



LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL. CASO CIENFUEGOS, CUBA

THE INTERNATIONALIZATION OF TERRITORIAL DEVELOPMENT. THE CASE OF CIENFUEGOS, CUBA

Yanet González Laso ^{1*}

E-mail: yanetglaso@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8300-4071>

Lliney Portela Peñalver ²

E-mail: lportela@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7713-1047>

Felizardo Natangue Tamulisekifa ³

E-mail: batmanflavia@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5774-7586>

¹Asamblea Provincial del Poder Popular. Cienfuegos, Cuba.

²Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" Cienfuegos, Cuba

³Facultad de Economía de la Universidad José Eduardo dos Santos- Huambo/ Angola

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

González Laso, Y., Portela Peñalver, L., & Natangue Tamulisekifa, F. (2026) La internacionalización del desarrollo territorial. Caso Cienfuegos, Cuba. *Universidad y Sociedad* 18(3). e5978.

RESUMEN:

En la encrucijada entre la globalización acelerada y las demandas de desarrollo local, los territorios enfrentan una paradoja contemporánea: mientras su bienestar depende crecientemente de vínculos internacionales, sus capacidades para gestionar estratégicamente estos flujos suelen ser limitadas y fragmentadas. Esta investigación aborda precisamente esta disonancia en el contexto cubano, donde, pese a un marco normativo que promueve la inserción internacional, persiste una brecha entre el potencial transformador de la internacionalización y su implementación efectiva a escala territorial. Se parte de una premisa crítica: la internacionalización, lejos de ser un proceso automático o impuesto, puede y debe ser construida como una estrategia de gestión territorial endógena, donde actores locales articulados conviertan los vínculos globales en palancas para su desarrollo propio. Siendo así, el objetivo de este trabajo es analizar los desafíos de la internacionalización del desarrollo a escala territorial en Cuba. Para ello se implementó el Método de Expertos y se confeccionó una Matriz DAFO aplicada en la provincia Cienfuegos, como caso de estudio. Se identificaron las brechas y retos que actualmente enfrentan el comercio exterior, la inversión extranjera, la cooperación y las relaciones internacionales en esta escala, particularizando en el caso de estudio, lo que permitió verificar cada uno de los hallazgos de la investigación.

Palabras clave: Comercio Exterior, Inversión Extranjera, Cooperación Internacional, Relaciones Internacionales

ABSTRACT:

At the crossroads between accelerated globalization and the demands of local development, territories face a contemporary paradox: while their well-being increasingly depends on international ties, their capacity to strategically manage these flows is often limited and fragmented. This research addresses precisely this dissonance in the Cuban context, where, despite a regulatory framework that promotes international integration, a gap persists between the transformative potential of internationalization and its effective implementation at the territorial level. It begins with a critical premise: internationalization, far from being an automatic or imposed process, can and should be constructed as an endogenous territorial management strategy, where coordinated local actors transform global ties into levers for their own development. Thus, the objective of this work is to analyze the challenges of internationalizing development at the territorial level in Cuba. To this end, the Expert Method was implemented, and a SWOT matrix was developed and applied in the province of Cienfuegos, as a case study. The gaps and challenges currently facing foreign trade, foreign investment, cooperation, and international relations at this scale were identified, focusing on the case study, which allowed for the verification of each of the research findings.



Keywords: Foreign Trade, Foreign Investment, International Cooperation, International Relations

INTRODUCCIÓN

La internacionalización territorial se concibe como un proceso dinámico de articulación multiactorial con el propósito de incrementar estratégicamente su vínculo internacional en función de las prioridades del desarrollo local (Costamagna y Foglia, 2017). Este concepto implica un giro fundamental: de entender al territorio como receptor pasivo de políticas nacionales de inserción, a visualizarlo como agente activo que diseña y ejecuta su propia proyección internacional. Para ello, gobierno local, empresas, universidades y organizaciones sociales deben coordinar cuatro actividades entrelazadas (comercio exterior, inversión extranjera, cooperación internacional y relaciones internacionales) alineándolas con una agenda de desarrollo construida desde y para el territorio. Esta perspectiva supera el enfoque sectorial predominante en la gestión pública cubana.

Autores de diferentes disciplinas y contextos nacionales, coinciden en que la internacionalización territorial no es un fenómeno espontáneo, sino que requiere intencionalidad, sistematicidad y planificación, articulándola a la gestión territorial, y entendiéndola como una oportunidad para el desarrollo. En la región de Latinoamérica destacan Albuquerque (2025), Alencastro (2020), Costamagna y Foglia (2017), Grandas (2012), Jiménez (2022) y Saavedra (2020), y, en tanto, en Cuba autores como Barrios y Torres (2019) y Rey Novoa (2025a), entre otros, aportan importantes elementos a la presente investigación.

Existe un consenso amplio en que los gobiernos subnacionales son los protagonistas de este proceso y que no es una tarea exclusiva del gobierno, sino que requiere de la articulación de múltiples autores territoriales, como un medio para contribuir al desarrollo territorial, así como que la acción internacional de los territorios es complementaria y no sustitutiva del Estado Central. Grandas (2012) la ve como una vía para acceder a recursos, intercambiar experiencias y conformar redes de cooperación.

