



Octubre 2019 - ISSN: 1696-8352

## **EL CENTRO DE INNOVACIÓN Y GESTIÓN PARA LA FINANCIACIÓN GUBERNAMENTAL DE CIENFUEGOS EN FUNCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL.**

**Autores: Yailín Martínez Castillo<sup>1</sup>,  
Dr.C. Dunia María García Lorenzo<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Universidad de Cienfuegos, Carretera Cuatro Caminos km1/2 Cienfuegos, yailin9601@nauta.cu,  
dgarcia@ucf.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Yailín Martínez Castillo y Dunia María García Lorenzo (2019): "El centro de innovación y gestión para la financiación gubernamental de Cienfuegos en función del desarrollo local", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (octubre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/10/financiacion-gubernamental-cienfuegos.html>

### **RESUMEN**

La presente investigación titulada "El Centro de Innovación y Gestión para la financiación gubernamental de Cienfuegos en función del Desarrollo Local", tiene como objetivo general diseñar un modelo de gestión de financiación para el Centro de Innovación y Gestión como nueva forma de organización del municipio de Cienfuegos en función del desarrollo local. Durante la investigación se emplean un conjunto de técnicas y herramientas de utilidad, entre ellas: entrevistas, tormentas de ideas, encuestas, procesamientos de datos, con el empleo de sistemas como EXCEL, además de la aplicación del análisis histórico - lógico de la literatura y documentación relacionada, el análisis cuantitativo y cualitativo, herramientas metodológicas definidas para el desarrollo de estrategias en el municipio, entre otros. Como resultado se logra un modelo de gestión basado en el conocimiento y la innovación según antecedentes del modelo cubano de 2009, fundamentado a su vez con un esquema de financiamiento que atiende a las nuevas fuentes nacionales e internacionales de carácter financiero, a las funciones del gobierno municipal y la convergencia dinámica del sector productivo y de servicio, estatal y no estatal, en función del desarrollo local, todo ello con una serie de técnicas e instrumentos del análisis cuantitativo y cualitativo recurrente para la organización en sus análisis de riesgo rendimiento y sostenibilidad como nuevo paradigma.

Palabras claves: desarrollo local, fuentes de financiamiento, modelo de gestión

## **ABSTRACT**

The present investigation, titled as "The Center for Innovation and Management to the Cienfuegos' government financing according to the local development", has as general objective to design a model of financial management to The Center for Innovation and Management as a new way of organization of Cienfuegos according to the local development. During the investigation, a set of useful techniques and tools are used, among them: interviews, brainstorming, surveys, data processing, with the use of systems such as EXCEL, in addition to the application of historical - logical analysis of the literature and related documents, quantitative and qualitative analysis, defined methodological tools for the development of strategies in the municipality, among others. As a result, it is obtained a management model based on knowledge and innovation according to the antecedents of Cuban model in 2009, which at the same time is based on a financing scheme of new national and international sources with financial character, to the functions of the municipal government and dynamic convergence of the state and non-state product and service sector, according to the local development, all that, with a group of techniques and instruments for recurrent quantitative and qualitative analysis for the organization in its analysis of yield risk and sustainability as a new paradigm.

Key words: local development, financial sources, management model

## **INTRODUCCIÓN**

Uno de los grandes retos para la sociedad y la economía del siglo va a ser, sin duda, el impulsar el crecimiento y desarrollo de las estructuras sociales y económicas de ámbito local, frente al cada vez más caótico sistema globalizado que pugna por consolidarse (González, s. f.). El ajuste productivo, el desempleo y la pobreza se han convertido en un desafío para las ciudades, regiones y territorios, que compiten en un mundo cada vez más globalizado. Los efectos sociales del proceso de globalización han provocado la reacción de las comunidades locales, y así han surgido las iniciativas y estrategias de desarrollo local, orientadas a erradicar la pobreza y a hacer los territorios más competitivos (Vázquez, 2009).

La globalización trae consigo muchos cambios de importancia para el futuro de las localidades. Todos los cambios que comienzan a verificarse impulsan a crear sociedades cada vez más abiertas y descentralizadas, lo cual redefine el lugar que ocupan y el sentido que tienen los territorios en la aldea global (Boisier, 1996), e implica que estos deben enfrentar nuevos desafíos al formular sus estrategias de desarrollo, en un contexto de mayor complejidad, apertura, competencia, incertidumbre y velocidad de cambio.

Desde hace más de treinta años, a la par que se intensificaba el proceso de integración económica a nivel global, han surgido y se han desarrollado múltiples experiencias de desarrollo local en los países pobres y de desarrollo tardío (Aghon, Albuquerque, y Cortés, 2001), con el fin de neutralizar los efectos negativos que la globalización y el ajuste productivo, produjeron en el nivel de vida de la población.

Si este desarrollo local a todos los niveles no es promovido por las instituciones públicas y políticas, tendrá que serlo por la iniciativa privada. Son cada vez más las entidades u organizaciones que lanzan

iniciativas en este sentido, promoviendo, apoyando, financiando o tutelando proyectos en lo social y económico.

El desarrollo local, sin perder de vista la perspectiva global, se considera una herramienta fundamental para conseguir un desarrollo más humano, sostenible, con equidad, duradero y asentado en un territorio (Casanova, 2004).

El desarrollo local se entiende como el proceso en el que una sociedad local, manteniendo su propia identidad y su territorio, genera y fortalece sus dinámicas económicas, sociales y culturales, facilitando la articulación de cada uno de estos subsistemas, logrando mayor intervención y control entre ellos (Vázquez, 2009).

Para llevar adelante dicho proceso, es fundamental la participación de los agentes, sectores y fuerzas que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado, los cuales deben contar con un proyecto común que combine: la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial, con la finalidad de elevar la calidad de vida y el bienestar de sus pobladores (Casanova, 2004).

En el plano territorial es cada vez más importante diseñar instrumentos y políticas públicas de gestión dirigidas a estimular el aprovechamiento de los recursos locales endógenos para impulsar nuevos estilos de desarrollo basados en las potencialidades de las economías locales, como complemento indispensable de las políticas nacionales de desarrollo (Silva, 2005).

