciados en los siguientes artículos de la Constitución:

- Artículo 44. El Estado crea las condiciones para garantizar la igualdad de sus ciudadanos. Hace efectivo este derecho con la implementación de políticas públicas y leyes para potenciar la inclusión social y la salvaguarda de los derechos de las personas cuya condición lo requieran.
- Artículo 62. Se reconocen a las personas los derechos derivados de la creación intelectual, conforme a la ley y los tratados internacionales. Los derechos adquiridos se ejercen por titulares en correspondencia con la ley, en función de las políticas públicas.
- Artículo 71. Se reconoce a todas las personas el derecho a una vivienda adecuada y a un hábitat seguro y saludable. El Estado hace efectivo este derecho mediante programas de construcción, rehabilitación y conservación de viviendas, con la participación de entidades y de la población, en correspondencia con las políticas públicas, las normas del ordenamiento territorial y urbano y las leyes.

II. La presencia de una Sociedad civil con sobresalientes potencialidades para el ejercicio de la participación ciudadana y de la corresponsabilidad: alfabetizada, con alta escolarización, elevado compromiso social, capacidad para la crítica oportuna y preparación política para el reconocimiento de sus derechos y deberes como ciudadanos.

III. La efectividad de un mapa institucional desplegado adecuadamente que garantiza la acción de organizaciones políticas y de masas que coordinan y viabilizan las demandas sociales (CDR, FMC, CTC, OPJM, FEEM, FEU, UJC, PCC, ACLFIM, ANAP, etc.), y la realización de procesos de retroalimentación entre la Sociedad civil y el Estado, como consultas populares y rendiciones de cuenta.

IV. La existencia calificada de una red multidisciplinaria de gestores de conocimiento con rendimiento científico reconocido y enfocado desde diversas perspectivas de

análisis a la resolución de problemáticas inherentes al contexto cubano (Centros Universitarios Municipales, el CITMA y los Institutos de Investigación diversos).

Sin embargo, el despliegue del modelo de desarrollo cubano asumido frecuenta dificultades de orden conceptual-metodológico que afectan su implementación y generan una praxis desacertada. Lefont y Ramírez (2020)

En primer lugar, estos autores consideran la impostergabilidad de realizar una crítica profunda al esquema de desarrollo para precisar los vacíos, incongruencias y limitaciones teóricas y prácticas. En segundo lugar, hay que avanzar hacia nuevas formas de administración pública descentralizadas que den mayor autonomía a los espacios municipales y a los actores que allí concurren.

Por otro lado, la inadecuada comprensión teórica y de procedimientos metodológicos que padecen aún las políticas públicas en Cuba, y el apego a las formas tradicionales de administrar lo público, afectan y deforman la esencia misma del proceso, pues engendra implementaciones defectuosas en el marco de la práctica política y administrativa institucionalizada. Esto produce no solo dificultades para su consolidación en el plano conceptual, sino también para su utilización como tecnologías sociales que faciliten la acción del gobierno en los espacios comunitarios.

Entre las principales limitantes que Lefont y Ramírez (2020) detectan se encuentran:

Desde el punto de vista externo, la imposición permanente de sanciones económicas, la imposibilidad de acceder a créditos a largo plazo desde los centros económicos y financieros fundamentales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, y el acecho constante a las agencias, bancos y corporaciones que se vinculan comercialmente con la isla, alejan a inversores potenciales y encarecen la existencia y abastecimiento de recursos imprescindibles para impulsar cualquier estrategia de desarrollo local y nacional. Esta circunstancia ha determinado, en medida significativa, la centralización excesiva de la economía nacional, efecto que da poco margen de actuación a las administraciones locales; más allá de la planificación estricta a la que se encuentran sujetas. Los mismos obstáculos internacionales obstaculizan la posibilidad real de que la municipalidad pueda incorporarse como un ente exportador-comercializador propio ante la libre demanda y competencia a nivel global.

Aunque la política económica establecida en los lineamientos elaborados a raíz del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba intenta proponer un modelo común ajustado a las circunstancias, fruto de investigaciones científicas y de polémicas democráticas entre intelectuales, decisores y ciudadanos, se logra solo parcialmente pues el esquema aprobado se reduce a pautas generales por las que ha de encauzarse la nación sin una traducción pormenorizada de políticas locales y públicas que lo apuntalen y brinden realismo y sostenibilidad. Adquiere vida –entonces- una concepción vulgar y economicista del desarrollo orientada hacia la producción acelerada y desproporcionada de bienes materiales sin una evaluación adecuada de las urgencias impostergables y los costos humanos, tecnológicos y culturales. Se desarrollan, embellecen y humanizan las cosas, ubicando el desarrollo humano como un efecto secundario, mecánico e inevitable.

Así mismo, desde los gobiernos locales, suele asumirse que el carácter público de una política radica en la incidencia que esta tenga sobre determinados grupos sociales, como si el estar destinada a ciertos sectores públicos la hiciera pública por antonomasia. Se le llama, luego, política pública a cualquier modo de actuación gubernamental.

En la construcción de políticas públicas la implicación de expertos es un requerimiento fundamental que aun no se cumple cabalmente. Las instituciones de gobierno funcionan sin la intervención y el apoyo real de los centros de producción de conocimiento (entiéndase universidades y centros de investigación) a nivel de las localidades. Decisores y expertos confluyen en espacios comunes, dialogan formalmente sobre diversas cuestiones relacionadas con los territorios y asisten desde sus funciones propias a la misma comunidad sin que ello signifique una articulación verdadera de amplia retroalimentación entre las ciencias y la artesanía de la política. Los investigadores no tienen acceso, como la mayor parte del ciudadano promedio, al espacio y las dinámicas en las que se formulan las decisiones inmediatas fundamentales. Asimismo, casi no se tienen en cuenta sus criterios para evaluar los procedimientos y omisiones del gobierno. En este sentido, la administración pública debe ser concebida también como una actividad científica que requiere no solo la utilización de institutos públicos recopiladores y productores de la información sobre los

hechos y tendencia sociales; necesita además de científicos sociales capaces de procesar cognoscitivamente esos datos para convertirlos en conocimiento idóneo de los problemas, tendencias y las circunstancias sociales. Bueno & Osuna (2013).

Otra condición ineludible es que la participación ciudadana no se realiza a profundidad en la implementación de proyectos que se enuncian como políticas públicas Cabrera (2015). Sin embargo, aún cuando formalmente se realicen consultas en algunos procesos de tomas de decisiones, se preferencia el obtener resultados tangibles, medibles –entiéndase estos como horas de asistencia, puntuaciones de calidad, cantidad de actividades y de participantes, entre otros- mientras que la integración, oportunidad y efectos de las acciones, cualidades más intangibles pero básicas, quedan solo como enunciados en los objetivos declarados.

Por último, la inhabilidad tecnológica se refiere a debilidades de carácter tecnológico (dígase de tecnologías organizativas, técnica-instrumentales o ideológicas) que presente un organismo, empresa o institución para la resolución de un problema determinado. En lo que se refiere a la labor gubernamental, existen algunos elementos que pueden ser considerados inhabilidad tecnológica, entre los que se encuentran: la falta de información y conocimiento idóneo de los problemas y las circunstancias sociales; la carencia de especialización de los administradores públicos en la gestión gubernamental; la escasa cultura política entendida como capital de prácticas, experiencias y concepciones acumuladas en torno al ejercicio del buen gobierno; la ausencia de institutos públicos recopiladores y productores de la información sobre los hechos y tendencias sociales; la desconexión relativa del gobierno con los centros de producción de conocimiento (universidades y centros de investigación) procesadores de datos; y la excesiva burocratización en la implementación de programas y servicios.

La utilización de herramientas de gobierno que posibiliten intercambio entre las intendencias decisoras y los beneficiarios en la búsqueda del bienestar común es uno de los caminos más seguros para fomentar el desarrollo local.

En síntesis, la inhabilidad tecnológica de los gobiernos locales y la limitada participación ciudadana constituyen las barreras fundamentales en Cuba.

En materia de desarrollo, las políticas públicas se conciben como tecnologías organizativas y cognoscitivas necesarias para impulsar transformaciones en las relaciones económicas, laborales, educativas, de salud, pues la conducción del conglomerado social es posible y exitosa cuando existe un enlazamiento de los poderes y facultades del gobierno con la capacidad intelectual, económica y organizativa de la sociedad.

Impulsar proyectos de desarrollo comunitario inicia con el reconocimiento de las políticas públicas como una potencialidad a ser explotada desde todos los ángulos posibles. Para ello, resulta necesaria la habilitación de canales efectivos que viabilicen la intervención de la Sociedad civil en problemáticas que, en la construcción del Socialismo en el Siglo XXI, ya no se circunscriben ni deben hacerlo solo a la competencia del Estado.

Los espacios locales se convierten en escenario principal para hacer frente a las demandas de sus ciudadanos y a las necesidades de desarrollo socioeconómico que exige la nación. La municipalidad, como la expresión político-administrativa básica, se convierte de forma gradual en espacio de mayor densidad estratégica a través de su gestión particular. Para impulsar las transformaciones necesarias, los municipios deben ser capaces de formular políticas locales que den respuesta a esas demandas, sin abandonar el sentido de nación, de totalidad en cuanto a país.

## **I.2 El desarrollo local. Antecedentes**

Dada su complejidad, el desarrollo no puede ser definido de manera universalmente satisfactoria; se señala el multiuso y abuso de este concepto. Como cualquier otro concepto, el desarrollo es una construcción social e histórica. —el desarrollo es un producto de la imaginación de unos y otros, una imaginación que siempre es resultado de una historia social, cultural y material. Considerar el desarrollo como una construcción social e histórica es reconocer que es un producto contingente y, por lo tanto, puede ser modificado. Monreal y Gimeno (1999) citado en Carvajal (2011).

En esta misma línea Gilbert Rist (2002) también citado en Carvajal (2011), mira el desarrollo como —una construcción de quien lo observa—. Las representaciones que se asocian con él y las prácticas que implica varían radicalmente según se adopte el

punto de vista del —desarrollador, comprometido en hacer llegar la felicidad a los demás, o el del —desarrollado, obligado a modificar sus relaciones, sociales y con la naturaleza, para entrar en el mundo nuevo que se le promete.

Por tanto cuando se habla de desarrollo en su sentido más amplio, implica en el caso de las organizaciones, o más particularmente para los gobiernos, el ser capaces a través del uso adecuado de las políticas públicas, de transitar por una serie de estados sucesivos, de manera que los ingresos de un país o una región, crezcan, aumenten o progresen con el objetivo de crear riqueza de forma continua y sostenible para mantener la prosperidad o bienestar económico y social de su población, los estándares de calidad y nivel de vida, entre otros.

Por su parte el desarrollo local atraviesa por las mismas dificultades conceptuales que la génesis de desarrollo. Por ello varios autores se refieren al mismo como:

"ese conjunto de procesos económicos, sociales, culturales, políticos y territoriales a través de los cuales una comunidad, a partir de sus propias potencialidades y de las oportunidades que le brinda el entorno, accede al bienestar, sin exclusiones ni discriminaciones, y garantiza las condiciones para que futuras generaciones también puedan hacerlo". Velásquez (1998).