A este proceso dinámico, donde los actores locales, dígase gobierno municipal, empresas y sociedad civil, trabajan de manera articulada con el objetivo de potenciar la vinculación internacional del territorio, mediante el incremento de sus flujos interactivos de cooperación, comercio, conocimiento e innovación en función de las prioridades del desarrollo local, es lo referido por Costamagna y Foglia (2017) al referirse al término internacionalización territorial. No obstante, identifican las autoras la necesidad

del aprovechamiento de las potencialidades endógenas y las sinergias intersectoriales y multiescalas.

Autores como Grandas (2012) y Jiménez (2022), presentan el proceso de manera predominantemente positivo, destacando sus beneficios para el desarrollo, la competitividad y la atracción de recursos. Por otra parte, Saavedra (2000) ofrece una visión crítica y compleja, advierte sobre los riesgos de la dependencia y que el valor de la internacionalización depende de la orientación que se le den las políticas públicas. Albuquerque (2025) aporta miradas críticas sobre las asimetrías del sistema global, advirtiendo sobre sus riesgos y contradicciones.

Jiménez (2022) por su parte, la define como un proceso de acciones sistemáticas. Chernomodik (2018) profundiza el contraponer la sumatoria de acciones aisladas, a una estrategia coherente y sostenible. También, Costamagna y Foglia (2017) enfatizan en el trabajo articulado de los actores locales. Todo esto, confirma que la internacionalización será una oportunidad en la medida en que sea el resultado de una estrategia consciente y no de iniciativas dispersas.

Mientras Costamagna y Foglia (2017) y Grandas (2012) enfatizan el papel importante de la cooperación internacional, en la internacionalización territorial, otros como Jiménez (2022) y Quintana y Mejías (2022) lo hacen en la atracción de inversiones y la promoción comercial. Saavedra (2018) por su parte, se centra en la dimensión educativa y del conocimiento, advirtiendo sobre la mercantilización.

Albuquerque (2025), por su parte, presenta una visión crítica y contextualizada de la internacionalización, fundamentalmente por las actividades de comercio exterior e inversión extranjera, aunque también acusa de asistencialista a la cooperación internacional y las desigualdades en materia de relaciones internacionales, donde se aboga por una reterritorialización de la economía que fortalezca los sistemas productivos locales al considerar que la globalización contemporánea ha profundizado las desigualdades entre países. Esta postura conduce a considerar la internacionalización territorial como una oportunidad al constituirse como un proceso endógeno para contribuir con su desarrollo, al insertarse internacionalmente aprovechando el dinamismo externo, sin subordinarse a los mecanismos de control financiero global ni los grandes actores que impulsan la globalización.

Coinciden las autoras con Costamagna y Foglia (2017) que los territorios se encuentran ante un enorme potencial y una creciente necesidad de participación en redes de cooperación tanto en áreas de conocimiento e innovación, como de comercio y negocios, con el fin de obtener

herramientas, recursos e intercambio de experiencias para hacer frente a retos comunes.

Ningún autor consultado aborda de manera simultánea y sistemática las cuatro actividades, sin embargo, en su conjunto las cubren todas. Esta diferencia refleja la complejidad de la internacionalización territorial y la necesidad de un enfoque integrador no logrado.

En las últimas décadas, la institucionalidad cubana, en especial la universidad, ha considerado que la internacionalización favorece el cumplimiento de su misión, pues propicia que sea cada vez más innovadora, que implica la movilización de fondos de la cooperación internacional (Díaz, 2023). Se pudo constatar que se reconoce la contribución de la internacionalización al desarrollo local, como una vía de acceso a recursos financieros externos y el vínculo a la estrategia de desarrollo. Otros autores como Castro y Sáenz (2021), al referirse a la internacionalización de las empresas, la vincula con la actividad del comercio exterior, o a la inversión extranjera, mientras Barrios (2019) enfatiza en las anteriores e incluye la cooperación internacional.

El análisis bibliográfico ha permitido identificar que en Cuba no se reconoce el término internacionalización en la legislación, sin embargo, en atención a las definiciones antes abordadas, puede decirse que es un proceso que se visualiza en la Constitución cuando se hace referencia a las relaciones internacionales como responsabilidad de la Asamblea Nacional, y al comercio exterior y la inversión extranjera del Consejo de Ministros, tres actividades centralizadas por el Ministerio de Relaciones Exteriores (MINREX) y por el Ministerio de Comercio Exterior, Inversión Extranjera y Cooperación Internacional (MINCEX), respectivamente, quienes son fortalecidas desde los principales documentos rectores del país.