Cuando se habla de desarrollo local, es de gran interés la significación que tiene en el impulso de una localidad sus potencialidades internas, pues el contar con los recursos y simultáneamente aprovechar las relaciones que se establecen con el medio circundante respecto a la actividad productiva y social que desarrollan sus habitantes entre sí, es sin duda, un beneficio que ofrece ventajas muy favorables, pues facilita la vía de promover el progreso desde la localidad (Hernández, 2008).

El desarrollo local en Cuba nace de la necesidad improrrogable de canalizar esfuerzos hacia el ordenamiento de los territorios ante la existencia de grandes desproporciones y divergencias socioeconómicas antes del triunfo de la Revolución. El interés acerca de este aspecto se remonta a la etapa colonial y se extiende al período republicano, pues con la Constitución de 1901 se dan los primeros pasos relacionados con las estructuras y poderes locales. Unos años más tarde, en la Constitución de 1940 se asentó la necesidad de fortalecer la actividad de las localidades o municipios (Méndez, 2000).

El desarrollo local en Cuba debe conceptualizarse como un proceso activador de la economía y dinamizador de la sociedad local, que mediante el aprovechamiento de los recursos endógenos existentes en un determinado territorio, se pone en capacidad de estimular y fomentar el desarrollo económico, creando empleo y riqueza y poniendo éstas en función de mejorar la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades siempre crecientes de las comunidades locales (Lazo, 2002).

A finales del año 2009, surgió como herramienta estratégica la Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL), que busca una participación activa de los gobiernos municipales, a través de la gestión de proyectos económicos rentables, que se respaldan por los Lineamientos de la política económica y social

del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011), donde se otorgan mayores atribuciones a los gobiernos locales sobre la economía en los territorios.

En este sentido de desarrollo local, los municipios tendrían que liderar y ser los nuevos articuladores de dicho proceso.

Cienfuegos es uno de los municipios, en la provincia de igual nombre, que impulsa nuevos proyectos de desarrollo local, algunos con financiamiento internacional; pero un objetivo común: potenciar el desarrollo social y económico de las comunidades, con iniciativas propias y fuerza de trabajo local.

Existen diversas fuentes de financiamiento para proyectos de desarrollo local. Sin embargo, en las últimas investigaciones realizadas se han detectado dificultades con el acceso a las mismas (Hassan, Pavón, Hernández, y Busola, 2015).

En correspondencia con todo ello, constituyen **antecedentes de esta investigación**, a manera de resumen, según bibliografía levantada al respecto:

En el contexto internacional, las aportaciones realizadas por Boisier, Chile (1996) quien aborda elementos sobre el desarrollo territorial, desde el punto de vista de la modernidad; Carrillo y Pérez, España (2000) abordan esto desde la óptica del desarrollo local, mediante la realización de un manual de uso; por otra parte Cetrángolo, Chile (2007) traza ejes de análisis desde el financiamiento municipal y el combate contra la pobreza; mientras que Columbié, Argentina (2008) enfoca el desarrollo local como un escenario para la coordinación intergubernamental de políticas públicas y Vera y Pérez-Caldentey, Chile (2015) escriben sobre el financiamiento para el desarrollo en América Latina y el Caribe.

En Cuba sobresalen las aportaciones de Campos (2005), que enfoca la temática desde el punto de vista de la descentralización; Guzón (2006) y Hernández (2012), quienes en sus aportaciones trazan estrategias y pasos a seguir para el desarrollo local; Hechavarría (2017), que aborda el tema del presupuesto participativo como un reto para el desarrollo en el país; mientras que Espinosa (2018) y Romero (2018), enfocan la temática a la Contribución Territorial, como otra alternativa para el desarrollo.

En los años que tiene la Revolución, no se ha logrado un desarrollo económico-social equitativo en todas las regiones del país, tema analizado ampliamente en el VI y VII Congresos del Partido, lo que motivó se incluyera en la Ley No. 113 "Del Sistema Tributario", un nuevo tributo denominado: Contribución Territorial para el Desarrollo Local, con el objetivo de lograr el desarrollo sostenible de los municipios, para lo cual se gravan los ingresos obtenidos por la comercialización de bienes o la prestación de servicios que obtengan las empresas, sociedades mercantiles y cooperativas, por sí mismas y por sus establecimientos en cada territorio (Romero, 2018). En Cienfuegos, es la principal benefactora hoy de la reanimación constructiva en diversas instituciones.

La Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial PADIT, constituye uno de los las formas de actuación en función de la temática en el país y define sede en la provincia y dicho municipio, capital a su vez, teniendo como objetivo: contribuir a la gestión integral y participativa de la financiación de proyectos de desarrollo local, con impacto en el ámbito económico – productivo, sociocultural, natural e institucional, que posibiliten la puesta en valor de recursos endógenos y exógenos, por actores estatales y no

estatales, orientados hacia las prioridades estratégicas del territorio, en función del mejoramiento de la calidad de vida de la población.

En consecuencia debe:

- Estimular la activación, diversificación y combinación de fuentes de financiamiento en la ejecución de proyectos de desarrollo local.
- Contribuir al incremento, diversificación, productividad, competitividad y calidad de las producciones y/o servicios generados en el territorio.
- Promover la concertación económica entre actores estatales y no estatales sobre la base de la cogestión de proyectos de desarrollo local, así como la participación ciudadana.

Constituyen premisas generales, acordes con la temática que se trata que el Consejo de la Administración Municipal (CAM):

1. Tendrá las facultades para gestionar los recursos financieros y garantizar su sostenibilidad.
2. Conducir el proceso de gestión integral de la financiación del desarrollo local, para lo cual se auxilia de un equipo técnico integrado por instituciones miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local, en articulación armónica con el Grupo Provincial.
3. Los gobiernos municipales deben tener definidas sus líneas estratégicas sobre la base de sus potencialidades, restricciones, oportunidades y necesidades, a las cuales se tendrán que asociar los proyectos que se presenten para acceder a las diferentes fuentes de financiamiento.
4. Los gobiernos municipales establecerán un sistema de comunicación que incentive a actores estatales y no estatales a la gestión de proyectos de desarrollo local y su financiación.

