

FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. DESARROLLO LOCAL

## PROCEDIMIENTO PARA EL SERVICIO DE ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL DESDE LA CONSULTORÍA CANEC S.A

Trabajo final presentado en opción al título académico de  
Especialista de Posgrado en Desarrollo Local

Autora: Lic. Rayma Reina Osorio Álvarez

Tutora: Ing. Yunelsy Ortiz Chávez, Dr.C.

HOLGUÍN, 2021



**PENSAMIENTO**

***“...motivar el pensamiento creador; la búsqueda de soluciones novedosas y audaces a viejos problemas; el fomento de la iniciativa local y promover el debate como vía de encontrar las mejores soluciones.”***

**Raúl Castro**

**(Reseña de la visita a Bayamo, periódico Granma, marzo 2010)**

***“Para garantizar el éxito en la implementación de los Lineamientos es imprescindible romper la colosal barrera psicológica que resulta de una mentalidad arraigada en hábitos y conceptos del pasado.”***

**Raúl Castro**

**13 de diciembre de 2012, ANPP**

## **AGRADECIMINETO**

**A DIOS**

**A mi Tutora Yunelsy Ortiz Chávez, por todo el conocimiento brindado**

**A mi hijo, que es la razón de ser**

**Al claustro de profesores por los conocimientos impartidos**

**A mi esposo Jorge, por su ayuda incondicional**

## **Resumen**

Los proyectos de desarrollo local plantean estrategias para el autoabastecimiento municipal, favoreciendo el desarrollo de mini-industrias y centros de producción o servicios, con el principio de la auto-sustentabilidad financiera, compatibilizado con los objetivos del plan de la economía nacional y el encadenamiento productivo entre los diferentes actores económicos de la sociedad.

Las empresas consultoras juegan un papel fundamental en la asesoría y elaboración de estos proyectos, específicamente la consultoría CANEC S.A, enfoca sus servicios a potenciar la materialización de los mismos, por lo que el objetivo general de la investigación consiste en diseñar un Procedimiento para elaborar los Proyectos de Desarrollo Local desde la Consultoría CANEC S. A, para lo cual se aplicaron diferentes métodos de investigación teóricos y empíricos que contribuyeron al cumplimiento del objetivo propuesto, con la revisión de bibliografías nacionales e internacionales vinculadas con el problema estudiado.

Como resultado del trabajo que se presenta se obtuvo el procedimiento para prestar servicios de consultorías relacionado con los Proyectos de Desarrollo Local, el cual constituye una herramienta metodológica que permitirá guiar y homogenizar el trabajo de los consultores en las diferentes sucursales del país, además de plantear una conjugación coherente de métodos, técnicas y herramientas de trabajo que permitan aumentar la calidad de los servicios por los consultores e incorpora indicadores que están en concordancia con la política económica y social actual del país.

## ÍNDICE

Contenido	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO–PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL EN LA CONSULTORÍA.....	7
1.1 Desarrollo Local. Conceptos, evolución y elementos básicos.....	8
1.1.1 Desarrollo Local. Conceptos y evolución.....	8
1.1.2 Desarrollo Local. Elementos básicos.....	10
1.2 Consultoría, características y funciones.....	13
1.2.1 Consultoría. Conceptualización como empresa.....	13
1.2.2 Características y otros elementos de interés .....	14
1.3 Características de los servicios en CANEC SA Sucursal Holguín específicamente en Proyectos de Desarrollo Local.....	17
1.3.1 Características de la Consultoría Económica CANEC S.A, Sucursal Holguín.....	17
1.3.2 Servicio de Proyectos de Desarrollo Local. Características esenciales.....	19
1.4 Análisis Metodológico.....	22.
1.4.1 Procedimiento para prestar servicios de Proyectos de Desarrollo Local en la consultoría.....	22
1.4.2 Prestación de servicios de Proyectos de Desarrollo Local en la Consultoría CANEC S.A, Sucursal Holguín.....	24
CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL PARA LA CANEC S.A.....	26
CONCLUSIONES.....	51
RECOMENDACIONES.....	52
BIBLIOGRAFÍA .....	53
ANEXOS.....	56

## **Introducción**

En Cuba, desde los años 90 del pasado siglo se comienza a hablar de proyectos de desarrollo local; sin embargo, no es hasta el año 2011 con la implementación de los Lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba que se comienzan a materializar estas ideas.