Si bien la legislación cubana, define y regula claramente la cooperación internacional, la inversión extranjera, el comercio exterior y las relaciones internacionales, en general, se constata que en Cuba existe poca sinergia entre las actividades de comercio exterior, la inversión extranjera, la cooperación internacional, y las relaciones internacionales. Resalta que, por lo general, la mayor parte de las empresas que producen para la exportación, en los territorios, son de subordinación nacional, al igual que los negocios de inversión extranjera en operaciones, incluso las propuestas que se promueven en la cartera de oportunidades, no siendo así en el caso de la cooperación internacional, pues en esta última ha sido trabajada desde lo local y en cuanto a las relaciones internacionales para su atención los territorios se relacionan con el MINREX.

A partir de los argumentos aportados la presente investigación tiene como objetivo analizar los desafíos de la internacionalización del desarrollo a escala territorial en Cuba. Para ofrecerle respuesta se particulariza en el caso de la provincia Cienfuegos, lo que permitirá corroborar los planteamientos antes descritos y los obtenidos en el análisis cuantitativo.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación posee un enfoque mixto, pues se aplican los enfoques cualitativo y cuantitativo con tipo correlacional (relación entre la aplicación de la matriz DAFO como herramienta de control de gestión) y transversal, con alcance aplicado (al realizarse a las actividades de comercio exterior, inversión extranjera, cooperación internacional y relaciones internacionales que dirige la dirección con el mismo nombre en el Gobierno Provincial del Poder Popular en Cienfuegos, ello enmarcado en el período 2020-2025).

Se emplean métodos teóricos de investigación en la revisión de las herramientas utilizadas en cuanto a su forma y potencialidades de aplicación. En su materialización se aplican métodos empíricos que permitieron construir estas herramientas basado en técnicas de análisis del contexto, tormenta de ideas y búsqueda de consenso, con participación de expertos de varias instituciones de la provincia Cienfuegos vinculados a la temática

La investigación se estructuró en dos fases: primero la identificación de brechas en la internacionalización del desarrollo territorial en Cuba, y posteriormente un análisis DAFO aplicado en el caso de la provincia Cienfuegos. Inicialmente se realiza un estudio cualitativo donde se aplica una entrevista a cinco directores de Comercio Exterior, Inversión Extranjera y Cooperación Internacional de todo el país, así como a cinco directores de desarrollo territorial de gobiernos provinciales y a cinco representantes de la Cámara de Comercio, en total se abarcaron 15 provincias diferentes. El objetivo fue identificar los problemas, retos y desafíos que enfrenta la internacionalización del desarrollo a escala territorial en Cuba.

En la segunda fase se aplica el enfoque cuantitativo. Se abarca el caso de la provincia Cienfuegos por ser una de las pioneras en los estudios sobre desarrollo territorial en Cuba, además de que se trabaja en la construcción de una estrategia de desarrollo a esa misma escala. Se identifica un grupo de expertos aplicando el Método TZ Combinado. Este método se utiliza especialmente en aquella categoría situacional problemática que encierra un grado de complejidad particular significativo, i, e, aquella donde es necesario encarar situaciones (problemas)

nuevas utilizando criterios no explorados anteriormente, situación que requiera mayor o más intenso control del proceso de generación de opiniones y juicios, así como un más adecuado tratamiento de estos.

Se selecciona este método, porque además de permitir valorar el nivel de competencia de los expertos, según su procedimiento cada persona preseleccionada refleja el criterio sobre la competencia de cada uno de los preseleccionados, de forma anónima. La aplicación de este método permite incrementar el rigor en la selección, ya que cada candidato no se evalúa a sí mismo como en otros métodos. La selección de los expertos se realiza a partir de la interpretación de la puntuación Standard del valor crítico del "nivel de competencia".

Se contó con un total de 20 candidatos de quienes fueron seleccionados 13, con coeficiente de competencia alto. Todos son especialistas con más de 10 años en tareas relacionadas con el comercio exterior, la inversión extranjera, la cooperación y las relaciones internacionales, tanto pertenecientes al gobierno provincial, la cámara de comercio, así como de las principales instituciones que realizan estas actividades en Cienfuegos.

Una vez identificado el equipo de trabajo se aplica la Técnica de la Matriz DAFO (también conocida como análisis SWOT en inglés, *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Se trata de una herramienta estratégica que se utiliza para evaluar la situación actual de una organización, adaptable a un territorio en una temática dada, como es el caso de estudio. Si bien se asocia con la planificación estratégica, también puede ser empleada para el control de gestión dirigido a evaluar y supervisar el desempeño organizacional (y territorial) en relación con sus factores internos y externos (Nogueira et al., 2024).

El algoritmo de trabajo incluye la organización de talleres que permitieron mostrar los factores de entorno externo que más pueden afectar desde el punto de vista económico, social ambiental e institucional, así como cuáles son aquellos que, en el entorno interno, frenan la ejecución de dichas actividades. Dentro del análisis DAFO se debe llevar a cabo una confrontación o nivel de relación entre fortalezas y oportunidades, debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas y debilidades y amenazas. se establecieron las relaciones entre cada elemento en una escala de 1 (relación muy débil) a 4 (relación fuerte). La confidencialidad de la participación se aseguró en todas las fases del estudio.