Por todo ello, un análisis de la situación define elementos a evaluar y trabajar como la **situación problemática** de la investigación tales como:

- La necesidad de contar con un servicio funcional ofrecido a las organizaciones y entes locales, dedicadas fundamentalmente a las tareas de intermediación, promoción y apoyo al desarrollo económico y social.
- Se requiere de una estructura legal, eminentemente técnica, a través de la cual las principales instituciones y actores estatales y no estatales del territorio busquen maximizar el potencial económico del mismo, mediante el uso de los recursos y oportunidades existentes.
- Debe ser una nueva institución diseñada para convertirse en un instrumento clave en el esfuerzo de mejoramiento territorial; pues genera valor agregado a los procesos del territorio que estén enmarcados en los planes territoriales y políticas nacionales, sin convertirse en “gerente del proceso”.
- Necesidad de la coexistencia de formas estatales y no estatales.
- Conjugación de mecanismos presupuestados con empresariales como una pequeña zona subvencionada, que cubra salarios y otros gastos del pequeño núcleo laboral y otra zona, mayoritaria, que está sometida a las reglas empresariales.

En atención a ello el **problema de la investigación** se define como sigue: ¿Cómo contribuir a la gestión de la financiación gubernamental del municipio de Cienfuegos en función del desarrollo local?

En consecuencia se define como **hipótesis** que: Con el diseño de un modelo para la financiación del Centro de Innovación y Gestión como organización gubernamental se fortalece la autogestión y la creatividad local promoviendo entornos innovadores únicos que facilitan la asociatividad y la cooperación, movilizandoy aportando fondos de manera sostenible al Consejo de la Administración Municipal de Cienfuegos.

Para dar cumplimiento a la hipótesis que se plantea y en aras de resolver el problema de la investigación, el **objetivo general** se enuncia como sigue: Diseñar un Modelo de gestión de financiación para el Centro de Innovación y Gestión como nueva forma de organización del municipio de Cienfuegos en función del desarrollo local.

En correspondencia con el objetivo general, los **objetivos específicos** que se plantean son:

- Fundamentar el marco teórico referencial acerca de desarrollo local, financiación, descentralización y gobernanza y centros de gestión e innovación
- Presentar un modelo de gestión para el financiamiento del Centro de Innovación y Gestión como nueva forma de organización gubernamental del municipio de Cienfuegos
- Diagnosticar el proceso de financiación actual para el desarrollo local en el municipio de Cienfuegos
- Validar el modelo de financiación a partir de la nueva forma organizativa en Cienfuegos

**Las variables de la investigación son:**

Variable Dependiente: Contribuir a la gestión de la financiación gubernamental del municipio de Cienfuegos en función del desarrollo local.

Variable Independiente: Modelo de gestión de financiación para el Centro de Innovación y Gestión.

La investigación de acuerdo a los objetivos generales y específicos definidos consta de tres capítulos:

Capítulo I: Fundamentos teóricos. Se encarga de la búsqueda bibliográfica, su revisión y estudio crítico para arribar a conceptualizar los elementos básicos que abordan la teoría que responden a la temática de estudio.

Capítulo II: Fundamento metodológico del modelo de gestión para el financiamiento del Centro de Gestión e Innovación para el desarrollo local. Se diseña un modelo para la gestión de financiación local y se seleccionan los especialistas que conforman el equipo de trabajo, para establecer las características generales según diagnóstico.

Capítulo III: Validación de resultados del modelo de gestión de financiación. Se valida un modelo para la gestión de financiación local en el entorno municipal a partir de especialistas, y el análisis de resultados atendiendo al impacto de la nueva forma organizativa.

En el actuar de la investigación se utilizan un gran número de métodos y técnicas dentro de las que se destacan revisión y búsqueda bibliográfica, análisis y síntesis, indicadores, encuestas, entrevistas, levantamiento de documentos, observación, técnicas estadísticas y matemáticas con el soporte financiero, entre otras.

Justificación y viabilidad de la investigación

La investigación se desarrolla para dar respuesta a problemas puntuales que definen cambios de estructura organizacional para la gestión del desarrollo en el municipio, en específico Cienfuegos, quien a su vez se encuentra insertado en la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) que define nuevas modalidades en su gestión financiera, que centrada en su actuar, desdobra formas creativas y asociativas con la incidencia de personas naturales y jurídicas que participan como actores del proceso con diferentes modelos según organización tipo.

En correspondencia con todo ello, la investigación es muy actual y viable en el contexto y define la implementación de lineamientos de política económico y social en correspondencia con el nuevo rol del municipio en su accionar gubernamental para el desarrollo local según modelo económico perfeccionado cubano

## **DESARROLLO**

### **Fundamentos teóricos:**

El concepto de desarrollo, surge por primera vez en un documento público en la primera Declaración Inter-Aliada de 1941 y en la Carta del Atlántico del mismo año. Luego volvió a reafirmarse en la conferencia de San Francisco en 1945, que dio origen a la Organización de Naciones Unidas (ONU).

El desarrollo local es un proceso mediante el cual, los gobiernos locales establecen iniciativas y promueven actividades económicas eficientes y eficaces, de forma coordinada con todos los agentes políticos y sociales, en proyectos conjuntos que influyen decisivamente en el sector productivo, incentivándolos con el objeto principal de rediseñar la estructura socio – económica de la localidad, en función de pasar de los niveles primarios a niveles secundarios, terciarios de desarrollo y así incrementar los valores productivos y la eficiencia en la gestión, lo que debe contribuir a elevar la efectividad social (Lazo, 2002).