"un proceso localizado de cambio social y crecimiento económico sostenible, que tiene por finalidad el progreso permanente de la comunidad y de cada individuo integrado en ella". Valcárcel-Resalt (1999)

Latouche (2007) expresa que la globalización retoma el concepto de lo local, como también lo hace el posdesarrollo. El "localismo" constituye un elemento fundamental de cualquier solución alternativa al desarrollo y a la globalización. El problema no es tanto la palabra "local" como el hecho de que se añade a "desarrollo". "Si lo "local" emerge hoy en día, no emerge (o no debería emerger) como "desarrollo", sino más bien como marco de un "posdesarrollo", de un "más allá del desarrollo". Clarifica que el concepto de desarrollo local no escapa a la colonización de su imaginario por lo económico, y que "cualquier cambio local, aunque éste sea especialmente benéfico, no implica desarrollo".

“El proceso de transformación de la economía y de la sociedad local, que se orienta a superar las dificultades y retos existentes, que además persigue el objetivo de mejorar las condiciones de vida de su población mediante una acción decidida y concertada entre los agentes socioeconómicos locales, públicos y privados, a partir del fomento de las capacidades de gestión empresarial local y la creación de un entorno innovador territorial, que aunque promueve básicamente la utilización de recursos endógenos como base para dicho desarrollo, no niega la importancia de actores que realicen actividades a partir del empleo de recursos exógenos”. Torres (2011)

Se puede definir además el Desarrollo Local como un "proceso por el que se organiza el futuro de un territorio, como resultado de la planificación llevada a cabo por los diferentes agentes locales que intervienen en el proceso, con el fin de aprovechar los recursos humanos y materiales de un determinado territorio, manteniendo una negociación o diálogo con los agentes económicos, sociales y políticos del mismo. El Desarrollo implica la búsqueda del bienestar social y la mejora de la calidad de vida de la Comunidad Local y concierne a múltiples factores, tanto públicos como privados que deben movilizar los numerosos factores, para responder a la estrategia de Desarrollo previamente consensuada". Padilla, Pino y Aguirre, (2011)

Las principales corrientes que se originan son: Desarrollo Local Endógeno, Desarrollo Local Integrado y Desarrollo con un Enfoque Local que pueden, a su vez, reunirse en un solo concepto o modelo con las tres características.

El Desarrollo Local Endógeno se define como un proceso tendente a incrementar el bienestar de la comunidad mediante el establecimiento de actividades económicas y socioculturales utilizando básicamente o fundamentalmente sus propios recursos humanos y materiales. En este modelo, la iniciativa privada adquiere un papel preponderante por lo que se requieren nuevas fórmulas de colaboración empresarial y de participación social.

El Desarrollo Local Integrado hace especial hincapié en la integración de todas las potencialidades de aprovechamiento de los recursos existentes en la zona. En este modelo, se intenta minimizar la utilización de tecnologías externas, poniendo especial énfasis en la movilización y el desarrollo de los recursos humanos y en la consecución

de un acceso más equitativo a los medios de producción y a una más justa distribución de la renta.

El Desarrollo Local abarca una política global que incluya aspectos de descentralización administrativa, organización de la población, ordenación del territorio y dotación de infraestructuras y servicios, etc.

Aunque desde el año 1975 el Banco Mundial había expuesto una definición de desarrollo aplicada al ámbito espacial de Desarrollo Local. La puesta en marcha del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), marca la inflexión definitiva de esta tendencia a nivel mundial estableciendo dos principios esenciales:

- Pensar en lo global y actuar localmente. Es decir, adaptar las políticas genéricas (macro) a los casos concretos (micro) de cada entorno local.
- Fomentar la participación de las Comunidades Locales en sus Planes de Desarrollo. Es decir, convertir a las administraciones locales en los principales impulsores del desarrollo como fórmula para ajustarse al máximo a las necesidades y peculiaridades del entorno local.

Este nuevo modelo de desarrollo no se centraba solo en el progreso económico, sino también en el progreso humano y ecológico, siendo una de sus políticas principales el fomento de la cooperación entre los distintos agentes de una localidad (individuos, administración pública, organizaciones no gubernamentales, empresas, familias, entidades supralocales y los demás)

La palabra local, no es sinónimo de pequeño ni alude necesariamente a diminuto o reducido. El concepto de local adquiere, pues, una connotación de algo socio-territorial que pasa a definirse como un ámbito comprendido por un proceso de desarrollo en curso, en general cuando este proceso está pensado, planeado, promovido o inducido. Normalmente, cuando se habla de desarrollo local se hace referencia, a procesos de desarrollo que ocurren en espacios subnacionales, y en la mayoría de los casos tales espacios son municipales o microregionales.

El espacio local, en tanto sistema, se compone de un conjunto de subsistemas en interacción dinámica entre sí y con su medio ambiente, cuya finalidad es la satisfacción

de las necesidades... no solo de las personas que viven y/o trabajan en esta localidad, sino de las necesidades e intereses de los diferentes subsistemas que forman parte del sistema local.

El desarrollo es irreductible al alumbrado público, la remodelación de parques y plazoletas, la reubicación de plantas ornamentales y jardinerías, y al ordenamiento, cuidado y mantención de calles y avenidas. Si el ser humano no encuentra opciones viables para garantizar sus necesidades y elevar su propia condición en el proceso natural de su existencia, la perspectiva de desarrollo es inadecuada y enajena. La circunstancia puede llegar a hacerse sumamente difícil cuando en un mismo espacio, funcionarios, trabajadores estatales, pequeñas y medianas empresas, emprendedores y expertos manejan concepciones distintas, y en no pocos casos opuestos y distantes, del proceso de desarrollo. Este debe ser entendido como auto creación humanizante, a partir de estrategias organizacionales que construyan desde lo cultural, fundamentos sólidos e irreversibles, en un movimiento que establezca y compatibilice el mejoramiento constante del ser humano con la preservación de los equilibrios que garantiza el entorno para una reproducción digna de toda existencia. Lefont y Ramírez (2020)

El desarrollo local es un modo de promover el desarrollo que toma en cuenta el papel de todos los factores necesarios para convertir en dinámicas las potencialidades que pueden identificarse al examinar una unidad socio-territorial delimitada.

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

Estos modelos persiguen normalmente las siguientes ventajas para el territorio: mejora de la calidad y nivel de vida de los ciudadanos, incremento del grado de bienestar social; reducción de la dependencia del exterior, no su eliminación, y si mejorar las condiciones para fortalecer el intercambio mutuamente ventajoso con el entorno exterior a la localidad; reforzamiento del espíritu colectivo, como componente de acción consciente por el alcance del desarrollo social e individual; crecimiento y generación de empleo; conservación del medio natural y desarrollo cultural de la comunidad.

En este contexto es donde surge el problema de la coordinación, no sólo entre los diferentes niveles regionales y locales, sino también entre la política regional y la nacional. A nivel regional-nacional esta coordinación “no debe plantearse sólo desde la perspectiva negativa de evitar las incoherencias, sino que se debe tener en cuenta que las políticas regionales por su conocimiento más detallado de la realidad, pueden contribuir eficazmente a conseguir los objetivos de la política nacional, generándose entre ambas efectos de sinergia”.

Del mismo modo, no sólo ha de existir una coordinación sino una complementariedad entre los diferentes niveles, lo que de manera embrionaria ya empieza a darse. Así, la Administración Central ha localizado más su atención en la solución de los grandes problemas macroeconómicos reduciendo sus compromisos financieros en la política industrial y en la política territorial, hecho éste que confiere tanto a las regiones como a los diferentes niveles locales una posición estratégica en la definición de las políticas de desarrollo.

No obstante, de la importancia que las iniciativas de desarrollo han ido adquiriendo para los poderes públicos locales **no debe deducirse que el Estado ya no tenga ningún papel que desempeñar en el ámbito municipal** o que haya hecho una dejación completa de sus funciones, a la Administración Central le corresponden todavía funciones decisivas para que los objetivos fijados puedan alcanzarse. Entre ellos se encuentran las siguientes:

**1. AYUDA FINANCIERA.** En primer lugar, muchos poderes públicos locales no podrían abordar estas iniciativas sin la ayuda financiera estatal (o regional en el caso de que se hayan producido las transferencias). Los recursos económicos de los ayuntamientos son generalmente escasos y el sistema tributario local está al límite de sus posibilidades. Existe pues una fuerte relación de dependencia con respecto a los poderes públicos estatales, lo que a menudo condiciona tanto los objetivos como el margen de maniobra de los niveles inferiores.

**2. FIJAR LA ESTRATEGIA GLOBAL.** Al mismo tiempo, para ser efectivos los programas de desarrollo local deben inscribirse en una estrategia o programa de desarrollo general. El gran número de agentes públicos y privados intervinientes, con

recursos y objetivos a veces contradictorios, obliga a un enfoque coordinado e integrador. Igualmente, aunque las colectividades locales puedan influir en su medio no pueden hacerlo sobre su entorno externo. No pueden controlar las redes de comunicación que las unen al resto del país. A la administración estatal le correspondería en este marco definir los objetivos generales y la estrategia global de desarrollo, así como coordinar las actuaciones de las diversas áreas de la Administración del Estado para que no se produzcan conflictos con los objetivos y medidas de la política de desarrollo local.

**3. DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS.** Es también responsabilidad del Estado realizar las inversiones en infraestructuras, sectoriales y de servicios que sobrepasan tanto los medios como las competencias de las comunidades locales y regionales, pero que son necesarias para conseguir los objetivos fijados, así como el evitar y controlar las actuaciones sectoriales y territoriales que tengan impactos negativos en los proyectos de desarrollo local.

**4. FACILITAR LA COOPERACIÓN.** En esta misma línea el gobierno central también podría encargarse de poner en marcha actuaciones que impliquen a varias colectividades locales-regionales (principalmente en el área de los servicios financieros) para favorecer economías de escala.

**5. LABOR LEGISLATIVA.** Otra función sería proceder al replanteamiento de las normas y leyes que afectan negativamente el desarrollo local, y mejorar la gestión y coordinación de las instituciones responsables en caso de disfuncionalidades.

Tiene asimismo una responsabilidad fundamental en lo que respecta al acceso a una formación científica y técnica adecuada. El hecho de que el progreso científico y tecnológico sea cada vez más endógeno no descarga al Estado de su actuación sobre cierto número de factores que favorecen el esfuerzo de investigación por parte de las empresas y de procurar también que estos esfuerzos generen sinergias.

Las políticas nacionales, aunque son el marco global en el que se deben incardinar las políticas regionales, no son suficientes para desarrollar los recursos propios de los espacios sub-estatales. De hecho, desde una perspectiva espacial, el carácter centralizado de las políticas económicas globales resulta poco eficaz para potenciar de

una manera óptima el desarrollo económico, ya que surgen dificultades a la hora de adaptarse a cada una de las necesidades de los espacios económicos locales no homogéneos.