En esta investigación se adapta el algoritmo planteado por Nogueira et al. (2024), quienes proponen la selección del cuadrante de mayor impacto, establecer la estrategia a seguir, y formular el problema y la solución estratégica

general. Todo ello depende de los resultados del cruce realizado y la ubicación dentro de la matriz. Las estrategias pueden ser:

- Ofensiva (MAXI-MAXI). Se dirigen a emplear las fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades.
- Defensiva (MAXI-MINI). Encaminadas a emplear las fortalezas para mitigar el efecto negativo de las amenazas.
- Adaptativa (MINI-MAXI). Se deben superar las debilidades para aprovechar al máximo las oportunidades.
- Supervivencia (MINI-MINI). Es indispensable superar las debilidades para aprovechar al máximo las oportunidades.

Una vez realizada la puntuación a partir de la tormenta de ideas antes mencionada, se suman los puntos de las casillas, de forma vertical y horizontal, para identificar los elementos con mayor repercusión. De esta forma es posible plantear el problema estratégico y su posible solución.

Para la formulación del Problema Estratégico General: Si las amenazas siguen actuando sobre el territorio; y no se resuelven las debilidades, ni siquiera con las fortalezas se pueden aprovechar plenamente las oportunidades que brinda el entorno. Solución Estratégica General: Potenciar plenamente las fortalezas y superar las debilidades del territorio para aprovechar óptimamente las oportunidades que brinda el entorno, así como atenuar significativamente los efectos de las amenazas.

Si bien la aplicación de la técnica permite plantear el futuro a través de acciones concretas, en este estudio se emplea como una herramienta para el control de gestión (Nogueira et al., 2024), dado que, al proporcionar una evaluación estructurada de la situación actual de las actividades que se analizan, permite orientar la propuesta de un programa para su fomento en la provincia, a partir de la demostración de los principales obstáculos que frenan la internacionalización del desarrollo territorial.

RESULTADOS-DISCUSIÓN

Brechas en la internacionalización del desarrollo territorial en Cuba

Como parte de la aplicación de la entrevista a los directivos antes mencionados se obtuvieron resultados de alto impacto que requieren de un análisis minucioso. Se pudo identificar un conjunto de problemas que frenan la internacionalización como alternativa para la gestión del desarrollo territorial. A continuación, se presentan de manera concreta:

1. Las Estrategias de Desarrollo de los Municipios tienen limitaciones en cuanto a la identificación de

potencialidades en materia de comercio exterior, la inversión extranjera y cooperación internacional.

2. Falta de visualización por parte del gobierno de las oportunidades que generan para el territorio las actividades de comercio exterior, inversión extranjera, cooperación internacional y en especial las relaciones internacionales.
3. Los proyectos que obtienen fondos de la cooperación internacional que requieren proceso inversionista no cumplimentan los requisitos del proceso que establece la ley para su proceso de legalización e implementación.
4. Aun no se reconoce el protagonismo de las estructuras de gobierno para la atención a las actividades de comercio exterior, inversión extranjera, cooperación internacional y relaciones internacionales en las posibilidades de internacionalización del territorio.
5. Desaprovechamiento de los recursos y capacidades endógenas para la internacionalización del desarrollo territorial.
6. Está en construcción el programa provincial para para posicionar internacionalmente al territorio.
7. El territorio no cuenta con identidad visual que le permita internacionalizarse, actualmente se utiliza el identificador de EXPOSUR¹, sin embargo, este no es atractivo para promover a Cienfuegos como un destino para invertir.
8. No cuentan con los recursos humanos con las capacidades técnicas, ni con los recursos materiales, financiamiento, o logística.
9. Una limitación estructural que atraviesa toda la gestión territorial en Cuba es el monocentrismo del modelo económico.
10. Más allá de los obstáculos institucionales y materiales, la internacionalización territorial enfrenta un desafío intangible pero fundamental: la débil construcción de identidad territorial.
11. No se evidencia integración entre las relaciones internacionales, el comercio exterior, la inversión extranjera y la cooperación internacional y la articulación entre los distintos actores que contribuyen a la gestión del desarrollo territorial.

Además de identificar estas problemáticas, desde la práctica se constata que las contribuciones logradas desde el punto de vista teórico y metodológico, tanto en el contexto internacional como nacional, aún no son suficientes

1 Feria Internacional que se realiza en la provincia Cienfuegos, Cuba, con el objetivo de ampliar las relaciones comerciales de entidades locales con otras de dentro y fuera del país.

para favorecer la internacionalización como alternativa para la gestión del desarrollo territorial, argumentado en las siguientes brechas teórico-metodológicas:

1. Se identifica la necesidad de la internacionalización del sistema empresarial y no del desarrollo territorial.
2. No se visualiza la diferencia entre inserción internacional e internacionalización en tanto el segundo es un elemento superior y es hacia donde se dirigen los esfuerzos internacionales actualmente.
3. No se identifica la necesaria relación entre las relaciones internacionales, el comercio exterior, la inversión extranjera y la cooperación internacional para la internacionalización del desarrollo territorial.
4. No se identifican los actores claves y su papel en las escalas municipio y provincia en la internacionalización como alternativa para la gestión del desarrollo territorial.
5. No se reconoce en la ley cubana la internacionalización territorial ni cómo proceder para integrar las actividades que lo permitan integrando actores y escalas.
6. No están definidas las funciones de las relaciones internacionales de los gobiernos territoriales en la legislación cubana.