En las revisión bibliográfica resulta muy disímil la variedad de conceptos entorno a desarrollo y más específico desarrollo local sin embargo a tales efectos y en concordancia con el autor (Becerra, 2002) se coincide para la temática, en que es: "...un proceso mediante el cual el gobierno y/o los grupos de una comunidad determinan administrar sus recursos, para crear nuevos empleos y estimular la actividad económica en una zona bien definida desde el punto de vista económico, indicando dicho proceso la formación de nuevas instituciones, desarrollo de industrias alternativas, mejoramiento de empresas, transferencias de tecnologías"

La implementación de políticas para impulsar el desarrollo local, es un proceso que acompaña al proceso revolucionario para la elaboración de estrategias, con el objetivo de alcanzar un desarrollo justo y equitativo. El país ha tenido que enfrentar situaciones difíciles que ha afectado la economía así como los procesos de desarrollo (Martínez, Machado, y Díaz, 2016)

La gestión de proyectos cobra cada vez mayor importancia como filosofía de gestión tanto en el sistema empresarial como en la administración pública, ofreciendo así nuevas alternativas de organización. Esto la convierte en una herramienta óptima para lograr las metas fijadas en la ejecución de procesos; por lo

que el uso de procedimientos, metodologías, normas y documentos similares, constituye la principal fuente de información para determinar la forma de llevar cabo el proyecto (Cubelles, 2014).

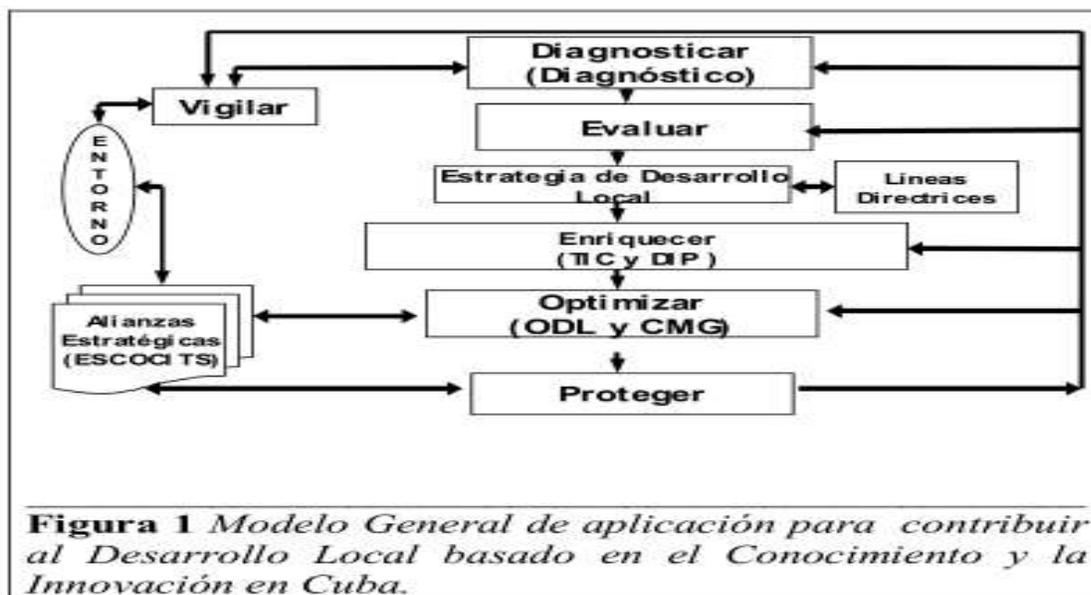
Uno de los puntos neurálgicos en la gestión de muchos proyectos es la gestión de financiamiento. En efecto, para el éxito de la mayoría de los proyectos se requiere, en mayor o menor medida, de un respaldo financiero que permita su desarrollo y que puedan llegar a buen puerto (Alegre, 2013).

La concentración de la recaudación tributaria en los gobiernos centrales se pone de manifiesto de una manera extrema, por ejemplo, en Chile, Perú, Uruguay, Guatemala, Honduras y Nicaragua, donde más del 90% de la recaudación tributaria es administrada por los gobiernos centrales (Cetrángolo, 2007).

En Cuba, en los años que tiene la Revolución, no se ha logrado el desarrollo económico-social equitativo en todas las regiones del país, tema analizado ampliamente en el VI y VII Congresos del Partido, que motivó la aprobación de Lineamientos que coadyuvaran a mejorar esta situación. Lo anterior motivó que se incluyera en la Ley No. 113 "Del Sistema Tributario", un nuevo tributo denominado Contribución Territorial para el Desarrollo Local, con el objetivo de lograr el desarrollo sostenible de los municipios, para lo cual se gravan los ingresos obtenidos por la comercialización de bienes o la prestación de servicios que obtengan las empresas, sociedades mercantiles y cooperativas, por sí mismas y por sus establecimientos en cada territorio (Romero, 2018).

Categorías como Gobernabilidad o legitimidad del gobierno y Gobernanza o forma de instrumentar la función de gobierno, en correspondencia con Financiación y Descentralización, donde se establecen la conexión entre fuentes de financiamiento en existencia y de nueva alternativa, su acceso, con las nuevas formas de entenderse la economía municipal, la autonomía financiera de los territorios y las relaciones asociativas inter-municipales, constituyen elementos para el quehacer diario en lo local y el territorio en el logro de un desarrollo sostenible del municipio,

Un alcance dinámico de la meta en el municipio lo es sin duda el modelo general para el desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación, que se define para Cuba con sus particularidades territoriales y especificidad municipal tal como se muestra en la Figura No. 1.