Los organismos internacionales, han jugado un papel relevante en la definición y diseño de las políticas de desarrollo local en las economías de varios países. Esto se debe a que han comprendido más rápidamente el papel que las administraciones local y regional están desempeñando en el proceso de reestructuración del sistema productivo, debido quizá a que constituyen un observatorio más adecuado debido al carácter internacional de las transformaciones en curso.

Entre sus actividades proyectos destacan la definición de la filosofía del programa en el contexto de la política macroeconómica, estudio de los casos de iniciativas locales con éxito, promoción de proyectos piloto internacionales, análisis del papel de las autoridades locales en la creación de empleo y búsqueda de tecnologías que sean eficaces en la generación de nuevos puestos de trabajo a través de pequeñas empresas locales.

### **I.2.1 Dimensiones del desarrollo local**

Los procesos de desarrollo local, y también las experiencias de gobernabilidad, se dan sobre territorios determinados. Lo local no está nunca definido a priori, sino que es, básicamente, una construcción social. La búsqueda de espacios y escalas pertinentes es clave para el trabajo que realizan varias de nuestras instituciones. Así, cuando se habla de desarrollo de un territorio, se lo concibe en relación a cuatro dimensiones básicas. Gallicchio (2002):

- Económica: vinculada a la creación, acumulación y distribución de riqueza.
- Social y cultural: referida a la calidad de vida, a la equidad y a la integración social.
- Ambiental: referida a los recursos naturales y a la sustentabilidad de los modelos adoptados en el mediano y largo plazo.
- Política: vinculada a la gobernabilidad del territorio y a la definición de un proyecto colectivo específico, autónomo y sustentado en los propios actores locales.

Así como el desarrollo en general y el desarrollo local en particular reconocen diferentes dimensiones, la gobernanza también lo hace. Los cuatro factores anteriormente descritos: economía, sociedad, ambiente, política, refieren a dimensiones insoslayables de cualquier proyecto de gobernabilidad local.

El desarrollo local consiste en crecer desde un punto de vista endógeno, y también obtener recursos externos, exógenos (inversiones, recursos humanos, recursos económicos), así como mejorar la capacidad de control del excedente que se genera en el nivel local. El desafío pasa entonces por qué tanto son los actores capaces de utilizar los recursos que pasan, y quedan, en su ámbito territorial, para mejorar las condiciones de vida de los habitantes teniendo en cuenta sus dimensiones.

### **I.2.2 Estrategias de desarrollo**

Las estrategias de desarrollo local suelen ser directrices establecidas por el gobierno central que, por su naturaleza universal, se encuentra imposibilitado para particularizar y atender dificultades locales concretas. Las políticas públicas que se implementen a nivel municipal deben partir, ante todo, de un diagnóstico comunitario. De este modo, las intendencias podrán analizar sus insuficiencias y demandas específicas, así como jerarquizar e incluir las posibles soluciones en la agenda pública de gobierno. No todos los territorios comparten las mismas características ni las mismas necesidades. Difícilmente las problemáticas sociales. Entre ellos median diferencias de tipo territorial, cultural, cívico-conductuales, económicas, históricas, entre otras. Ante esta heterogeneidad, que enriquece el ejercicio de la gerencia social, no es necesario asumir la reproducción de pautas propias del federalismo. La alternativa óptima en el contexto cubano se resuelve en la creación de equilibrios entre la capacidad de la administración central para brindar apoyo material, de servicio y tecnológico, lo que significa un uso más racional y focalizado en la distribución de los recursos disponibles- y las potencialidades del municipio para reorientar este respaldo en la solución de sus dificultades principales.

El que no todos los municipios tuvieran la posibilidad de competir en igualdad de condiciones y el reconocimiento de la compleja y desfavorable situación en el ámbito social de un grupo de ellos, unido a la carencia de un programa propio de desarrollo

local, la subutilización de las tierras y las emigraciones, especialmente de jóvenes, así como la verticalidad de las principales cadenas productivas y los vacíos en la escala local dejados por los procesos de centralización ocurridos, en particular en producción de alimentos, servicios, transporte y comercio, entre otros; sentó las bases para el surgimiento de las estrategias municipales de desarrollo local EDM en Cuba.

Para ello, es condición sine qua non que la estrategia de desarrollo local sea asumida por todos los niveles de la gestión pública, y especialmente los regionales, como una de las estrategias de las políticas de desarrollo global.

Una mayor autonomía financiera probablemente daría a los gobiernos regionales la oportunidad de definir una estrategia viable de desarrollo endógeno, creando los mecanismos y recursos necesarios para llevarla a cabo.

Al mismo tiempo, es preciso que los territorios asuman la estrategia de desarrollo local como algo propio y se produzca una descentralización también dentro de las propias regiones. Sin embargo, al analizar las políticas de desarrollo regional, por lo general se observa, una reproducción casi mimética de las estrategias y políticas de desarrollo polarizado y jerárquico que caracterizaba la gestión de las administraciones centrales. “Las regiones se consideran como un Estado a escala reducida, con un sistema funcional jerarquizado de cuyo centro emanan las señales difusoras. Por tanto, el cambio de actitud de los políticos y de las nuevas instituciones con respecto a la realidad, es una condición necesaria para que las estrategias de desarrollo local puedan adoptarse y llevarse a cabo”.

Pero tal vez la problemática anterior viene dada por la no comprensión de la necesidad que tienen los gobiernos de trabajar con enfoques estratégicos y sistémicos, no como una moda del momento sino como requisito inexcusable. Las estrategias son el fruto de la planificación estratégica, que si bien están concebida inicialmente para las entidades económicas, la práctica ha demostrado que también son utilizables en otro tipo de organizaciones, en un intento de mejorar la dirección y la gestión, utilizando las estrategias para guiar sus acciones, pero integrando la puesta en marcha y de asignación de recursos; tampoco se debe dejar de lado que la dirección incluye los procesos de organización y control, los cuales unidos a la planificación, son

interdependientes y no deben ni pueden desarrollarse satisfactoriamente de forma aislada. De ahí su característica de sistema como se puede apreciar en la figura No.1

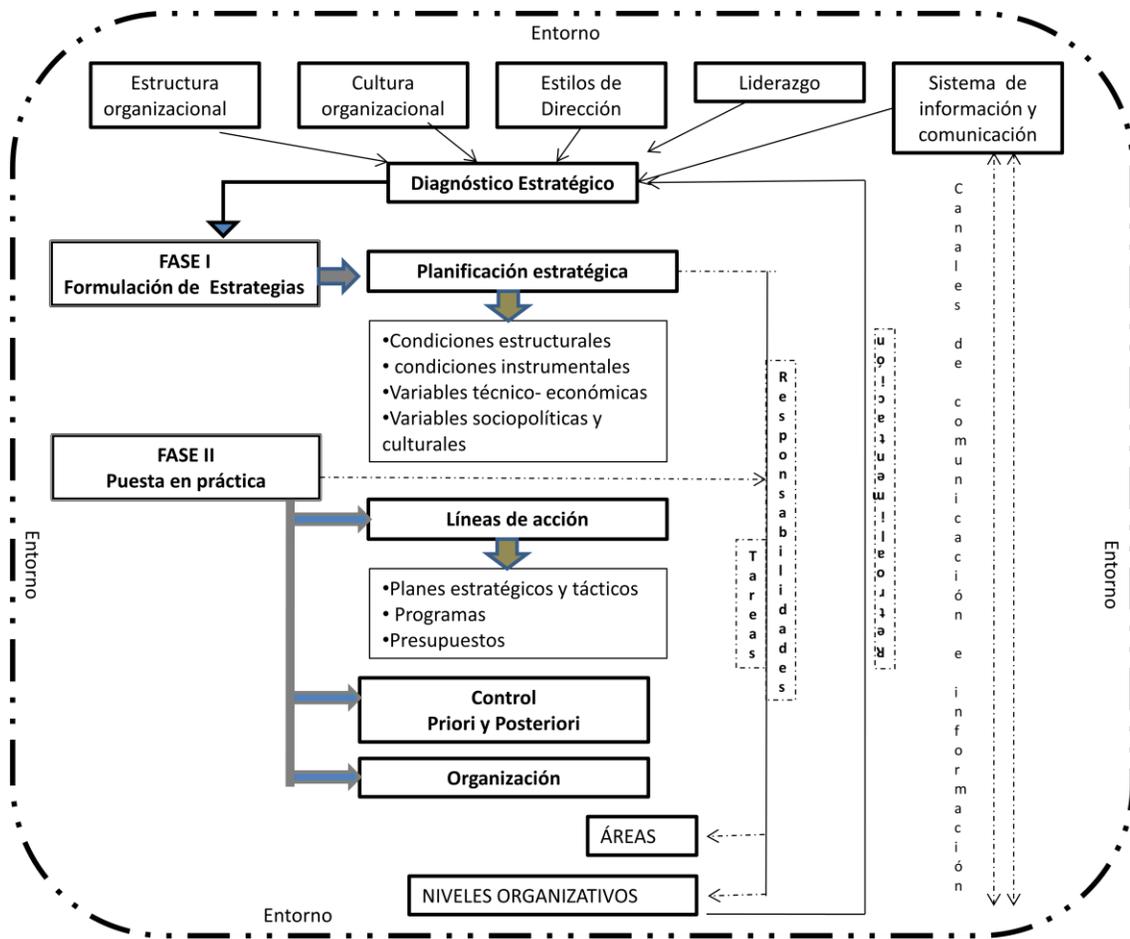


Figura No.1 Proceso de dirección estratégica

Fuente. Adaptado de Menguzato, 1991

Podría decirse entonces que, la función de la dirección estratégica no es otra que la de integrar todos los elementos entre sí y con su turbulento entorno, a fin de alcanzar determinados objetivos por mediación de las estrategias, que en nuestro caso de estudio sería, lograr el desarrollo local, con la participación activa de todos los actores y un adecuado proceso de retroalimentación, adquiriendo la capacidad de adaptarse más rápidamente a los cambios de su entorno.

### **I.2.3 Indicadores para la medición de impacto**

Al adentrarnos en el desarrollo de metodologías para medir resultados e impactos es pertinente acotar que la gobernabilidad y gobernanza de cualquier sociedad pudiera estar vulnerada por la toma de malas decisiones y aplicaciones de políticas, programas. Esto impacta directamente la sostenibilidad de la calidad de vida, el desarrollo de la sociedad y la cultura social de la ciudadanía. Lo anterior conlleva a que se convierta en una tarea de los órganos de administración pública en cada uno de sus niveles de actuación, la creación de equipos de trabajo para el monitoreo y la evaluación. Igualmente es necesario no dejar esta importante tarea en funcionarios aislados o en los mecanismos tradicionales de control que muchas veces no retroalimentan a la dirección con la suficiente rapidez. Calves y Machín (2016) y para ello es necesario el establecimiento de indicadores.

En la actualidad el objetivo general del uso de los indicadores, persigue la mejora en la actuación y la eficiencia del gobierno y, en consecuencia, en la provisión de sus servicios públicos, incrementando la transparencia y el control externo, proporcionando información relevante a los usuarios de estos servicios o para formar parte de un sistema de asignación de recursos.

La asociación española de contabilidad y administración de empresas (AECA) define un indicador como una medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos (1997).