A raíz de efectuarse en abril del 2021, el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se aprueba la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026, dentro de los que se aprueba el Lineamientos No. 14 relacionado con la necesidad de avanzar en la gestión estratégica del desarrollo local a partir de la implementación de la Política de Desarrollo Territorial del país. Así mismo, queda evidenciada la estrategia de gobierno al aprobarse en abril del presente año 2021, el Decreto No. 33 “Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial”, aprobado por el Consejo de Ministros. El desarrollo local en Cuba tiene como característica la transformación de la economía y la sociedad a través de un proceso dinámico, el cual se concreta mediante la identificación y el aprovechamiento de las potencialidades y los recursos endógenos de cada localidad. Los proyectos de desarrollo locales se enfocan a estimular y fomentar el crecimiento económico para mejorar la calidad de vida y el bienestar social de la comunidad, precisando la participación integrada en el accionar de los diferentes actores locales en función de lograr el fin que se pretende. En la mesa redonda del pasado día 15 de junio del 2020, el Presidente de la Sociedad Cubana de Desarrollo Local, el compañero Carlos César Torres Páez, planteó que al cierre de 2020 contaron con doscientos proyectos de desarrollo local, mientras que para finales de 2021 se espera que la cifra suba hasta los cuatrocientos veintitrés y añadió que las áreas en las que se ha puesto mayor énfasis son:: la de producción de alimentos, la gastronomía, así como el turismo local y sostenible y las energías renovables.

Por su parte el compañero Yarbredy Vázquez, vicedirector científico del Centro de Desarrollo Local y Comunitario (Cedel), dijo a “el TOQUE”, que parte de los problemas en la puesta en marcha de los proyectos de desarrollo local están en los municipios debido a la falta de capacitación para aprobar determinados proyectos, por lo cual se hace inmediato formar equipos independientes o asesorarse en pos de viabilizar iniciativas y capacitar a los decisores.

Según Canzanelli, (2003), "...los cimientos de las iniciativas de desarrollo económico local están constituidos por la plena participación de los actores locales, la definición de estrategias propias con objetivos claros y viables, la definición de adecuados instrumentos de implementación de las mismas y el fomento de la competitividad a partir de las estrategias..."

Concerniente a los proyectos de desarrollos locales, Ortega y León, (2011), plantean que "...es un proceso reactivo de la economía y dinamizador de la sociedad local, que mediante el aprovechamiento de recursos endógenos existentes en una determinada zona o espacio físico es capaz de estimular y fomentar su crecimiento económico, crear empleo, renta, riqueza y, sobre todo, mejorar la calidad de vida y el bienestar social de la comunidad..."

Según Sapag Chain, (2008), "Múltiples factores influyen en el éxito o fracaso de un proyecto. En general se puede señalar que si el bien o servicio producido es rechazado por la comunidad significa que la asignación de recursos adoleció de defectos de diagnóstico o de análisis que lo hicieron inadecuado para la expectativa de satisfacción de las necesidades del conglomerado humano"

Refiriéndose a los proyectos de desarrollo local, Arias (2008), plantea, que "gestionar el desarrollo local debe partir de incorporar abordajes científicos que permitan dar cuenta de las especificidades económicas, sociales, culturales, políticas, geográficas (incluidas las posibilidades turísticas), históricas, ambientales y de género, a fin de poner en práctica los ejes de trabajo del desarrollo local en un territorio"

Durante el año 2017 el Ministerio de Economía y Planificación puntualizó para los proyectos de desarrollos locales, que "...es un proceso integral de cambio y avance sostenible que tiene como finalidad el bienestar de la población y la satisfacción de necesidades e intereses públicos locales, conciliados y articulados con la concepción de desarrollo socioeconómico del país determinada en las políticas y normativas de carácter general que definen los organismos rectores globales y sectoriales".

En febrero del 2020 el Ministerio de Economía y Planificación define el desarrollo local, como "un proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipal, provincial, y sectorial/nacional). Se sustenta en el liderazgo de los gobiernos municipales y provinciales para la gestión de sus estrategias de desarrollo dirigidas desde la

gestión del conocimiento y la innovación al fomento de proyectos que generen transformaciones económicas-productivas, socio culturales, ambientales e institucionales, con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población”.