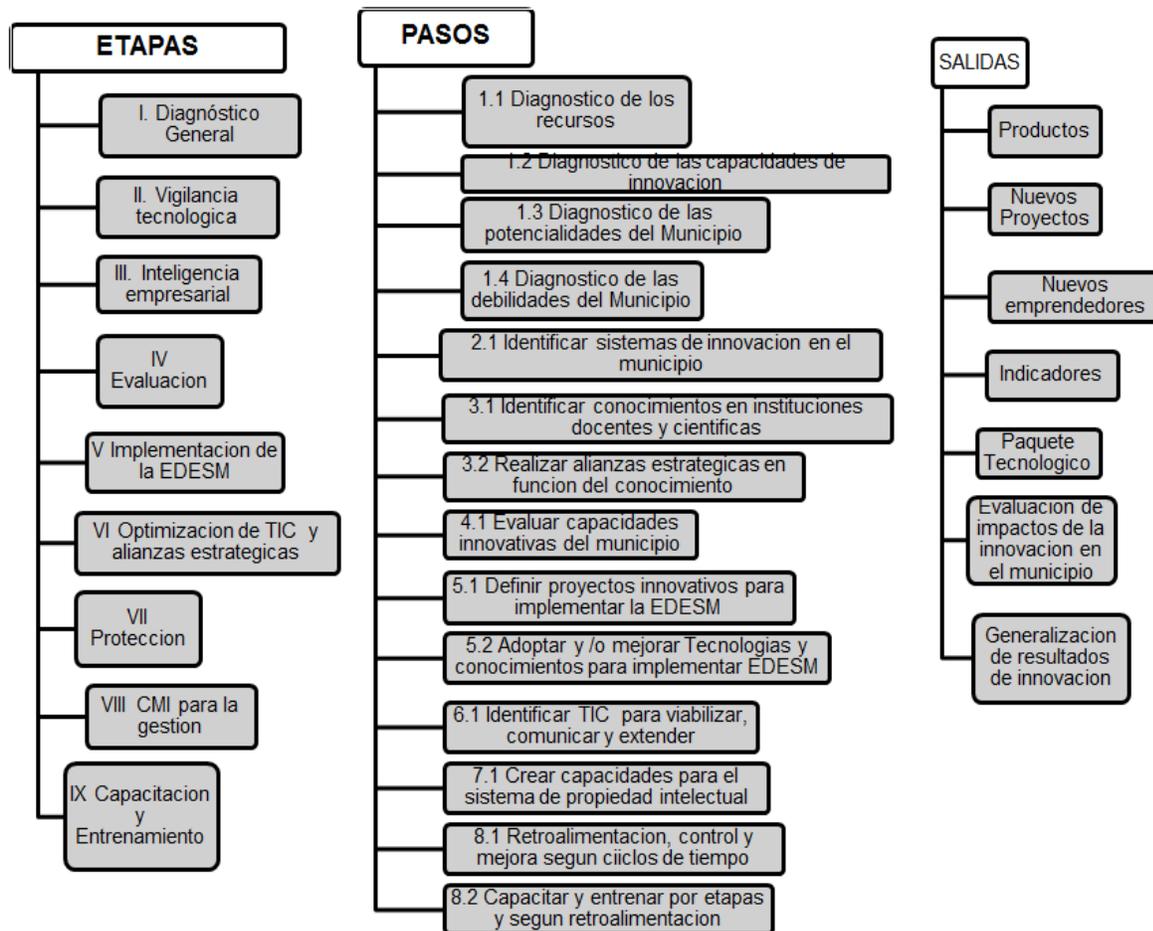
Al evaluar donde sería el accionar del modelo teórico estudiado, se observa a Cienfuegos, como municipio, dentro de la provincia de igual nombre que lucha por su desarrollo y en consecuencia se tiene: Cienfuegos, como municipio define característica que reflejan desempeño favorables en función del desarrollo local por el que nuestro país apuesta siendo uno de los que la provincia exhibe como vanguardia en el impulso de nuevos proyectos donde gran parte de ellos cuentan con financiamiento internacional.

De la Estrategia de Desarrollo Municipio Cienfuegos, se identificaron y jerarquizaron 21 potenciales endógenas de gran impacto en lo económico y social, particularizándose las relacionadas con la capacidad diversa de infraestructuras económicas y de servicios dado por la presencia del puerto, y otros tales como el desarrollo del turismo, materias primas, materiales de construcción, industria alimenticia local, patrimonio y grandes instalaciones de servicios.

En correspondencia con la estrategia municipal de desarrollo, las necesidades, potencialidades, barreras, oportunidades, las Líneas de Actuación Estratégicas y Proyectos de Desarrollo Local (PDL) definidos en el municipio se aprueba el PDL "Apoyo para la creación y puesta en marcha del Centro de Innovación y Gestión para el Desarrollo Económico Local" para contribuir a la implementación de la visión del municipio.

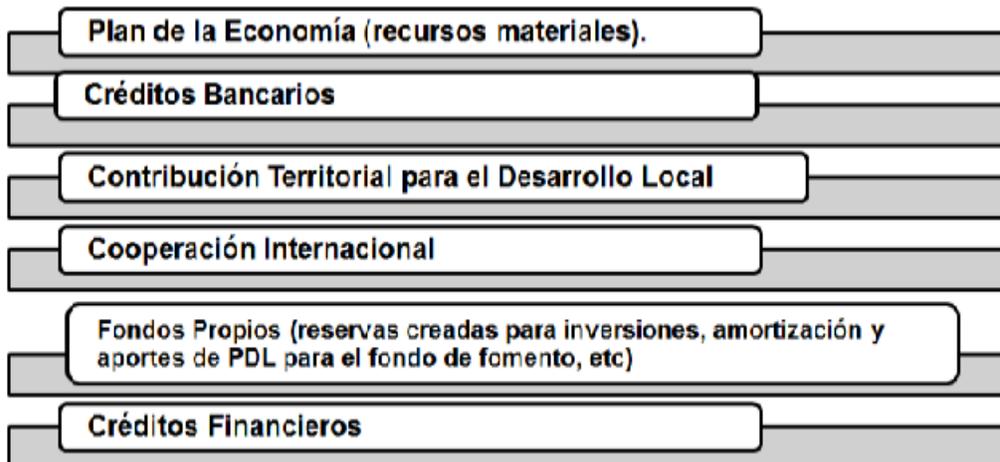
Las bases del modelo general para la creación del centro se soportan en el modelo cubano basado en la gestión del conocimiento y la innovación, en correspondencia con los lineamientos de la política Económica y Social, del Partido, el Estado y el Gobierno de actualizar el modelo económico cubano y en función la fundamentación de un esquema de financiamiento que define la sostenibilidad del municipio según el riesgo y rendimiento en la producción y servicios de economía creativa, atendiendo a los valores patrimoniales y antecedente tradicional histórico como potencia en el turismo.

Todo este esquema se observa en la Figura No. 2: Modelo para el desempeño y creación del Centro de gestión e innovación municipal.