La Asociación Internacional de Evaluación de Impacto Social (AIEI), en metodologías aplicadas a proyectos con impacto social, parte de un diagnóstico de la situación existente con el consecuente análisis, seguimiento, monitoreo, gestión y evaluación con diversos grupos de actores sociales, involucrados o con participación en el proyecto, programa o proceso en ejecución, y busca los efectos, tanto positivos como negativos, de las acciones planeadas, así como cualquier proceso de cambio social, invocado por dichas intervenciones, generando aprendizajes vivenciales (2006)

Estos mismos autores ofrecen un esquema adaptado de Sánchez (2016) que nos explica como verificar el cambio deseado y al mismo tiempo evaluar el impacto alcanzado. Figura No.2



Figura No.2 Ruta para el cambio

Fuente. Adaptado de Sánchez, 2016

Los indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos; simples o compuestos; físicos, de valor o monetarios; a priori o posteriori; puntuales o de intervalos y de efecto, efectividad, eficiencia y eficacia, pero a la hora de trabajar con ellos debemos tener en cuenta las siguientes dificultades asociadas a su uso:

- Contar con un mayor número de medidas evitaría además las inferencias poco ajustadas a la realidad a las que puede dar lugar un único indicador y proporcionaría una mayor información a la hora de valorar la actuación pública. Sin embargo, el uso de una gran cantidad de indicadores también plantea problemas ya que un número elevado de indicadores puede desviar la atención de los decisores y desincentivar así su esfuerzo de gestión. Que sean suficientes pero no excesivos.
- Si el sistema de indicadores se aplicara en un horizonte temporal muy limitado podrían plantearse problemas de atribución de resultados y los agentes tendrían incentivos para centrar sus esfuerzos en objetivos de corto plazo en detrimento de aquellos objetivos de mediano y largo plazo. Este problema se conoce como “miopía temporal”.
- La existencia de outputs (salidas) conjuntos, es decir, de outputs obtenidos a partir de la actuación conjunta de diversos actores. En estos casos, cada una de

los implicados es responsable sólo parcialmente del resultado obtenido, lo que plantea problemas a la hora de determinar cuál es la contribución de cada una de ellos al resultado. Esta dificultad hará que éstos no tengan incentivos suficientes para incrementar el esfuerzo que destinan a aquellas dimensiones.

- La existencia de inputs (entradas) que afectan al resultado de los actores y al mismo tiempo están fuera de su control, debiéndose descontar los efectos que se derivan de aquellos factores que quedan fuera del control de la misma, valorando así los resultados obtenidos como consecuencia exclusivamente de la actuación que se evalúa.
- No debería olvidarse cuáles son los objetivos perseguidos por el sistema de indicadores y a quién se dirige la información que éstos proporcionan.
- Que exista en la estructura, el personal encargado para realizar esta labor.

### **I.3 Las Fuentes de financiamiento del Desarrollo Económico Local**

El desarrollo de las acciones por parte de los diferentes actores, deben responder a una lógica común la que debe estar contenida en una Estrategia de Desarrollo Local y evidentemente algunas van a requerir de financiamiento para su implementación y otras no, dado que responden estas últimas al cumplimiento de las funciones de las instancias locales, sean estas gubernamentales como no gubernamentales.

El financiamiento en cuestión no debe constituir de ninguna manera, una relación de dependencia permanente de las fuentes de financiamiento, sino que debe diseñarse e implementarse como una estrategia sostenible.

En este sentido Lazarte (2007) citado por Fernández (2011) y la autora están de acuerdo que el financiamiento se constituye en un instrumento promocional, capaz de viabilizar un conjunto de iniciativas, condiciones técnicas, de gestión y de dotación de recursos, que permitan promover la generación, consolidación y/o reorientación de actividades económicas, capaces de generar el flujo requerido de ingresos en condiciones adecuadas de empleo.

Algunos mecanismos y fuentes de financiamiento potenciales que pueden ser implementados en los espacios locales son:

- Presupuesto del Estado
- Contribución Territorial para el Desarrollo Local (CTDL)
- Fondos para Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL)
- Fondo del CAP (ej. recaudación 10% CTDL)
- Créditos
- Cooperación internacional
- Inversión Extranjera
- Fuentes Propias
- Fuentes de apoyo a reforestación (FONADEF)
- Otros

### **Mecanismos de Financiación**

- Mono financiación: Se fundamenta en la utilización de una fuente de financiamiento para la puesta en práctica de un proyecto de desarrollo.
- Cofinanciación de proyectos: Se basa en la utilización para el desarrollo de un proyecto de varias fuentes de financiamiento a la vez con sus distintas lógicas.
- Financiación intermunicipal: Consiste en el agrupamiento de los recursos de varios municipios con características o intereses comunes para implementar o ejecutar determinados programas o proyectos de desarrollo que los vinculan.
- Financiación interactoral: Supone la articulación entre actores locales con el objetivo de gestionar eficazmente los recursos con que cuentan de manera individual en función del desarrollo.

#### **I.3.1 Contribución territorial al desarrollo local**

La Ley No. 113 del Sistema Tributario cubano de julio de 2012 en su por cuanto primero establece, que la política fiscal y dentro de ella el sistema tributario, deberá contribuir al incremento sostenible de la eficiencia económica de los ingresos al presupuesto del Estado con el propósito de respaldar el gasto público en los niveles planificados y mantener un adecuado equilibrio financiero, tomando en cuenta las particularidades de nuestro modelo económico, coherente con los nuevos escenarios económicos y sociales del país, que de forma gradual, flexible y efectiva garantice su implementación.

Como una de las adecuaciones a las particularidades de nuestro modelo económico y los nuevos escenarios surge la contribución territorial al desarrollo local.

El Artículo 305 de la citada Ley promulga: se establece una Contribución para el desarrollo sostenible de los municipios, que grava los ingresos por la comercialización de bienes o prestación de servicios, que obtengan las empresas, sociedades mercantiles y cooperativas, por sí mismas y por sus establecimientos en cada territorio.

Su aplicación comenzó de forma experimental en el año 2013 en las provincias de Artemisa y Mayabeque. En el año 2014 se extendió su aplicación a otros 25 municipios del país. Sierra (2016)

### **I.3.2 Sujetos de la contribución territorial al desarrollo local (CTDL), formas y términos de pago**

Son sujetos de esta Contribución, las empresas, las sociedades mercantiles de capital totalmente cubano y las cooperativas, por sus establecimientos, sin perjuicio del municipio en que estén enclavados. Artículo 306 de la Ley 113 del 2012.

El Artículo 310 instaure las formas y términos de pago:- Los sujetos de la Contribución Territorial que realicen sus operaciones en pesos cubanos (CUP) y pesos convertibles (CUC), pagan en ambas monedas de forma proporcional a sus ingresos.

En la Ley Anual del Presupuesto del Estado, se establecen los sujetos obligados al pago de la Contribución Territorial, así como las adecuaciones a las formas y términos de pago que se requieran, tomando en cuenta las particularidades de los municipios, los sujetos del tributo y el sector de la economía en que operan. Artículo 315.

### **I.3.3 Fines de la Contribución Territorial al desarrollo local**

Los ingresos recaudados por este concepto, refrendados en la Ley, Artículo 314.-, se destinan al financiamiento de actividades dirigidas a garantizar el desarrollo territorial sostenible, a través de la gestión de los consejos de la Administración municipales.

En el período 2013-2018, las adecuaciones realizadas por la ley anual del presupuesto a la CTDL fueron las siguientes:

- 2013: Aprobada para los municipios de Artemisa y Mayabeque para utilizarse por encima del plan aprobado y financiar gastos exclusivamente.
- 2014: Se amplió su uso para los municipios vinculados a los Programas de Desarrollo Integrales, teniendo la misma dificultad de no poder ejecutar inversiones.
- 2015: Se generalizó para todos los municipios del país, solo utilizable para financiar gastos por encima del plan cuando se sobre cumpliera la Contribución planificada, ya que parte del Déficit presupuestario sería cubierto con dicha fuente.
- 2016: Se mantuvo la utilización del sobre cumplimiento, a excepción de La Habana que pudo hacer uso del 100%. Adicionalmente, se modificó la operatoria de los presupuestos locales, pudiendo financiar inversiones por encima del marco presupuestario siempre que no necesitasen otros recursos de los balances de materiales.
- 2017: Permaneció La Habana con el uso del 100% y el resto de los municipios con el 50%.
- 2018: Se aprueban todos los municipios del país con el 50%.

De forma particular, la Dirección Provincial de finanzas y Precios de Guantánamo, estableció un procedimiento técnico con el objetivo de Establecer la normativa para el control y utilización de los ingresos por concepto de Contribución Territorial para el Desarrollo Local en los municipios, así como para el registro contable de las operaciones económico financieras que de ello se derivan.

Según el cual, cuando los recursos financieros recaudados por concepto de esta Contribución se destinan para las actividades dirigidas a garantizar el desarrollo territorial sostenible de cualquier sector de la economía, la entrega de los mismos se realiza por parte de las direcciones municipales de Finanzas y Precios, previa autorización del Consejo de la Administración de la Asamblea Municipal, a través de la emisión del correspondiente Acuerdo.

### **Conclusiones parciales**

Como resultado de la búsqueda, análisis y estudio de diferentes bibliografías, se logra sintetizar el marco teórico y conceptual que sustenta la presente investigación, con el

propósito de asegurar los argumentos necesarios, que permita dar cumplimiento al primero de los objetivos específicos y responda al problema planteado, de manera que se pueda validar la hipótesis formulada.

## **CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA CONTRIBUCIÓN TERRITORIAL PARA EL DESARROLLO LOCAL EN EL MUNICIPIO GUANTÁNAMO.**

En el presente capítulo se ofrece una caracterización del municipio Guantánamo, y se diagnostica el uso de la contribución territorial para el desarrollo local desde el año 2015 hasta el cierre del año 2019 según los fines para lo que fue aprobada.

### **II.1 Caracterización del Municipio Guantánamo**

Región iniciadora de las luchas contra el colonialismo y con ricas tradiciones de lucha en las guerras por la independencia; el nombre de Guantánamo significa "el río de la tierra" o "tierra entre ríos", y aparece por primera vez en un documento oficial en junio de 1524, cuando se redacta el testamento de Diego Velásquez, conquistador y primer Gobernador de la isla.

El poblado se fundó en el año 1796 con el nombre de Santa Catalina de Guantánamo en el centro del Valle de Guantánamo, una región fértil en la que se establecieron numerosos trapiches e ingenios azucareros los que aprovechaban la existencia de tres ríos de importancia económica: el Bano, el Jaibo y el Guaso. Limita al norte con la provincia de Holguín y el océano Atlántico, al este con el Paso de los Vientos, al sur el mar Caribe y al oeste la provincia de Santiago de Cuba. Posee una superficie total de 6 164,47 km<sup>2</sup> (5,6 % de la superficie total del país y el onceno lugar en extensión entre las provincias).