Análisis DAFO

Para iniciar el análisis es importante tener en cuenta cómo se han trabajado estos temas en Cienfuegos en los últimos años, por lo que se tomarán como antecedentes para esta investigación las Líneas directrices para la cooperación internacional, las Líneas prioritarias para el desarrollo territorial de Cienfuegos, la Estrategia de la Colaboración Económica Internacional que Cuba Ofrece y Recibe, la Estrategia para la atención a la actividad de la inversión extranjera en Cienfuegos (2020-2021) y la Estrategia integral para la exportación de bienes y de servicios (EIEBYS) de Cienfuegos, las estrategias de desarrollo de los 8 municipios del territorio y la Estrategia Provincial de Cienfuegos.

Las Líneas Prioritarias vigentes en Cienfuegos, surgieron como una necesidad de contar con una guía para orientar las oportunidades y potencialidades endógenas con los grandes temas de la cooperación internacional y las estrategias antes mencionadas dirigen su atención a las funciones de control y seguimiento de las actividades de comercio exterior, inversión extranjera y cooperación internacional ejercida por la estructura que a estos fines ha existido en el territorio.

A partir de la implementación de la nueva estructura de gobierno, en el 2023, se constituyeron en los territorios las Direcciones de comercio exterior, inversión extranjera

y cooperación internacional y en los municipios departamentos independientes, estos últimos no se han constituido en 4 de ellos, lo que, imposibilita el asesoramiento al Consejo de la Administración Municipal en sus responsabilidades y el resto aún tiene que consolidarse, además, no se identifican en la ley las funciones de las relaciones internacionales tan importantes para la internacionalización del territorio.

En la Estrategia de Desarrollo Provincial de Cienfuegos, se identifica como problema complejo de la dimensión económica: la desarticulación y obsolescencia tecnológica del Sistema Productivo de Bienes y Servicios (SPBS) imposibilita el desarrollo sostenible del desarrollo y la inserción internacional de sus productos. Respecto a los fondos de la cooperación internacional, aun cuando han contribuido con la mejora de la tecnología de algunas entidades, han presentado dificultades en los procesos inversionistas (Rey Novoa, 2025b).

En el caso de los fondos de carácter económico productivo, estos no han sido sostenibles económicamente, dado a que hasta el momento ninguno ha tributado a la exportación ni se han encadenado con el mercado nacional en divisa, salvo las Minindustrias Santa Isabel y la Constancia, pues no han adquirido fuentes externas de financiamiento para hacer sostenibles sus procesos productivos.

Se destaca, además, que no se ha logrado la negociación de alguna de las propuestas patrocinadas por los gobiernos para la inversión extranjera, por tanto, existe una brecha entre lo esperado y lo necesitado de estas actividades en el territorio.

El análisis DAFO permite una comprensión integral de la situación actual y el potencial de desarrollo de Cienfuegos. Este proporciona un marco estratégico para evaluar el estado del CE, IE y CI, que facilita la identificación de acciones concretas que pueden impulsar el desarrollo económico sostenible de la provincia. Se centra en identificar las fortalezas que Cienfuegos puede aprovechar, así como las oportunidades que surgen. Al mismo tiempo, se examinan las debilidades internas y las amenazas externas derivadas de la competencia global y cambios en las políticas comerciales.

Identificación de los elementos de la Matriz DAFO

Fortalezas

- Existencia de infraestructura, recursos y capacidades para incrementar las exportaciones.
- Concesión de facultades de comercio exterior al Polo Exportador de la provincia.

- Amplio potencial científico con resultados probados.
- Fortalecimiento del vínculo Universidad-Empresas-Actores Económicos-Productores.
- Alto nivel de calificación de la fuerza de trabajo.
- Existencia de recursos naturales de gran potencial para el desarrollo agropecuario e industrial.

Debilidades

- Elevada obsolescencia tecnológica y deterioro de la infraestructura productiva.
- Limitada efectividad en la gestión de los procesos de certificación de la calidad.
- No articulación del sistema de producción de bienes y servicios, incluidos los nuevos actores.
- Inestabilidad y fluctuación de la fuerza de trabajo.
- Ineficiente uso de los recursos naturales del territorio.
- Desaprovechamiento de los valores patrimoniales para el desarrollo del turismo.

Oportunidades

- Actualización del Modelo Económico y Social Cubano y su marco legal.
- Implementación de la estrategia integral de exportaciones de bienes y servicios.
- Flexibilización para la gestión de financiamiento para el desarrollo.
- Alianzas con instituciones científicas nacionales e internacionales y autoridades reguladoras.
- Transformación digital e informatización de la sociedad.
- Tendencia hacia la descentralización de competencias a nivel territorial.