Durante la propuesta de la Política para impulsar el Desarrollo Territorial, en febrero del 2020 el Ministerio de Economía y Planificación plantea que el desarrollo local no necesariamente tiene que coincidir con la división política administrativa, solo con un espacio que posea características económicas, sociales, culturales y ambientales relativamente homogénea, en donde las relaciones de producción, comercialización y de identidad ciudadana; se producen y reproducen.

Los Lineamientos de la Política Económico y Social del Partido y la Revolución para el período 2021 – 2026 presentados al VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba en abril del 2021, en lo referido a los territorios plantea: “Avanzar en la gestión estratégica del desarrollo local a partir de la implementación de la Política de Desarrollo Territorial del País de modo que se fortalezcan los municipios como instancias fundamentales con la autonomía necesaria, sean sustentables, consoliden gradualmente una sólida base económico-productiva y se reduzcan las principales desproporciones entre ellos, aprovechando sus potencialidades...”

En el contexto actual el estado y gobierno cubano desarrolla la política económica en todos los sectores de la economía, haciendo énfasis en los ejes y sectores económicos estratégicos a tono con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030.

En este contexto se desarrolla la política de desarrollo local como prioridad en todos los sectores de la economía, donde la consultoría CANEC S.A está teniendo un papel preponderante.

Las empresas consultoras del país en la actualidad se centran en el logro de la excelencia, lo que se manifiesta en el aumento de las competencias de sus profesionales al desarrollo de la ciencia y la tecnología en estas organizaciones, así como la integración con el contexto social, donde lograr la contribución al desarrollo local del territorio es muy importante, tanto en la ejecución de sus servicios como en el accionar cotidiano de la misma.

En relación a los proyectos de desarrollo local la consultoría parte de conocer por qué es necesario el proyecto, si existe experiencia, tradición, historia en la producción o prestación de los productos o servicios que se pretenden ofertar en el ámbito del municipio, la provincia, la nación o internacionalmente. Además, se centra

en qué desarrollo presenta actualmente la rama a que pertenece el proyecto, cuál es la política, el nivel de impacto en las exportaciones o importaciones en miles de pesos libremente convertibles; así como el ahorro de recursos materiales, financieros y humanos que produce la inversión.

Para cada proyecto que se elabore se realiza un análisis del mercado en cuanto a quiénes serán sus clientes, con cuáles ya contactó, con cuáles tiene carta de intención firmada, y cuáles conoce que se interesarán o podrán comprar sus ofertas, así como cuáles son los deseos y necesidades de sus clientes actuales y futuros, qué razones tendrán para comprar lo que usted oferta y las dificultades para no hacerlo. Además, se hace la valoración técnico económico del proyecto como un elemento importante para su aprobación.

Como resultados de estas acciones en las diferentes empresas, la consultoría perteneciente a la Sucursal Holguín; ha detectado que es insuficiente el procedimiento establecido por el Sistema de Gestión de Calidad aprobado por la consultoría CANEC S.A en cuanto a los proyectos de desarrollo local, de manera transversal, por lo que se requiere unificar criterios para lograr mayor eficacia en este proceso.

Durante la revisión de la Instrucción de Calidad con que se cuenta en la consultoría para la elaboración de los proyectos de desarrollo local, se pudo identificar algunas insuficiencias, entre las que se encuentran:

- Las normativas legales utilizadas no se encuentran actualizadas.
- Solo tiene en cuenta los aspectos relacionados con los beneficios económicos del proyecto, no así los aspectos técnicos.
- No establece la responsabilidad individual de los implicados durante la prestación del servicio.
- Los aspectos que se deben tener en cuenta durante el estudio de mercado, los análisis técnicos y los aspectos relacionados con la inversión constructivas (para los proyectos que lo requieran) son muy escuetos.
- La instrucción no define con claridad los aspectos de cada Etapa de prestación del servicio.
- No incorpora aspectos relacionados con la participación ciudadana en la toma de decisiones, el enfoque de género, la utilización de los recursos endógenos, el encadenamiento productivo, la necesidad de utilizar energías renovables, la sustitución de importaciones.

De aquí se deriva un **problema de investigación** a resolver: Insuficiencias en la Instrucción de Calidad para el servicio de elaboración de proyectos de desarrollo local en la consultoría CANEC S.A. En correspondencia con lo anterior se determina como **objeto de investigación** los Proyectos de Desarrollo Local.