Guantánamo es una ciudad nacida del comercio que generan los franceses emigrantes de Haití y de las sucesivas migraciones de las Islas del Caribe, de la península Ibérica y de los esclavos traídos de África. Al final del siglo XIX se establece la base carbonera yanqui en la Bahía de Guantánamo y se produce una nueva oleada de inmigrantes, que inciden en la expansión de la ciudad.

Sus principales producciones económicas se centran en la actividad industrial, la que se caracteriza por el limitado desarrollo en relación con otras provincias del país, en poseer por lo general una tecnología atrasada, y por no asimilar la capacidad de materia prima existente en el territorio, entre las industrias más importantes está la fábricas de válvulas y bombas, muebles, producciones textiles (AMBAR), y otras de la rama alimentaria como son los combinados Cárnico, Pesquero, Lácteos, de Bebidas y

Licores y una planta de beneficio de café; posee yacimientos de sal (industrial y doméstica). Principales producciones: azúcar de caña, café, cacao y sus derivados, madera, y artesanías.

### II.1.1 Caracterización Económico- Social del municipio Guantánamo.

El municipio Guantánamo se localiza al Oeste de la provincia, siendo este su municipio cabecera. Limita al “Norte” con los municipios de El Salvador y Manuel Tames y al “Este” con el municipio Manuel Tames, por el sur con el municipio de Caimanera y por el oeste con los municipios de Niceto Pérez y El Salvador. Con una superficie de 257,39 Km2 de ella: 28,39 Km2 para la parte urbana y 229,0Km2 para la parte rural.

La economía es industrial y de servicios; La actividad industrial se caracteriza por su limitado desarrollo y por tener en general una tecnología atrasada, problema que incide negativamente en la producción, agravando la contaminación ambiental por su mal funcionamiento; resultando la primera la que genera los más elevados ingresos al municipio y emplea la mayor cifra de trabajadores de la esfera productiva; es por ello que su desarrollo es muy atrasado en relación con otras provincias y municipios del país. En esta región están enclavadas fábricas de herramientas de mano, muebles, producciones textiles, bombas y válvulas, un central azucarero y otras industrias de la rama alimentaria, entre ellas los combinados Cárnico, Pesquero, Lácteo, de Bebidas y Licores, una planta de Beneficio de Café y una serie de pequeñas Industrias Locales; los principales indicadores económicos se recogen en las tablas 2 a la 4.

La estructura actual de la economía del territorio se organiza en 157 personas jurídicas. (Tabla 1).

Tabla 1. Estructura de los actores económicos.

Clasificación	Cantidad
Unidades Presupuestadas	51
Empresas	43
Cooperativas Agropecuarias	7
De ellas: UBPC	2
CCS	5
Cooperativas no Agropecuarias	4
Establecimientos Territoriales	45

<b>Total</b>	<b>157</b>
--------------	------------

Fuente. Informe estadístico del municipio Guantánamo, octubre 2019.

Tabla 2. Principales Indicadores Económicos

INDICADORES	UM	2016	2017	2018	Hasta Septiembre 2019
Ventas Netas	<b>MP</b>	1 016 945.6	1 051 421.7	1 234 422.1	1 059 350.4
Costo de Ventas	<b>MP</b>	667 182.0	715 480.3	880 574.2	999 726.3
Total de Ingresos	<b>MP</b>	1 067 494.4	1 098 719.0	1 294 199.4	1 103 628.3
Total de Gastos	<b>MP</b>	964 249.3	975 454.0	1 134 850.9	982 836.8
Utilidad o Pérdida	<b>MP</b>	103 245.1	123 265.0	159 348.5	120 791.5
Valor Agregado Bruto	<b>MP</b>	341 749.6	316 203.3	375 654.2	293 297.7
Productividad con base VAB	<b>P</b>	18 219.8	16 313.4	20 080.9	15 148.1
Activos totales	<b>MP</b>	589 765.3	494 136.0	850 370.1	865 235.9
Pasivos totales	<b>MP</b>	425 055.3	266 422.9	501 912.0	537 133.3
Margen de Utilidad	<b>P</b>	30.2	39.0	42.4	41.2
Salario por Peso VAB	<b>P</b>	0.4	0.4	0.4	0.4
Gasto Mat. por peso Ingreso	<b>P</b>	0.8	0.7	0.8	0.9

Fuente. Ibídem

Tabla 3. Comportamiento de la Circulación Mercantil Minorista.

Circulación mercantil Minorista	UM	2016	2017	2018	Septiembre 2019
<b>Total</b>	<b>MP</b>	<b>130 756.1</b>	<b>470 352.0</b>	<b>57 853.3</b>	<b>306 503.8</b>
Comercio Minorista	<b>MP</b>	67 694.6	249 027.9	21 214.7	177 567.6
Gastronomía	<b>MP</b>	20 637.5	210 392.0	28 222.4	122 874.7
Servicios	<b>MP</b>	42 424.0	10 932.1	8 416.2	6 061.5

Fuente. Ibídem

Tabla 4. Comportamiento de la Circulación Mercantil Mayorista.

Circulación mercantil Mayorista	UM	2016	2017	2018	Septiembre 2019
<b>Total</b>	<b>MP</b>	<b>545 103.9</b>	<b>172 924.9</b>	<b>132 385.4</b>	<b>97 461.1</b>
De ellos: en CUC	<b>MCUC</b>	12 467.5	10 559.3	8 927.5	2 998.9
Importaciones	<b>MP</b>	19 943.4	20 710.4	21 075.6	12 057.1
De ellos: en CUC	<b>MCUC</b>	7 056.4	6 914.7	6 135.7	1 834.1

Fuente. Ibídem

De los 226 689 habitantes con que cuenta el municipio 217 962 se localizan en la zona urbana (96.15%) y 8 727 (3.85%) en la zona rural. La densidad poblacional del

municipio es de 880.7 Hab/Km<sup>2</sup>. La relación de masculinidad es de 932 (48,2 %) hombres por cada 1000 mujeres (51,8 %) predominando esta última.

Como se puede apreciar en los indicadores estadístico del asentamiento humano del municipio, salvo el Giralt, Arroyo Hondo y Paraguay que se mantienen, el resto de los asentamiento presentan variaciones tanto de aumento como de disminución, siendo la más significativa la de Guantánamo con un tasa de crecimiento del 3.77 % con relación al año 2002, reafirmandose que del total poblacional, el 95.0 % radica en la capital del municipio. (Tabla 5).

Tabla 5. Población por Asentamientos humanos.

CÓDIGO		Nombre del Asentamiento	POBLACIÓN				
			2002	2012	2016	2017	2018
35	09	<b>GUANTÁNAMO</b>	<b>223 101</b>	<b>228 436</b>	<b>228 297</b>	<b>227 535</b>	<b>226 689</b>
35	09	Guantánamo	208 145	217 135	216 609	215 691	216 003
35	09	Paraguay	1 900	1 960	1 963	1 966	1 959
35	09	Arroyo Hondo	332	375	381	383	335
35	09	Cuatro Caminos	788	1 101	1 154	1 172	1 035
35	09	Giralt	65	73	74	74	64
35	09	Lajas	76	99	103	104	91
35	09	Maqueicito	586	892	945	964	854
35	09	Maguey	179	301	323	331	295
35	09	Montgomery	319	310	308	307	266
35	09	El Peral	103	323	374	393	359
35	09	Santa Rosa	355	706	776	801	719
35	09	La Sombrilla	608	915	968	987	874
35	09	La Confianza	760	1 813	2 038	2 121	1 918
35	09	La Jabilla	301	502	538	551	490
35	09	Rancho Grande	117	82	78	76	64
35	09	Santa Cecilia	803	868	875	878	766
35	09	Los Guiros	85	106	109	109	96
35	09	Disperso	7 579	875	681	627	501

Fuente. Ibídem

Dentro de los grupos etarios, se destaca el de 60 años y más con un 16,7 % y el de 0-14 años con el 19,0 % de la población. El porcentaje de envejecimiento y la mortalidad

aumentan en tanto disminuyen las tasas de natalidad, crecimiento anual y natural de la población. Datos muy similares al país y la mayoría de los territorios (Tabla 6).

Tabla 6. Tasas de los Componentes del Crecimiento Poblacional.

Tasas de los Componentes del Crecimiento Poblacional.	2014	2015	2016	2017	2018
Población Media	229 309	229 253	228 627	227 916	227 112
Tasa media anual de crecimiento (por 1000)	2.1	-2.59	-2.89	-3.34	-3.7
Tasa Bruta de natalidad (por 1000 habitan.)	12.6	13.07	12.09	11.6	10.8
Tasa Bruta de Mortalidad (por 1000 habitan.)	7.4	7.56	7.25	8.1	8.4
Tasa saldo migratorio externo (por 1000 habitan.)	0.59	1.19	-1.76	-1.11	8.4
Tasa saldo migratorio total (por 1000 habitan.)	-3.1	-8.1	-7.72	-6.85	-6.1
Tasa Crecimiento natural (por 1000 habitan.)	5.19	5.51	4.84	3.51	2.4
Edad Media	37	38,2	38.5	38.9	39.3
Grado de envejecimiento (%)	17.6	18.1	18.6	19.1	19.6
Relación Viejo – Joven (60 años y más/0-14 años)	94.4	97.7	102.0	106.1	111.3
Relación Viejo Adulto (60 años /15 a 59 años)	27.8	28.5	29.6	30.4	31.1
Relación de Dependencia (0-14 años y 60 años y más de edad).	57.1	57.7	58.5	59.0	59.1

Fuente. Ibídem

Según el color de la piel el 22,7 % de la población es de tés blanca, el 18,0 % negra, y el 59,3 % mulatos y mestizos. Se ratifica la tendencia al mestizaje con 77,3 % de la población.

Guantánamo es uno de los municipios de mayor grado promedio de escolaridad con un 10,9 % con relación a los otros municipios y más de la mitad de la población con nivel medio superior terminado; el 38,7 % tiene nivel medio superior aprobado, el 16,5 % nivel superior o universitario, el 21,8 % nivel medio básico aprobado, el 11,7 % nivel primario y el 11,3 % no tiene ninguno.

## II.1.2 Principales problemáticas

El ordenamiento territorial es la herramienta que permite materializar la política económica y social a través de la organización y distribución espacial de todas las actividades que realiza la sociedad; definiéndose un programa de acciones factibles de ejecutar atendiendo a los recursos disponibles: Financieros, institucionales, tecnológicos y materiales, que permitan el cumplimiento de los objetivos

La elaboración del Plan de Desarrollo Integral (PDI) del municipio, debe permitir obtener como resultado una programación de inversiones a desarrollar por cada actor asociados a la base económica del municipio en función del PGOT, identificar y jerarquizar los problemas sociales; hacer corresponder las inversiones, su jerarquía y prioridad con las principales problemáticas detectadas; y diseñar la Estrategia de Desarrollo Económico-Social Territorial; en correspondencia con los “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución” para actualizar el modelo económico cubano, teniendo en cuenta un conjunto de factores externos e internos para garantizar el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población.

Las problemáticas que en este trabajo se recogen, son un resumen de las recogidas en el Plan de Desarrollo Integral (PDI) del municipio, y están contempladas dentro de las políticas del plan de ordenamiento territorial (PGOT).