Amenazas

- Crisis multisectorial internacional y recrudecimiento del bloqueo a Cuba.
- Alto riesgo ante desastres de origen natural, tecnológico, sanitario y el cambio climático.
- Dolarización parcial de la economía e inflación con incidencia a nivel territorial.
- Crisis en el sistema electro energético del país.
- Desventajas de la Empresa Estatal Socialista respecto a los nuevos actores económicos.
- Excesiva burocracia en los procesos de exportación y trámites legales.

En la tabla 1 se presenta el resultado del cruzamiento de los elementos de la matriz.

Tabla 1: Cruzamiento de los elementos.

		88						91						
		Oportunidades						Amenazas						
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	T
Fortalezas	1	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	20
	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	19
	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	21
	4	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	20
	5	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	19
	6	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	22
Debilidades	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	19
	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	23
	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	22
	4	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	19
	5	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	20
	6	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	21
T		20	19	21	20	20	24	21	20	18	18	18	24	
		95 (ADAPTATIVA)						84						

A partir de los resultados obtenidos es claramente visible que la situación de la provincia Cienfuegos respecto a su capacidad de internacionalización aún requiere una estrategia adaptativa, donde se el objetivo se encamine a minimizar las debilidades latentes y a su vez se maximicen las oportunidades que ofrece el entorno. A partir de este elemento es importante plantear el problema y solución estratégica a este caso de estudio.

Problema estratégico general: Si la excesiva burocracia en los procesos de exportación y trámites legales, la crisis multisectorial internacional y recrudecimiento del bloqueo a Cuba, y el alto riesgo ante desastres de origen natural, tecnológico, sanitario y el cambio climático siguen actuando sobre el territorio; y no se resuelven: la limitada efectividad en la gestión de los procesos de certificación de la calidad, la no articulación del sistema de producción de bienes y servicios, incluidos los nuevos actores y el desaprovechamiento de los valores patrimoniales para el desarrollo del turismo; ni siquiera con: la existencia de infraestructura, recursos y capacidades para incrementar las exportaciones, el amplio potencial científico con resultados probados y la existencia de recursos naturales de gran potencial para el desarrollo agropecuario e industrial; se podrán aprovechar plenamente: la flexibilización para la gestión de financiamiento para el desarrollo, las alianzas con instituciones científicas nacionales e internacionales y autoridades reguladoras y la tendencia hacia la descentralización de competencias a nivel territorial.

Solución estratégica general: Potenciar plenamente: la existencia de infraestructura, recursos y capacidades para incrementar las exportaciones, el amplio potencial científico con resultados probados y la existencia de recursos naturales de gran potencial para el desarrollo agropecuario e industrial; y superar: la limitada efectividad en la gestión de los procesos de certificación de la calidad, la no articulación del sistema de producción de bienes y servicios, incluidos los nuevos actores y el desaprovechamiento de los valores patrimoniales para el desarrollo del turismo; para aprovechar óptimamente: la flexibilización para la gestión de financiamiento para el desarrollo, las alianzas con instituciones científicas nacionales e internacionales y autoridades reguladoras y la tendencia hacia la descentralización de competencias a nivel territorial; así como atenuar significativamente los efectos de: la excesiva burocracia en los procesos

de exportación y trámites legales, la crisis multisectorial internacional y recrudescimiento del bloqueo a Cuba, y el alto riesgo ante desastres de origen natural, tecnológico, sanitario y el cambio climático siguen actuando sobre el territorio.

DISCUSIÓN

Para iniciar el análisis de estos aspectos, se considera que existen dificultades que afectan el proceso de internacionalización. Al respecto, Cuervo (2004) las identifica a lo interno de la empresa y plantea que se pueden visualizar conflictos para transferir al extranjero los recursos, las ventajas competitivas y desventajas también desventajas que se crean en este proceso de transferencia. Además, identifica la falta de recursos para constituir una multinacional, competir en la nueva industria, así como para operar en el nuevo marco institucional. Si bien todos estos argumentos fueron ofrecidos hace más de 20 años, aún hoy se mantienen vigentes en Cuba, lo que demuestra una crisis aguda en el proceso que se analiza, dado, entre otros factores, por la necesidad de mayor vínculo entre el ente rector (Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera) y el resto de los actores en las distintas escalas y niveles. Todo ello evidencia la necesidad imperiosa de plantear nuevos instrumentos que sean capaces de generar acciones para la internacionalización, pero esta vez con mayor énfasis en la escala territorial.

Los resultados obtenidos en este estudio coinciden con los aportes de Rey Novoa (2025b). Se identifican de forma concreta problemas estructurales que limitan la efectividad de la internacionalización como herramienta de desarrollo territorial, entre ellos:

1. Fragmentación y falta de sinergia: Las actividades de comercio exterior, inversión extranjera, cooperación internacional y relaciones internacionales suelen gestionarse de manera sectorial y desarticulada, con poca integración en una estrategia territorial única.
2. Centralismo y desarticulación escalar: El diseño monocentrista de la economía concentra las decisiones clave en instancias nacionales, lo que genera una doble asimetría: las oportunidades de inversión y comercio se deciden lejos de las prioridades municipales, mientras que a los territorios se les delega la ejecución de proyectos sin otorgarles suficiente autonomía para gestionarlos con agilidad.
3. Débil articulación actoral y de identidad: Frecuentemente se desaprovechan los recursos y capacidades endógenas, existe una falta de consenso sobre la identidad territorial que dificulta el posicionamiento internacional, y no se logra una integración efectiva entre los distintos actores (gobierno, empresas, universidad, sociedad civil).