Además es importante razonar que el:

- El centro sería de subordinación al CAM, organización gubernamental, por ende, del sector público que se financia en esquema presupuestario
- Con las nuevas modificaciones en funciones y acciones de la organización se insertan para su actuar nuevas formas de financiamiento las cuales serían a su vez utilizadas por el centro de gestión dígase en este caso:



En especial proyectos de desarrollo local (nacional e internacional según colaboración) que constituyen:

- Vía para lograr una participación activa de los CAM en su Estrategia de Desarrollo
- Gestión de proyectos con impacto en el ámbito económico-productivo, sociocultural, natural e institucional
- Aprovechamiento de recursos endógenos y exógenos, por actores estatales y no estatales

Todo lo que organizado en un esquema de autofinanciamiento para la organización creada en función de su reproducción ampliada y con un por ciento mayoritario de financiamiento al territorio en correspondencia con el gobierno municipal y su estrategia de desarrollo municipal contribuiría a su sostenibilidad local

Como esquema de financiamiento atendiendo a una estructura capital, se acordó además que dicho proyecto distribuirá las utilidades que genere en los siguientes porcentos:

- Aportes al CAM 35%
- Gastos DI 5%
- Reproducción ampliada del proyecto 60%

Objetivo general de la propuesta: Contribuir a la concreción práctica del proceso político y técnico que refuerza la concepción descentralizadora de la gestión local en Cuba.

Objetivo específico: Contribuir mediante servicios que se encadenan al posicionamiento del Gobierno Local como gestor del desarrollo económico y social participativo, en consistencia y sinergia con el resto del territorio y el país.

Como base inicial en el CIGDEM se establece una estructura de subproyectos agregados que estarían en función de un esquema de financiamiento riesgo – rendimiento – sostenibilidad en consecuencia con el nuevo paradigma financiero, es decir, a razón existirán sub proyectos asociados a su desempeño, que persiguen objetivos específicos bien definidos y que contribuirán al alcance del objetivo general y los resultados del proyecto, inicialmente serán gestionados tres sub proyectos dígame:

- ✓ Taller para el entrenamiento a iniciativas locales
- ✓ Consultoría gerencial tecnológica y financiera
- ✓ Rutas para un patrimonio

El total del costo de la inversión inicial en moneda total (CUP y CUC) fue de 91 931.3

**Costo de la Inversión inicial del proyecto**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>			
<b>Conceptos</b>	<b>CUC</b>	<b>CUP</b>	<b>MT</b>
Equipos y maquinarias	664.5	299.7	964.2
Equipos de transporte	542.6	781.4	324.0
Construcción y Montaje	0.0	0.0	0.0
Capital de trabajo	0.0	0.0	0.0
Otros	404.7	238.4	643.1
<b>Total</b>	<b>9 611</b>	<b>319.5</b>	<b>931.3</b>

Para la proyección de los ingresos se previó comenzar con 10 actividades inicialmente, las cuales generarían ganancias al centro y se describen a continuación:

1. Taller de entrenamiento a iniciativas locales
2. Productos Turísticos
3. Servicios de Consultoría
4. Servicios de Auditoría
5. Estudios de factibilidad y viabilidad
6. Estudio de Mercado
7. Diseño de productos, servicios o sistemas
8. Aporte del 5% de las utilidades del proyecto IMDL Trazos Libres
9. Arrendamiento de local para reuniones y talleres
10. Impresión de documentos

### Flujo de Caja CUC

Partidas/Años	0	1	2	3	4	5
<b>Costo de inversión</b>	-79611.8					
<b>Entradas</b>		33669.0	34864.0	36671.8	39075.4	42100.4
Ingresos totales		33669.0	34864.0	36671.8	39075.4	42100.4
<b>Salidas</b>		6413.1	16613.1	16673.9	16749.3	16907.6
Costos directos		4313.1	5313.1	5373.9	5449.3	5607.6
Costos indirectos		2100.0	11300.0	11300.0	11300.0	11300.0
<b>Flujo de Caja</b>	-79611.8	27255.9	18250.9	19998.0	22326.1	25192.8

<b>FC descontados (10%)</b>	-79611.8	24778.1	15083.4	15024.8	15249.0	15642.8
<b>VAN</b>	6166.2					
<b>TIR</b>	13.01%					
<b>IR</b>	1.1	85778.1				
<b>FC acumulado</b>		27255.9	45506.8	65504.8	87830.9	113023.7
<b>PRI real</b>	3.6	no se recupera	no se recupera	no se recupera	3.6	
<b>FCd Acumulado</b>		24778.1	39861.5	54886.3	70135.3	85778.1
<b>PRI descuento</b>	4.6	no se recupera	no se recupera	no se recupera	no se recupera	4.6

### Flujo de Caja CUP

Partidas/Años	0	1	2	3	4	5
<b>Costo de inversión</b>	-12319.5					
<b>Entradas</b>		358025.4	362529.1	372639.0	382143.9	402853.5
Ingresos totales		358025.4	362529.1	372639.0	382143.9	402853.5
<b>Salidas</b>		280234.6	266199.7	273713.8	277567.3	286010.6
Costos directos		198327.6	202142.4	208645.4	211548.5	217920.9
Costos indirectos		42650.0	24350.0	24350.0	24350.0	24350.0
Depreciación		3454.4	3454.4	3454.4	3454.4	3454.4
menos: impuesto s/ventas 10%		35802.5	36252.9	37263.9	38214.4	40285.4
<b>UAI</b>		77790.8	96329.4	98925.2	104576.6	116842.9
menos: impuesto s/utilidades 35%		42863.7	45508.2	46744.9	49160.2	53989.7
<b>UDI</b>		34927.1	50821.1	52180.4	55416.4	62853.2
más: depreciación		3454.4	3454.4	3454.4	3454.4	3454.4
<b>Flujo de Caja</b>	-12319.5	38381.5	54275.6	55634.8	58870.8	66307.6

<b>FC descontados (10%)</b>	-12319.5	34892.3	44855.8	41799.2	40209.6	41171.8
<b>VAN</b>	<b>189783.2</b>					
<b>TIR</b>	<b>341.48%</b>					
<b>IR</b>	<b>16.4</b>	202102.7				
FC acumulado		38381.5	92657.1	148291.9	207162.7	273470.3
<b>PRI real</b>	<b>0.3</b>	0.3				
FCd Acumulado		34892.3	79748.1	121547.4	161756.9	202928.8
<b>PRI descontado</b>	<b>0.4</b>	0.4				