- Mal estado de las redes de distribución y las conductoras de agua potable por la falta de mantenimiento y reparación provocando grandes pérdidas en el sistema.
- Con un total de 246.0 Km de vías, solo el 25.6 % (63.0 km) se encuentra en buen estado, el resto 39.4 % (97.0 Km) en mal estado y el 34.9 % (86.0 km) en estado regular, presentando deterioro en la faja de rodamiento, con la existencia de baches en disímiles zonas principalmente dentro del límite urbano.
- Dentro de los asentamientos del municipio, existen terraplenes y caminos en mal estado que reducen su transitabilidad en época de lluvia para los vehículos de doble tracción, y que ameritan su construcción con capa de rodamiento de hormigón hidráulico.

- Tecnología obsoleta y bajo aprovechamiento de la capacidad instalada para el procesamiento industrial, reciclado de los desechos sólidos reutilizables, y en su gran mayoría carentes del Sistema de Gestión de la Calidad. Tampoco tiene la capacidad para agregar valor.
- Mal y regular estado técnico de la mayoría de las instalaciones productivas.
- Interrupciones continuas con el suministro de las materias primas materiales y envases.
- Problemas con la transportación que incluye la falta de piezas de repuestos.
- Los residuales líquidos de las industrias están cargados de agentes químicos, que no cuenta con un sistema de tratamiento de residuales.
- Contaminación en las aguas terrestres, producido fundamentalmente por la ausencia de alcantarillados, vertimientos de residuales no tratados especialmente de la industria, mal funcionamiento depurador de las lagunas de estabilización, y la existencia de varios focos contaminantes acrecentado por la deforestación de los bosques y el mal uso y destino de los suelos.
- Existencia de otros focos contaminantes que influyen negativamente sobre el medio ambiente como son los polvo en suspensión de origen orgánico y mineral provenientes de la industria y los malos olores que se desprenden de la laguna de oxidación proveniente de la Zona industrial blanca del Sur de la ciudad de Guantánamo.
- El aumento progresivo de la población y viviendas en zonas urbanas, periurbanas y comunidades rurales, no ha estado en correspondencia con el incremento de las inversiones en la construcción y mantenimiento de sistemas de alcantarillado y acueducto (beneficiado solo el 41 % de la población), las soluciones integradas de desechos sólidos, y las soluciones para la disminución de emisiones contaminantes a la atmósfera.

Lamentablemente este material recoge, a criterio de sus propios autores, el haber encontrado barreras a la implementación del PDI:

- la falta de proyección estratégica y de coordinación de intereses de la mayoría de los organismos y entidades, que redundan en una débil o nula integración de las potencialidades de los recursos naturales y sociales con la base económica (agropecuaria, industria, servicios), las redes técnicas y el recurso humano.
- el no ser utilizado como instrumento de trabajo del gobierno.
- verticalismo empresarial que prima sobre la autonomía territorial.
- la ausencia de la población en la elaboración de las propuestas.

### **II.1.3 Potencialidades de desarrollo**

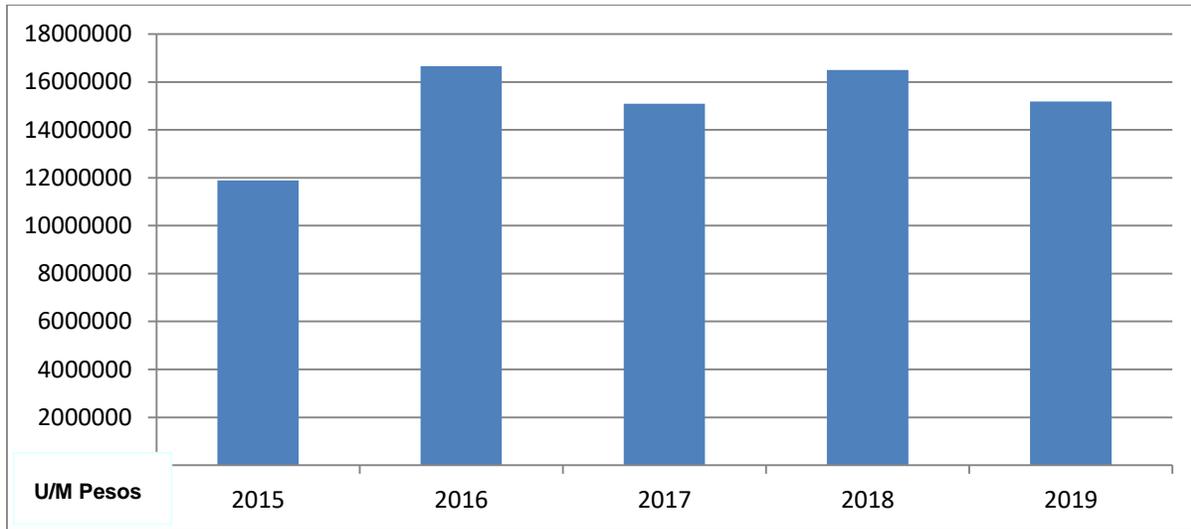
Estos potenciales están constituidos principalmente por reservas productivas, habilidades, recursos humanos, características físico-geográficas, tradiciones y otros, y representan el conjunto a través del que se fundamentará la estrategia de desarrollo.

- Existencia de embalses y topografía óptima para implementar sistemas de riego en la agricultura.
- Personal altamente calificado en todas las esferas productivas con capacidad para asimilar nuevas tecnologías
- Existencia de reservas y recursos minerales.

### **II.2 Diagnóstico del uso de la Contribución Territorial**

Con una totalidad de contribuyentes compuesto por 279 personas jurídicas, de ellas 5 cooperativas de créditos y servicios (CCS) y 5 cooperativas no agropecuarias (CNA); y 141 empresas, la recaudación de la CTDL en el período 2015-2019 se alcanzaron las cifras que se muestran en la tabla 7.

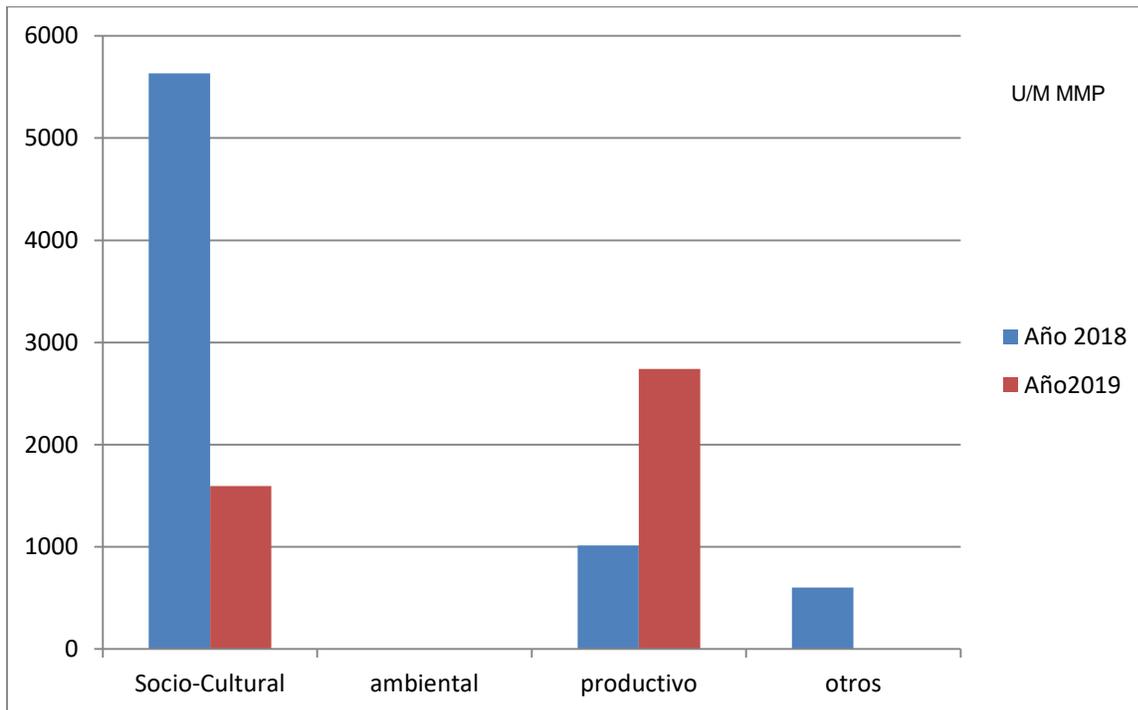
Tabla 7. Recaudación Contribución Territorial para el Desarrollo local 2015-2019



Fuente. Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT)

Sin embargo, teniendo en cuenta los fines y usos para lo que puede ser empleado así como las dimensiones del desarrollo local vistas anteriormente, se ofrece la información recogida en la Tabla No.8, a partir de los datos de los años 2018 y 2019.

Tabla 8. Porcentaje utilizado de la Contribución Territorial 2018-2019 en las dimensiones del desarrollo local



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos de la DMFP.

En el año 2018 la mayor parte de los recursos fueron empleados en la dimensión socio-cultural, que aunque no está del todo mal, un marcado enfoque social no tiene en cuenta que para enfrentar las problemáticas que aquejan a la población se requiere a su vez de una fuerte base económica y buenos resultados productivos. No así en el 2019 que lo productivo sobrepasa lo socio-cultural.

No obstante la contribución territorial como fuente de financiamiento para el desarrollo local no ha generado a partir de su utilización, los flujos requeridos de ingresos en condiciones adecuadas de empleo ni los impactos esperados tanto a las transformaciones estructurales como territoriales.

Las acciones realizadas no se corresponden con una estrategia de desarrollo, puesto que la estrategia del municipio aún está en fase de elaboración.

La participación ciudadana en la gestión pública local que contribuya a los procesos de toma de decisiones y control de los problemas económicos-sociales aun no se ha evidenciado desde la óptica de formar parte, tener parte y tomar parte. Tampoco el uso de indicadores para medir los impactos producidos.

Los beneficios económicos obtenidos por las acciones realizadas, no redundaron en un incremento de la recaudación de la CTDL del 2018 al 2019, al haber un decrecimiento de estos ingresos en el orden de 1 millón 326 mil 692 pesos.

## **II. 3 Propuesta de acciones estratégicas**

Como resultado del diagnóstico realizado y las insuficiencias detectadas, se proponen algunas acciones para la gestión eficiente la contribución al Desarrollo Local en el Municipio Guantánamo.

- A partir de las problemáticas bien identificadas en el PDI, concluir la estrategia de desarrollo del municipio teniendo en cuenta que los proyectos de desarrollo local a los cuales debe responder, deben clasificarse como:

**Proyectos económicos:** Evaluación los elementos de rentabilidad, empleo, tiempo de recuperación de la inversión.

**Proyectos socioculturales:** Descripción sintética de los beneficios sociales y su contribución al incremento, diversificación y/o mejoramiento de la calidad de los servicios sociales que se brindan a la población.

**Proyectos medioambientales:** Descripción sintética de los aportes que realiza a la recuperación, protección, conservación y/o utilización del medioambiente y los recursos naturales.