Para dar respuesta al problema científico se propone como **objetivo de la investigación**:

- Realizar un procedimiento para el servicio de elaboración de proyectos de desarrollo local en la consultoría CANEC S.A.

Como **objetivos específicos** se definieron los siguientes:

- 1) Revisión y análisis de la bibliografía acerca de la legislación internacional y nacional que estipulen los requisitos para la realización de estudios de desarrollo local, en cuanto al impacto desde la consultoría.
- 2) Proponer un procedimiento para la prestación del servicio de elaboración de proyectos de desarrollo local en la consultoría CANEC S.A.
- 3) Valorar por especialistas de la consultoría CANEC S.A el procedimiento que se elabore.

El **campo de la investigación**: el servicio de consultoría de elaboración de proyectos de desarrollo local, partiendo de los servicios de perfil económico aprobados en la consultoría CANEC S.A.

Para dar solución al problema científico planteado se formula la siguiente **Idea a defender**: el desarrollo de un procedimiento para la prestación del servicio de elaboración de proyectos de desarrollo local en la consultoría CANEC S.A., Holguín, que elimine las insuficiencias detectadas, contribuirá a proveer de una herramienta metodológica y práctica para viabilizar la labor de los consultores durante la realización del servicio en las organizaciones.

El **aporte práctico** de la investigación lo constituye el desarrollo de un procedimiento para la prestación del servicio de consultoría de: Elaboración de Proyectos de Desarrollo Local en la CANEC S.A., Sucursal Holguín, concebido sobre la base de una minuciosa revisión de las principales tendencias nacionales e internacionales vinculadas con el problema estudiado, la integración de las fases de la consultoría con los servicios de desarrollo local, el establecimiento del instrumento metodológico, la información documentada y conjugación coherente de métodos, técnicas y herramientas que faciliten el trabajo al consultor y viabilice la prestación del servicio. Durante la elaboración del procedimiento se incorporan conocimientos adquiridos en

los diferentes módulos de la especialidad en Desarrollo Local.

En el desarrollo de la investigación se utilizan diferentes **métodos teóricos** y **empíricos**, asociados a este tipo de investigación, entre los que se encuentran:

**Métodos Teóricos:**

**Histórico-lógico:** se utilizó para determinar el contexto socio-histórico en que surge y se desarrolla el problema.

**Analítico-sintético:** para desarrollar el análisis del objeto de estudio a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinando así las variables que más inciden y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis, a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados.

**Inductivo-deductivo:** para diagnosticar en el área objeto de estudio y para el diseño y aplicación de la propuesta.

**Métodos empíricos:** Revisión de documentos, realización de entrevistas y consultas con expertos, trabajo en grupo (tormenta de ideas), método estadístico y observación científica.