Como se observa el análisis ex antes del proyecto define indicadores favorables tal como se muestran tanto en CUC como en CUP

## CONCLUSIONES

Luego del desarrollo capitular anterior se puede concluir que:

- La revisión bibliográfica resulta muy disímil en la variedad de conceptos entorno a desarrollo de este, su origen, evolución e importancia en cuanto a lo local con incidencia al desarrollo sostenible, donde resulta vital un conocimiento actualizado entorno a que es un proceso de importancia internacional y actualidad nacional en la implementación de los lineamientos de política económico y social del país donde el gobierno y/o los grupos los grupos de una comunidad determinan administrar sus recursos, para crear nuevos empleos y estimular la actividad económica, sujeta al desarrollo de economías creativas en función de las potencialidades endógenas, la competitividad del recurso humano centro del problema para su logro y satisfacción
- La Financiación para el desarrollo constituye un elemento vital en el posicionamiento del desarrollo local del territorio potencializando las nuevas alternativas que genere el proceder de su gobernanza para con el territorio, quien en su actuar descentraliza, nuevas formas de actuación que flexibilizan la actividad donde convergen economía estatal y no estatal en un mismo objetivo el desarrollo local.
- El municipio de Cienfuegos con desarrollo mono céntrico en función de una Ciudad patrimonial de cabecera municipal y provincial se encuentra desde los inicios de su gestión en Cuba en la Plataforma Articulada para el Desarrollo Territorial Integral y en consecuencia labora con sus términos y herramientas que hoy alcanzan un notable desempeño en la provincia. En consecuencia con ello se utilizó para la caracterización y diagnóstico municipal
- La definición de una estrategia municipal para el desarrollo local en el municipio acorde a las herramienta establecidas por PADIT en el territorio y su fortalecimiento en la gestión de proyectos, además del diagnóstico definido en potencialidades, necesidades, barreras y oportunidades, dan paso a la búsqueda de nuevas formas de gestión en este caso basadas en el conocimiento y la innovación.
- Un alcance dinámico de la meta en el municipio lo es sin duda el modelo general para el desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación, que se define para Cuba con sus particularidades territoriales

y especificidad municipal que en este caso se fundamenta metodológicamente tomando en cuenta las nuevas fuentes de financiamiento desde lo nacional e internacional, con su inclusión en las nuevas funciones de la organización gubernamental pública del municipio; así como la convergencia entre el sector estatal y no estatal.

- Validar el modelo de financiación a partir de la nueva forma organizativa en Cienfuegos define indicadores ex antes de su factibilidad en cuanto a riesgo y rendimiento que fundamentan a su vez la sostenibilidad en el tiempo según refiere periodo propuesto.

### **RECOMENDACIONES:**

Luego de las conclusiones se propone recomendar que:

- Se continúe en el perfeccionamiento sobre la base de la retroalimentación del modelo definido al centro en su proceso de ejecución con carácter sistemático y de mejora continua a partir de su implementación y generalización en la provincia.
- Que se presenten los resultados de la investigación a los Directivos del gobierno en el municipio y provincia para su mejor desempeño y como fuente de información en la toma de decisiones.
- Que se promocióne y capacite al personal directo en cada uno de los subprogramas y razón de actuación para el Centro de Innovación y Gestión de Desarrollo y cumplimiento de su actuar

### **BIBLIOGRAFÍA**

- Aghon, G., Albuquerque, F., & Cortés, P. (2001). Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina: Un Análisis Comparativo. Recuperado de [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10946/082157171\\_es.pdf%3Fsequence%3D1&ved=2ahUKEwj4uOK-rbiAhUJy1kKHb14DpcQFJAegQIBxAC&usg=AOvVaw0qWQAvhxyXhIcbKabei73R](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10946/082157171_es.pdf%3Fsequence%3D1&ved=2ahUKEwj4uOK-rbiAhUJy1kKHb14DpcQFJAegQIBxAC&usg=AOvVaw0qWQAvhxyXhIcbKabei73R)
- Alegre, M. (2013). Financiar tu proyecto. 10 Claves para superar la fase de screening. Recuperado de <http://www.avalonred.com/category/blog/emprendimiento/>
- Boffill, S; Calcines, CM; Sanchez, A (2009). Modelo de gestión para contribuir al Desarrollo local, basado en el conocimiento y La innovación en Cuba, Industrial Vol. XXX/No. 2/2009, Gestión de Recursos Humanos
- Barajas, S. (2013). ¿Cómo elegir fuentes de financiamiento para un nuevo proyecto? Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/como-elegir-fuentes-de-financiamiento-para-un-nuevo-proyecto/>
- Boisier, S. (1996). Modernidad y territorio. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/9712>
- Campos, J. C. (2005). Descentralización y desarrollo local en Cuba. Recuperado de <http://www.cips.cu/tag/descentralizacion/>
- Casanova, F. (2004). *Desarrollo local, tejidos productivos y formación*. Montevideo, Uruguay: OIT/Cinterfor. Recuperado de <http://www.oitcinterfor.org/publicación/desarrollo-local-tejidos-productivos-formación-abordajes-alternativos-formación-trabajo->