4. Limitaciones capacidades e institucionales: Los territorios adolecen, en muchos casos, de recursos humanos especializados, herramientas de gestión, financiamiento y logística adecuados para llevar adelante una estrategia de internacionalización proactiva.

Estos desafíos revelan que, en el contexto cubano, la internacionalización territorial no es un proceso espontáneo, sino una alternativa estratégica de gestión que debe ser construida de manera deliberada. Implica repensar la gobernanza multinivel, fortalecer las capacidades de los actores locales y diseñar instrumentos que permitan integrar las cuatro dimensiones de la internacionalización en función de un proyecto de desarrollo endógeno. La presente investigación se sitúa precisamente en este cruce, con el objetivo de contribuir a cerrar la brecha entre el potencial transformador de la internacionalización y su implementación efectiva en los territorios cubanos.

La estrategia de internacionalización territorial debe tener una clara orientación pública, definida desde el perfil específico de la región y debe abarcar todas las formas posibles de proyección exterior. De acuerdo con Castro y Sáenz (2021), en las condiciones de recrudescimiento del bloqueo y de los efectos provocados por la pandemia de la COVID-19, el país necesita aprovechar las ventajas que reporta tanto la IED como el CE o la CI. Siendo así se hace necesario retomar, profundizar y potenciar acciones como las que siguen:

1. Sentar las bases para el desarrollo de una estrategia de comunicación que potencie los beneficios como plaza de inversión.
2. Diseñar proyectos de negocios que resulten atractivos a los inversionistas extranjeros en las actuales condiciones. Los empresarios nacionales deben concebir negocios que generen eficiencia económica.
3. Priorizar los negocios de servicios médicos en Cuba y en el exterior.
4. Favorecer la creación de cadenas de valor que integran varios sectores, como ocurre con la agroalimentaria.
5. Disponer de un Plan maestro, que se integre a la estrategia de desarrollo territorial.
6. Fomentar el desarrollo de clúster de negocios, micro clúster y redes empresariales con diferentes tipos de propiedad y formas de gestión.
7. Aumentar y diversificar las exportaciones en cuanto a productos, servicios, mercados y el aprovechamiento del potencial científico técnico creado en el país.
8. Reducir las importaciones y su sustitución efectiva, mediante un mayor encadenamiento productivo con

el tejido empresarial cubano y las otras formas de propiedad.

9. Estimular la creación de inversiones en el exterior, en las que se valore aprovechar las ventajas que ofrecen las zonas económicas especiales (ZEE) y parques tecnológicos.
10. Favorecer la creación de negocios con IE de pequeño y mediano tamaño que tributen a estrategias de desarrollo territorial; y por tanto la participación de los Gobiernos locales en su aprobación.
11. Estimular la autonomía de los negocios creados para generar innovaciones que tributen al efectivo desarrollo local y a su internacionalización (a través de exportaciones e inversiones en el exterior).
12. Aprovechar las ventajas de la ventanilla única para la IE, para acortar los plazos de constitución de los negocios, de la ejecución de las inversiones y el acompañamiento durante su vigencia.
13. Facilitar a los empresarios la elaboración de los estudios de apoyo y de preinversión, en condiciones comparables con la práctica internacional.

Las propuestas anteriores son importantes y necesarias en un contexto en el que se insiste desde las políticas públicas nacionales en fomentar el desarrollo a escala local y territorial, lo que hace imprescindible generar nuevos espacios y escenarios que permitan la captación y el acceso a divisas, que luego permitan invertir en aquellos recursos endógenos, propicien encadenamientos, aumenten la competitividad y el reconocimiento de los productos cubanos en el mercado internacional.

CONCLUSIONES

Se constata que la internacionalización territorial implica el desarrollo de capacidades específicas, en un territorio visible y competitivo a nivel global en capacidad de movilizar recursos externos que contribuyan con su desarrollo. Esta estrategia no es un mero impulso a las exportaciones, sino un marco integral que, mediante la cooperación internacional, el comercio exterior, la inversión extranjera y las relaciones internacionales, se generen nuevas fuentes de capital, tecnología y conocimiento. Se demuestra que la verdadera potencia de la internacionalización territorial radica en la sinergia e integración estratégica de estas cuatro dimensiones, que canalizan fondos hacia el territorio.

Se evidencia la necesidad de un mecanismo que contribuya con la proyección internacional de los territorios en correspondencia con la encrucijada entre la globalización acelerada y las demandas de desarrollo local, donde se vean aumentadas sus capacidades para gestionar

estratégicamente las divisas. Persiste una brecha entre el potencial transformador de la internacionalización y su implementación efectiva a escala territorial.