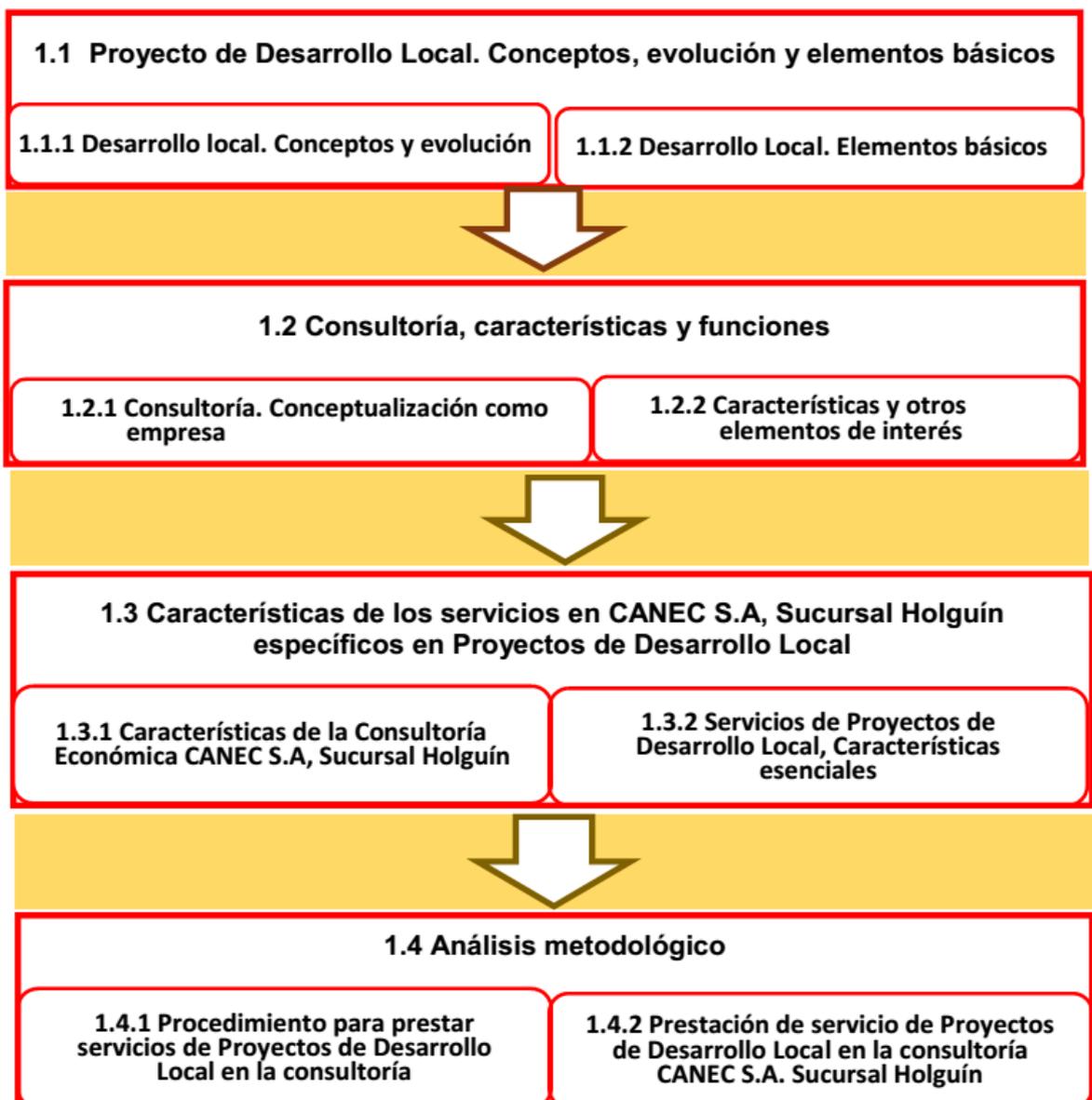
El resultado esperado es la elaboración de un procedimiento para elaborar los proyectos de desarrollo local, desde la consultoría CANEC S.A. Este procedimiento se someterá a revisión por los especialistas de la consultoría perteneciente a la Sucursal Holguín, con vista a su posterior presentación a los especialistas de la oficina central de la consultoría CANEC S.A, para luego de su validación proceder a su implementación por las diferentes entidades consultoras del país.

El trabajo final que se presenta se estructura de la siguiente forma: Introducción donde se aborda la actualidad del tema en el contexto actual cubano, la situación problemática a desarrollar, el problema que se identifica, el objetivo general y objetivos específicos que permitan dar respuesta al problema identificado.

Se desarrolla un primer Capítulo, donde se aborda el resultado de la revisión teórico –metodológico de los elementos asociados a los proyectos de desarrollo local y del procedimiento que existe en CANEC S.A, relacionado con la elaboración de proyectos de desarrollo local, un segundo Capítulo donde se presenta el procedimiento propuesto que permitirá prestar servicios a los consultores, relacionado con los proyectos de desarrollo local que se elaboren para su presentación y aprobación por la instancia que corresponda; luego se presentarán las conclusiones, las recomendaciones, bibliografía que se utilice y los anexos.

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL EN LA CONSULTORÍA**

En este Capítulo se realiza un estudio de los elementos esenciales que sirven de soporte para el desarrollo de la presente investigación, sobre el tema objeto de estudio. Para ello se analiza la prestación del servicio de elaboración de proyectos de desarrollo local en las consultorías, las características de estas organizaciones y los servicios de desarrollo local que prestan las mismas, así como las particularidades de la prestación del servicio en la consultoría CANEC S.A, Sucursal Holguín, siguiendo el hilo conductor que aparece en la figura 1.



**Figura 1.** Marco teórico - práctico referencial de la investigación

## **1.1 Proyecto de Desarrollo Local. Conceptos, evolución y elementos esenciales.**

En el presente epígrafe se realiza un estudio de diferentes conceptos de desarrollo local, así como su evolución y elementos esenciales que caracterizan a los mismos.