- Cetrángolo, O. (2007). *Financiamiento municipal y combate contra la pobreza: ejes de análisis*. CEPAL.  
Recuperado de  
[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5676/1/S0700791\\_es.pdf&ved=2ahUKEwiwwW3hbfAhWNmlkKHcolC\\_YQFjAAegQIBxAC&usg=AOvVaw3D5bJZ8y5bRrpfNbqs5IRy](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5676/1/S0700791_es.pdf&ved=2ahUKEwiwwW3hbfAhWNmlkKHcolC_YQFjAAegQIBxAC&usg=AOvVaw3D5bJZ8y5bRrpfNbqs5IRy)
- Columbié, M. (2008). *El desarrollo local: un escenario para la coordinación intergubernamental de política públicas*. Presentado en XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina.
- Corazza, C., & Vivori, A. M. (1992). *La participación ciudadana como elemento integrador de la autonomía local y el desarrollo*. Recuperado de <http://www.ag.org.ar/aportes.htm>
- Cubeles, A. (2014). *La importancia de la gestión de proyectos*. Recuperado de [http://www.esan.edu.pe/cgi-bin/mt/mt-cp.cgi?\\_\\_mode=view&blog\\_id=11&id=25](http://www.esan.edu.pe/cgi-bin/mt/mt-cp.cgi?__mode=view&blog_id=11&id=25)
- Díaz, O. (2015). *Descentralización fiscal y desarrollo local en Cuba. Ideas preliminares (desde el Derecho) para la articulación del proceso*. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana (UH).
- Espinosa, G. (2018). *Contribución territorial, otra alternativa para el desarrollo*. Recuperado de <http://www.5septiembre.cu/contribucion-territorial-otra-alternativa-para-el-desarrollo/>
- Ferrari, M. (2015). *Las normas jurídicas locales. Perspectivas de su función y jerarquía en Cuba*. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana (UH).
- González, K. (2012). *Estructura económica y desarrollo socioeconómico local* (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos «Carlos Rafael Rodríguez», Cienfuegos, Cuba.
- González, P. (s. f.). *La importancia del desarrollo local en el mundo globalizado*. Recuperado de <http://www.zonaeconomica.com/desarrollo-local>
- Guzón, A. (2006). *Estrategias municipales para el desarrollo*. La Habana, Cuba: Academia.
- Hassan, N., Pavón, A., Hernández, A. E., & Busola, E. (2015). *Implementación de procedimiento para financiar el proyecto fortalecimiento de la gestión universitaria para el desarrollo local*, 18. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5213936>
- Hechavarría, O. (2017). *El presupuesto participativo un reto para el desarrollo local en Cuba*. Recuperado de <https://revistaestudiospoliticaspUBLICAS.uchile.cl/index.php/REPP/article/view/46355>
- Hernández, I.A. (2012). *Pasos hacia el Desarrollo Local* (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos «Carlos Rafael Rodríguez», Cienfuegos, Cuba.
- Hernández, N. (2008). *Estrategia de Desarrollo Local con vista a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de Cruces* (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos «Carlos Rafael Rodríguez», Cienfuegos, Cuba.
- Lazo, C. (2002). *Modelo de Dirección del Desarrollo Local* (Tesis de Doctorado). Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río, Cuba.
- Martín, R. (1985). *Administración Local y Constitución*. Madrid, España: Instituto de Estudios Fiscales.

- Martínez, J. (2018). Proyectos de desarrollo local favorecen avance cultural de Cienfuegos. *Unión de Escritores y Artistas de Cuba (UNEAC)*. Recuperado de <http://www.uneac.org.cu/noticias/proyectos-de-desarrollo-local-favorecen-avance-cultural-de-cienfuegos>
- Martínez, Y, Machado, Y., & Díaz, K. (2016). Estrategias de desarrollo local en el contexto territorial de la provincia de Cienfuegos, 103-111. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/>
- Méndez, E. (2000). Desarrollo Territorial y local en Cuba, 239-250. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/emd-dtlc.pdf&ved=2ahUKEwi85OP1gLfiAhUmrIkKHZObDCUQFjABegQIAhAB>
- Méndez, E., & Lloret, M. C. (2004). Desarrollo humano a nivel territorial en Cuba. Período 1985-2001, 4. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/emd-terri.htm>
- Ministerio de Justicia (MINJUS). (2012, noviembre 21). Ley 113 "Del Sistema Tributario". Recuperado de <http://www.gaceta oficial.cu/>
- Moreno, L. A. (2010). *Alternativas de financiamiento para los entes locales* (Universidad Internacional de Andalucía). España: Guadalupe Ltda.
- Pérez, B., & Carrillo, E. (2000). *Desarrollo local: manual de Uso*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Pérez, L. (2016). El poder popular cubano luego de cuarenta años de su constitucionalización. En *La Constitución cubana de 1976: cuarenta años de vigencia*. La Habana, Cuba: Unión de Juristas (UNIJURIS).
- Prieto, P. (2003). *De la gobernabilidad a la gobernanza local: marco conceptual y metodológico*. Cuba.
- Rodríguez, V. (1988). La medición de los desequilibrios territoriales en España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=251360>
- Romero, R. (2018). Procedimiento contable y financiero aplicable a la Contribución Territorial para el Desarrollo Local en La Habana, 44-60. Recuperado de [http://www.mfp.gob.cu/revista\\_mfp/index.php/RCFP/article/view/06\\_V2N22018\\_RRL](http://www.mfp.gob.cu/revista_mfp/index.php/RCFP/article/view/06_V2N22018_RRL)
- Ruiz, C. (1995). Financiamiento para el desarrollo. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/305/3/RCE3.pdf&ved=2ahUKEwjS6Ka0h7fiAhXrxIkKHT8EDD8QFjAAegQIAxAB>
- Scott, A. J., & Garofoli, G. (2007). *Development on the Ground*. London, England: Routledge.
- Silva, I. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. Recuperado de [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11001/1/085081100\\_es.pdf&ved=2ahUKEwiFmvOM-bbiAhWPjIkKHTiLFCFYQFjAAegQIBhAC](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11001/1/085081100_es.pdf&ved=2ahUKEwiFmvOM-bbiAhWPjIkKHTiLFCFYQFjAAegQIBhAC)
- Vázquez, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona, España: Antoni Bosch Editor.
- Vázquez, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial, 183-210. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28901109>
- Vázquez, A. (2009). Desarrollo local, una estrategia en tiempos de crisis, 28, 117-132. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3620464>
- Vega, N. (2007). *Asociacionismo municipal e inversión, y la descentralización en América Latina*. Quito, Ecuador.

Vera, C., & Pérez-Caldentey, E. (2015). Financiamiento para el desarrollo en América Latina y el Caribe.

Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/39656-financiamiento-desarrollo-america-latina-caribe>

VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. Recuperado de

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.cubadebate.cu/etiqueta/lineamientos-del-partido-y-la-revolucion/&ved=2ahUKEwjHnquQkrfiAhVGwlkKHSDEBGwQFjABegQICRAC&usg=AOvVaw1DL43Bi91X3vgcX2jMHBjV>