**Proyectos institucionales:** Descripción sintética de los aportes que se realizan al fortalecimiento de las capacidades institucionales tangibles e intangibles, para la gestión estratégica del desarrollo local.

**Proyectos de I+D+i:** Descripción sintética de los aportes e impactos que se realizan desde la gestión del conocimiento y la innovación al desarrollo local.

- Gestionar la CTDL, a través del procedimiento técnico ya en vigor, estableciendo el balance adecuado entre las dimensiones del desarrollo, determinando el porcentaje máximo de gasto a aprobar por cada uno de ellos.
- Jerarquizar las inversiones, teniendo en cuenta que deben generar más empleo, las utilidades que se obtengan, se deben utilizar para la reproducción de la forma productiva que las generó y contribuir al financiamiento de otras.
- Establecer adecuadas políticas públicas locales que garanticen la participación activa de los ciudadanos, ya no de forma informativa a través del portal del ciudadano, sino determinante y comprometido con la elaboración de las propuestas como receptor del efecto de dichas acciones, mayor interesado e impulsor de las transformaciones necesarias.
- No llevar a cabo las acciones únicamente desde el enfoque territorial, que solo conllevará a querer resolver todas las problemáticas a la vez, sin estimar las condiciones objetivas y subjetivas que condicionan el desarrollo.
- Establecer los indicadores necesarios para la medición de los impactos esperados.

## **Conclusiones parciales**

En el desarrollo del capítulo, y a partir de los datos e informaciones suministradas por organismos rectores del territorio como la ONAT, las Direcciones provinciales de Finanzas y Precios, Planificación Física y Economía y Planificación, se pudo dar cumplimiento al objetivo general y los específicos 2 y 3. El análisis abarcó el período 2015-2019, permitiendo detectar las principales deficiencias y se propusieron acciones para una gestión más eficiente de la contribución territorial como fuente de financiamiento al desarrollo local en el municipio de Guantánamo.

## **CONCLUSIONES**

El desarrollo de la presente investigación logró diagnosticar el uso otorgado a la CTDL, lo que permitió arribar a las siguientes conclusiones:

- El enfoque socio cultural del uso de la CTDL fue el predominante durante el año 2018.
- La intervención de la ciudadanía tiene un carácter simbólico, pues su papel en la toma de decisiones, se circunscribe solo a la información y consulta.
- Los beneficios económicos obtenidos por las acciones realizadas, no redundaron en un incremento de la recaudación de la CTDL del 2018 al 2019, al haber un decrecimiento de estos ingresos.
- La dirección estratégica no es la que marca aún el uso de la contribución territorial como fuente de financiamiento que permita lograr el desarrollo local, próspero y sostenible con la participación activa de todos los actores y un adecuado proceso de retroalimentación.

## RECOMENDACIONES

En correspondencia con las conclusiones a las que se arribaron en la investigación, se recomienda al Gobierno municipal:

- Aplicar las propuestas de acciones concebidas, midiendo los impactos producidos en la sociedad.
- Utilizar la planificación territorial desde un enfoque estratégico, flexible y sostenible como instrumento necesario para la evaluación y control de diferentes complejidades en escenarios de fuertes incertidumbre socioeconómicas.
- Construir a partir de la participación ciudadana, nexos más sólidos entre la Sociedad civil y el Estado en el marco de una administración pública corresponsable, desde la perspectiva real y no simbólica de formar parte, tener parte y tomar parte.
- No menos del 50 % utilizable de la contribución al desarrollo local debiera ser utilizado en proyectos que generen su multiplicación y el otro 50 % al resto de las dimensiones.
- Las utilidades que se obtengan, se deben utilizar para la reproducción de la forma productiva que las generó, priorizando la amortización de los créditos recibidos y disponiendo de un por ciento para el gobierno del territorio, en aras de estimular nuevos proyectos productivos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Arias, M. (2019). *Gestión pública local con enfoque de cadena de valor a escala municipal en Cuba* (Tesis de doctorado). Universidad de Pinar del Río, Cuba.

Armijo, M. (2011). *La Gestión Pública por Resultados. ¿Cómo medir los resultados de la gestión gubernamental?* XXXVIII Seminario Internacional de Presupuesto Público Managua- Nicaragua

Boisier, S. (1999). *Desarrollo (Local): ¿De qué estamos hablando?*

Calves, S y Gutiérrez, O. (2016). *Conceptos Básicos de administración pública*. Félix Varela, Cuba.

Calves, S. Gutiérrez, O. Barreiro, L. Pérez, J. Díaz, I. Sorolla, I. (2016). *Problemas de la gestión en la administración pública*. La Habana, Cuba: Diplomado en Administración Pública, Escuela Superior de cuadros del Estado y el Gobierno.

*Caracterización del Municipio Guantánamo*. Informe estadístico, octubre 2019.

Carvajal, A. (2011). *DESARROLLO LOCAL: Manual Básico para Agentes de Desarrollo Local y otros actores*. Primera edición digital: eumed.net –Málaga, España.

Castellanos, M. (2007) *Prospectiva: importante herramienta para la Planificación Estratégica. Un ejemplo de aplicación en Economía y Medio Ambiente, Aplicaciones sobre prospectiva y valoración económico ambiental.*, La Habana, Cuba. Editorial Académica.

Castro, N. (2016). *La administración pública ambiental en Moa. Su relación con el impacto de la minería* (Tesis de Maestría). Instituto superior minero metalúrgico de Moa, Cuba.

Duverger, I. (2013) *Plan General de Ordenamiento Territorial y Plan de Desarrollo Integral. Herramientas y procesos de trabajo*.

García, Y. (2018). *Análisis de la contribución territorial para el desarrollo local en el municipio Moa* (Tesis de diploma) Universidad de Moa, Cuba.

González, A. (2010). *Desarrollo Local en Cuba/ Cámara*. –Cuba, Canadá:..[s.n.]

Guzón, A. (2011). *Cataurito de herramientas para el desarrollo local*. La Habana, Cuba. Editorial Caminos.

Guzón, A. (s.f). *Desarrollo local en cuba: Retos y perspectivas*.

Lefont, L y Ramírez, J. (2020). *Políticas Públicas. Introducción a la disciplina para gestión gubernamental en Cuba*. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria.

Ley No. 113/2012, del Sistema Tributario, La Habana. Cuba

Méndez, E y Lloret, María. (2004). *¿Cómo medir el desarrollo local según la experiencia cubana?* Revista Observatorio de la economía latinoamericana. No. 24

Noriega, M (2011). *Manual de autoformación: Indicadores de gestión gubernamental y transparencia*. Instituto de Acceso a la Información Pública del Distrito Federal. México

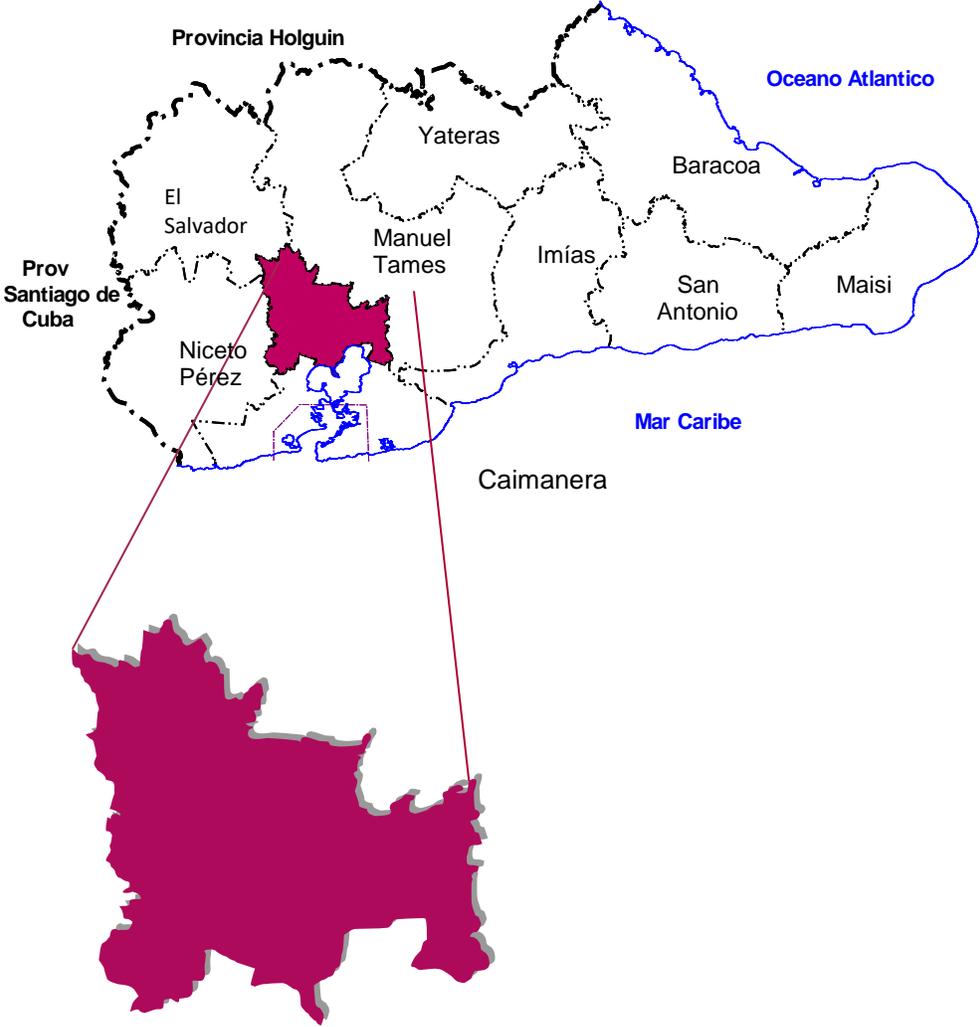
Núñez, R. (s.f) *Consideraciones sobre Fuentes para el Financiamiento del Desarrollo Urbano*. PNUD Cuba Pedraja, F. Salinas, J. y Salinas, M. (2005) *Los indicadores de gestión en el Sector Público*. Revista de Economía y Estadística, Cuarta Época, Vol.43, No.2. Córdoba, Argentina.

*PROCEDIMIENTO TECNICO. Contribución Territorial para el Desarrollo Local*. Dirección provincial de finanzas y precios Subdirección general Guantánamo, 2015

Sánchez, S. Calves, S. Delgado, M. López, M. Machín, M. Díaz, E... Rivero, M. (2016). *Contribuciones al conocimiento de la administración pública*. La Habana, Cuba: Diplomado en Administración Pública, Escuela Superior de cuadros del Estado y el Gobierno.

Torres, C. (2011). *Propuesta metodológica para la ejecución de políticas territoriales en función de la gestión del desarrollo local* (Tesis de grado). Universidad de Pinar del Río, Cuba.