### **1.1.1 Desarrollo Local. Conceptos y evolución.**

La aproximación al desarrollo local surge en los años 70 en Europa. Las nuevas propuestas se producen en un contexto caracterizado por un cambio estructural en la economía internacional, el empuje de la globalización, el desencadenamiento de la crisis de la deuda externa de los países y el impacto del reajuste del modelo neoliberal. (Iglesias Pérez, 2016)

El concepto de desarrollo ha sido objeto de diversas ciencias, como la historia, la demografía, la geografía, la economía, la sociología, entre otras. El mismo ha transitado por disímiles concepciones desde una visión reduccionista y economicista, hasta una mirada que pone énfasis en el desarrollo como un concepto integral, en el cual el ser humano y la satisfacción de sus necesidades constituyen el objetivo supremo. (Iglesias Pérez, 2016)

El desarrollo local acumula diversos antecedentes y experiencias, y en consecuencia, su significado es aparentemente diverso cuando es utilizado por los expertos o por los agentes sociales, frontera de reflexiones, debates, propuestas y políticas, para una gestión pública más descentralizada y participativa en el nivel local. (Iglesias Pérez, 2016)

Es criterio de la autora que los proyectos de desarrollo local no deben verse solo desde el punto de vista de los beneficios económicos que pueda obtenerse a partir de la ejecución de estos, sino que debe medirse, además, desde el punto de vista cualitativo donde se evidencien entre otros: el crecimiento espiritual de la población, el desarrollo de una cultura medioambientalista, la sostenibilidad de sus producciones o servicios y la utilización de los diferentes recursos endógenos.

D. Tello (2010), plantea que varias contribuciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), tales como: Aghón, Albuquerque y Cortés (2001) y Finot (2001), y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), como Albuquerque, Llorens y Del Castillo (2002) y Llisterri (2000), el desarrollo local se define como el proceso estructural y de crecimiento que mediante el máximo aprovechamiento de los recursos locales permite que las personas que viven en un

área o local o una región de un país experimenten un incremento continuo de su bienestar.

Continúa planteando D. Tello, (2010), que el proceso comprende tres dimensiones: la económica, la sociocultural y la dimensión política y administrativa.

Según D. Tello, (2010), plantea que (Bartik, 1995 y Malizia 1985), recogidos en la literatura económica y desde la perspectiva de una economía industrializada, plantean que el desarrollo local se ha definido tradicionalmente como aquellos cambios en la capacidad de una economía local que permiten incrementar el crecimiento económico, generar empleo y crear nuevas riquezas para los residentes locales. Así mismo, sostiene que el campo del desarrollo local es una combinación de disciplinas y una amalgama de políticas y prácticas, que se basa en cuatro factores: recursos autóctonos y control local, formación de una nueva riqueza, desarrollo de nuevas capacidades y expansión de los recursos, D. Tello, (2010)

En 2020 el Ministerio de Economía y Planificación definió el Desarrollo Local, como: proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador, de articulación de intereses entre actores, territorios, y escalas (municipal, provincial y sectorial/nacional). Se sustenta en el liderazgo de los gobiernos municipales y provinciales para la gestión de sus estrategias de desarrollo dirigidas desde la gestión del conocimiento y la innovación, al fomento de proyectos que generen transformaciones económicas-productivas, socioculturales, ambientales e institucionales con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población.

También definió en la Política para impulsar el desarrollo territorial, en julio del 2020, que los Proyectos de Desarrollo Local son el conjunto de recursos, esfuerzos y acciones que tienen el propósito de transformar una situación existente a otra deseada, que contribuya al desarrollo de las comunidades, municipios y provincia donde actúe e impacte en la calidad de vida de la población.

Así mismo estableció que en su diseño e implementación debe primar el criterio de potenciar las capacidades de los grupos y actores participantes, aprovechar los recursos endógenos en la solución de las problemáticas planteadas y el carácter participativo de su gestión. Se establece como vía para materializar las estrategias de desarrollo municipal y provincial sobre la base del aprovechamiento de los recursos endógenos en lo fundamental.