En Cienfuegos, luego del análisis DAFO, los esfuerzos deben concentrarse en la gestión descentralizada del comercio exterior, oportunidades de inversión extranjera y de cooperación internacional; así como articular las relaciones internacionales en torno a estos propósitos, entre las soluciones creativas al problema complejo identificado en su construcción: la desarticulación, obsolescencia tecnológica y el riesgo ante desastres en la industria nacional radicada en el territorio imposibilita la inserción internacional de sus productos, el desarrollo del Recinto Portuario y el Aeropuerto como polo de intercambio de bienes y servicios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque Llorens, F. (2025). *Otra Economía sustentable, con la gente desde sus territorios: Guía no convencional para el estudio de la Economía y el Desarrollo Territorial Sustentable*. Universidad de Deusto. <https://doi.org/10.18543/DKBZ1173>
- Alencastro Guerrero, A. P., Castañón Rodríguez, J., Quiñonez Cabeza, M. R., & Egas Moreno, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI (3), 130-147. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28063519005>
- Barrios Cruz, Y. & Torres Páez, C. C. (2019). Internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local en la provincia Pinar del Río. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), 366-376. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000300366&lng=es&tln=es.
- Castro Cossio, I. H., Sáenz Coopat, T. (2021). La inversión extranjera en Cuba: retos y desafíos en la actual coyuntura. *Economía y Desarrollo*, 165(2), e5. <https://www.redalyc.org/journal/4255/425577477005/html/>
- Costamagna, P., & Foglia, M. (2017). Hacia la construcción de una agenda estratégica de internacionalización de los territorios [Archivo PDF]. https://www.academia.edu/37354148/HACIA_LA_CONSTRUCCION_DE_UNA_AGENDA
- Chernomordik, C. (2018). *La acción exterior de los gobiernos subnacionales: Aportes para la construcción de una estrategia de internacionalización para la ciudad de San Lorenzo, provincia de Santa Fe* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Rosario]. <https://rephip.unr.edu.ar/server/api/core/bitstreams/818674c6-5877-44f4-b1d8-8e78d0806626/content>
- Cuervo Cazorra, Á., (2004). Dificultades en la internacionalización de la empresa. *Revista de Negocios Universia*, 4, 18-29. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300402>

- Díaz Pérez, M., Cira Alonso, O., & Petirena Pérez, I. del M. (2023). Cooperación internacional evaluada desde el Ministerio de Educación Superior, por un desarrollo sostenible e inclusivo. *Revista Cubana De Educación Superior*, 42(2), 250–264. <https://revistas.uh.cu/rces/article/view/6939>
- Grandas Estepa, D. A. (2012). Elementos de reflexión para mejorar la práctica de la cooperación oficial descentralizada en los municipios colombianos. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 7(1), 75-97. <https://revistas.umng.edu.co/index.php/ries/article/view/92>
- Jiménez, W. G. (2022). Internacionalización territorial, una estrategia para el desarrollo de las regiones. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(2), 336-349. <https://www.re-dalyc.org/journal/280/28071865011/html/>
- Nogueira Rivera, D., Medina León, A., Medina Nogueira, Y. E & Assafiri Ojeda, Y. (2024). Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: caso de aplicación. *Universidad y Sociedad*, 16(2), 34-45. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4368>
- Quintana Niño, C. & Mejía Puerto, M. (2022). Estrategias de internacionalización territorial para el departamento de Boyacá [Tesis de maestría, Universidad EAN]. <http://hdl.handle.net/10882/11536>
- Rey Novoa, J. M., Torres Páez, C. C., García Lorenzo, D. M., Pérez de Armas, M., & Díaz Ramos, C. (2025a). Análisis estratégico: gobernanza territorial para el desarrollo a escala provincial. *Cooperativismo Y Desarrollo*, 13(3), e887. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/887>
- Rey Novoa, J. M., Pérez de Armas, M., García Lorenzo, D. M., & Torres Páez, C. C. (2025b). Planeación estratégica y gobernanza territorial para el desarrollo en la provincia de Cienfuegos. *Universidad Y Sociedad*, 17(4), e5308. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/5308>
- Saavedra, O. M. (2020). Urgencias globales, necesidades locales para internacionalizar la universidad pública argentina. Vacancias en monitoreo y medición del impacto territorial. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, 2(15), 68-80. <https://doi.org/10.35305/rece.v2i15.547>

CONFLICTO DE INTERESES:

Los autores declaran no existir conflicto de intereses

Autor	Roles
Yanet González Laso	Encargada de: Conceptualización, Metodología, Análisis formal, Validación, Visualización, Escritura– borrador original, Redacción – revisión y edición
Lliney Portela Peñalver	Encargada de: Validación, Análisis formal, Supervisión, Validación, Visualización, Redacción – revisión y edición

Contribución de los autores Universidad & Sociedad publica sus artículos bajo una licencia Creative Commons <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