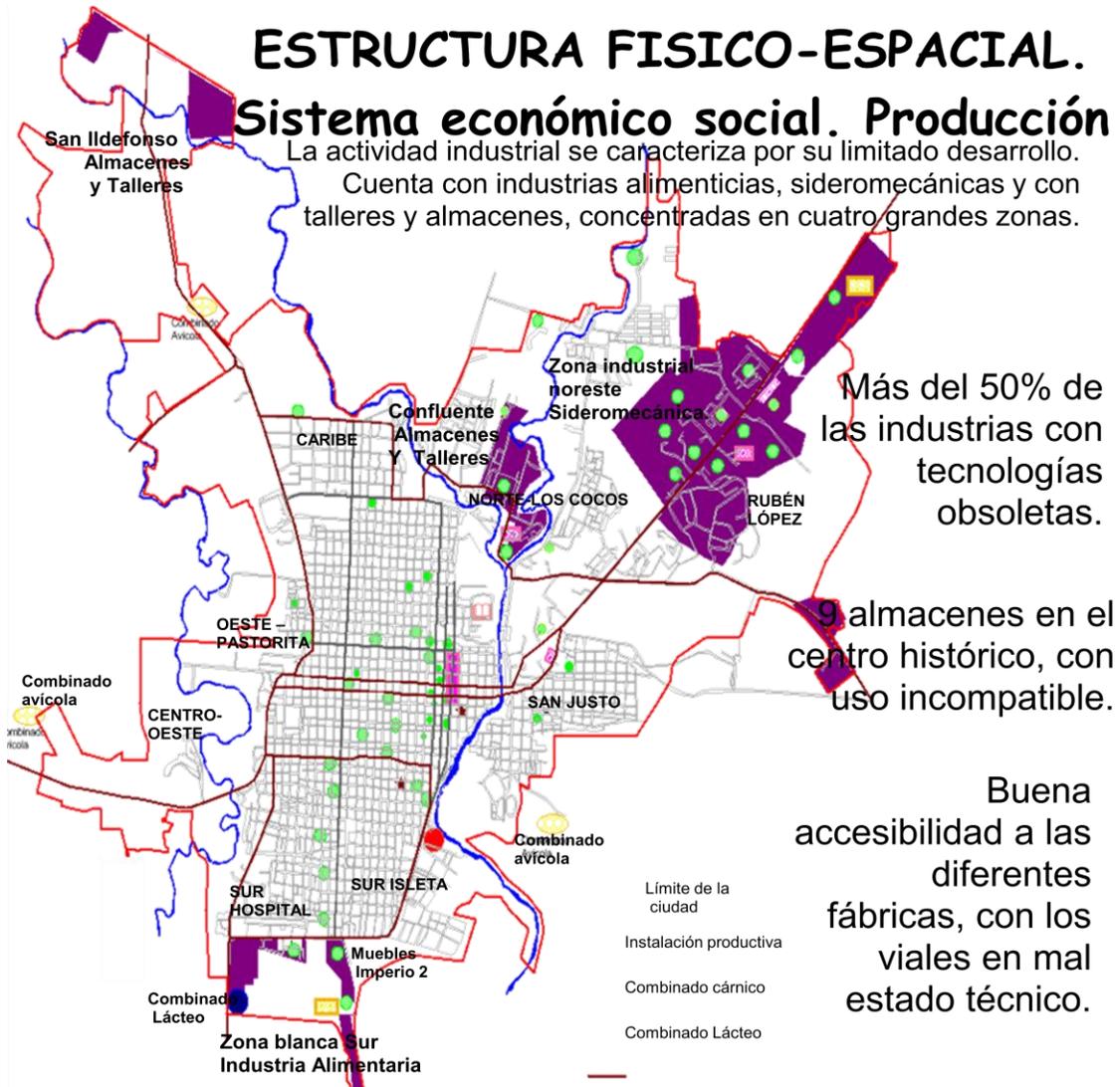
**ANEXO 1. Ubicación general del municipio**



**Municipio Guantánamo**



### Anexo 3. Problemáticas productivas del municipio



## Anexo 4. Problemáticas sociales del municipio



**Anexo 5. Relación de proyectos financiados con recursos de la cuenta bancaria  
Contribución Territorial al Desarrollo Local 2018.**

1	Nombre de la entidad objeto de financiamiento	Número de acuerdo	Importe aprobado	Descripción del destino aprobado	Financiamiento Transferido			
					Inversión		Gastos Ctes	
					Construcción y Montaje	Equipos ó compra de AFT	Total	De ello: Reparación y Mtto
2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Dirección Mcpal Cultura	097	450.0	Repac Mausó			450.0	450.0
2	UEB Transporte	074	21.3	Mtto Paradas			21.3	21.3
3	UP Serv. Comunales	333	1 000.0	Mtto y Repar			1 000.0	1 000.0
4	UEB Industrias Locales	335	100.0	Creac Mini Ind		87.0	13.0	13.0
5	UEB Transporte Gtmo	336	203.8	Mtto Paradas			203.8	203.8
6	UP Educación Mcpal	337	100.0	Mtto Esc Reina B			100.0	100.0
7	UP Educación Mcpal	338	80.0	Mtto Esc Angel C			80.0	80.0
8	UP Educación Mcpal	339	20.0	Mtto Esc Clodom			20.0	20.0
9	UP Educación Mcpal	340	70.0	Mtto Esc Ramón			70.0	70.0

	Nombre de la entidad objeto de financiamiento	Número de acuerdo	Importe aprobado	Descripción del destino aprobado	Financiamiento Transferido		Nombre de la entidad objeto de financiamiento	Número de acuerdo
10	UP Serv. Comunales	344	64.0	Montaje de V			64.0	64.0
11	UP Serv. Comunales	345	40.5	Const de Totems	40.5			
12	Direcc Mcpal Justicia	343	60.0	Reparc Justicia			60.0	60.0
13	Centro Prov Musica	421	257.0	Rep Casa Chang			257.0	257.0
14	Centro Prov Musica	422	37.0	Rep Tumba Francesa			37.0	37.0
15	Centro Prov Musica	423	47.0	Rep Casa Son			47.0	47.0
16	Centro Prov Musica	424	68.0	Rep Casa Conc			68.0	68.0
17	UP Educación Mcpal	552	250.0	Mtto S.I 24 Feb			250.0	250.0
18	UP Serv. Comunales	553	76.9	Const Aceras y C	76.9			
19	UP Serv. Comunales	554	270.0	Repr y Mtto Cerc			270.0	270.0
20	UP Serv. Comunales	588	860.0	Mtto de Viales			860.0	860.0
21	UP Serv. Comunales	589	60.0	Remod Ave			60.0	60.0

				C:C				
22	UP Serv. Comunes	590	70.0	Mtto Baño Publi			70.0	70.0
23	UP Serv. Comunes	591	360.0	Const Aceras y C	360.0			
24	Dirección Mcpal Cultura	722	75.0	Reparac del Trovador			75.0	75.0
25	Dirección Mcpal Cultura	723	39.0	Reparac Galeria Urbana			39.0	39.0
26	UP Poder Popular	749	288.0	Compra puertas y ventanas			288.0	288.0
27	Emp. Prov. Acopio	750	247.2	Reparacion Mercado			247.2	247.2
28	Emp. Mcpal Gastronomía	751	55.2	Reparacion de Kioscos	55.2			
29	UP Serv. Comunes	752	70.7	Rehinch y compactacion			70.7	70.7
30	UP Direcc Mcpal Deporte	753	20.4	Costruccion Ranchon Cecilia			20.4	20.4
31	Dirección Mcpal Cultura	754	240.6	Construccion y Montaje			240.6	240.6
32	Dirección Mcpal Cultura	755	39.0	Construccion y montaje			39.0	39.0
33	UP Poder Popular	756	300.0	Modificacion y rehabilitación Edif. sede		45.0	255.0	255.0

34	Emp. Mcpal Gastronomía	757	383.7	Reconstrucci on El Cosmos	383.7			
35	UP Serv. Comunales	758	55.6	Vial urbano Jaibo			55.6	55.6
36	Grupo Emp Ind Alimentaria	759	1 000.0	Reparacion de tanques de Alevines			1 000.0	1 000.0
	<b>TOTAL</b>		<b>7 379.9</b>		<b>916.3</b>	<b>132.0</b>	<b>6 331.6</b>	<b>6 331.6</b>

**Anexo 6 Relación de proyectos financiados con recursos de la cuenta bancaria  
Contribución Territorial al Desarrollo Local 2019.**

U/M. Miles de pesos con un decimal

1	Nombre de la entidad objeto de financiamiento por la CTDL, en el caso de corresponderse con un proyecto desarrollo local, especificar nombre completo del proyecto.	Número de acuerdo de aprobación del CAM	Importe aprobado por acuerdo del CAM	Descripción del destino aprobado	Financiamiento Transferido			
					Inversión		Gastos Ctes	
					Construcción y Montaje	Equipos ó compra de AFT	Total	De ello: Reparación y Mtto
2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Direcc Prov Cultura	195	600.0	Mtto y Rep Casa Boti				600.0
2	EES Porcina Gtmo	196	445.3	Mtto y Rep UEB Maqueicit				445.3
3	U/P Serv Comunales	197	502.7	Rest Arts Panteon Martire				502.7
4	Union Nacional Juristas	198	105.7	Mtto y Repar Cede				105.7
5	Emp Mcpal Gastronomía	199	15.7	Mtto y Rep La Concha				15.7
6	Emp Mcpal Gastronomía	200	13.2	Mtto Casa del Bocado				13.2
7	Emp Mcpal Gastronomía	201	5.8	Mtto Piano Bar				5.8
8	Emp Mcpal Gastronomía	202	5.2	Mtto Arlequin				5.2
9	Emp Mcpal Gastronomía	203	6.3	Mtto Coopelia				6.3

1 0	Emp Mcpal Gastronomía	204	93.1	Mtto y Rep El Corazonero				93.1
1 1	Emp Mcpal Gastronomía	205	90.9	Mtto y Rep Unid Habana Club				90.9
1 2	Emp Mcpal Gastronomía	206	71.3	Mtto y Rep Club Bouquet				71.3
1 3	Emp Mcpal Gastronomía	207	7.6	Mtto y Rep Café La Indiana				7.6
1 4	Emp Mcpal Gastronomía	208	8.9	Mtto t Rep Rest la Criolla				8.9
1 5	Emp Mcpal Gastronomía	209	0.6	Mtto y Rep Cafet La Reina				0.6
1 6	Emp Mcpal Gastronomía	210	0.5	Mtto y Rep Cafet La Dominica				0.5
1 7	Emp Mcpal Gastronomía	212	12.1	Mtto y Rep Rest El Venus				12.1
1 8	Emp Mcpal Gastronomía	213	8.7	Mtto y Rep Cafet Primada				8.7
1 9	CCS Enrique Pereira González	801	150.0	Construcción SIFÓN Canal de Lajas				150.0
2 0	Granja Avícola Rubén L. Peña	802	374.2	Acciones constructivas	374.2			
2 1	Emp. Avícola Gtmo	803	1 096.5	Construcción matadero aves	1 096.5			
2 2	UEB Transporte	804	46.2	Mtto paradas				46.2
2 3	5 CCS	674	675.0	Construcción Naves	675.0			

	<b>TOTAL</b>		<b>4 335.5</b>		<b>2 145.7</b>			<b>2 189.8</b>
--	--------------	--	----------------	--	----------------	--	--	----------------