### **1.1.2 Desarrollo Local. Elementos básicos.**

Según el Diccionario Jurídico (1984): La legislación es un conjunto de normas legales que regulan el comportamiento, los procedimientos y la vida social, legal, laboral, civil, administrativa, penal, económica de la sociedad y que se le da la denominación según la instancia que las emita. Se puede decir que, Normas: es la legislación específica que regula un aspecto de la vida social, económica y política, laboral, administrativa, civil, penal y puede recibir el nombre de ley, decreto ley, decreto, resolución, reglamento, circular. Ejemplo de normas está la Constitución de la República de Cuba, el Código Penal, el Código de Trabajo, la Ley de Procedimiento Penal.

Relacionado con los proyectos de desarrollo local y amparado en el párrafo anterior, podemos asegurar que existen varias normas relacionadas con el tema, no obstante, se pueden citar algunos de los documentos rectores que tienen vigencia en la actualidad, como son: Diseño para la presentación de los proyectos de IMDL, del Ministerio de Economía y Planificación (2011), Constitución de la República de Cuba (2019), Lineamientos de Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2021-2026 presentado al VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba (2021), Decreto No. 33 "Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial" (2021). Así mismo, constituyen normas legales concernientes a los proyectos de desarrollo local en Cuba: el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenibles y la Conceptualización del Modelo Económico y Social cubano de desarrollo socialista.

En estas normas legales se plantea como premisa, la necesidad de contribuir a través de la concreción de los proyectos de desarrollo local al fortalecimiento integral y sostenible de los territorios en función de superar las principales desproporciones entre ellos, en especial la implementación de estrategia de desarrollo territorial y de proyectos de desarrollo local que aprovechen sus potencialidades sobre la base de una mayor autonomía institucional y la gestión del potencial humano, la comunicación social, la ciencia, la tecnología y la innovación.

En la actualidad existe una tendencia de utilizar los recursos endógenos de cada territorio para lograr el desarrollo de los mismos. Lograr un equilibrio entre la prosperidad económica, la estabilidad social y la protección ambiental, mediante el uso adecuado de las tecnologías, es uno de los retos actuales. Una de las respuestas a estas necesidades son los proyectos de desarrollo local.

Los proyectos de desarrollo local, surgen como una iniciativa que promueve el desarrollo local alineado a los programas nacionales y actualmente se enmarcan en el cumplimiento de las estrategias municipales, con el objetivo de disminuir la dispersión y organizar la cooperación descentralizada entre los distintos entes de la sociedad, desde la investigación científica hasta la práctica económica, o sea, la interrelación con universidades, empresas estatales y otras formas de gestión económica aprobadas, así como con los gobiernos de cada localidad.

Estos proyectos se enmarcan en un territorio determinado que responden a delimitaciones de espacio físicos y en su generalidad están ligados a la distribución política administrativa determinada. La iniciativa local indica una estrategia de trabajo para el autoabastecimiento municipal, favoreciendo el desarrollo de mini-industrias y centros de servicios, con el principio de la auto-sustentabilidad financiera y la sostenibilidad en el tiempo, compatibilizado con los objetivos del plan de la economía nacional.

En el ámbito internacional la variabilidad de los proyectos locales y su forma de evaluación giran en torno a tres claves fundamentales, ámbito económico: obtención de utilidades como jerarquía de los objetivos; ámbito social: impacto en la mejora de las condiciones sociales; ámbito medio ambiental: mejoras del medio ambiente.

Estos elementos están estrechamente relacionados y se evalúan desde los tres ámbitos de manera integrada, planteando que un proyecto debe tributar a los tres ámbitos de manera positiva. Sin embargo, internacionalmente el punto de inflexión está en lo económico y la obtención de utilidades.

El concepto de desarrollo se asocia e identifica en varias dimensiones, pero en su base económica para alcanzar la prosperidad se necesita del incremento de la productividad para la satisfacción de necesidades. También el desarrollo transversaliza con otras dimensiones, por sus impactos, como son la dimensión demográfica y territorial, en esta última se inserta la dimensión local, la que no se debe identificar así por pequeña; quien la vive, trabaja y asume, siempre le resulta grande su entorno, lo que es lógico que sea sobre todo al incorporarle su dimensión geográfica, las potencialidades endógenas de su economía, su historia y tradiciones socio culturales que la convierten para sus pobladores en gigante.

El desarrollo local que se promueve en Cuba es diametralmente opuesto, no se encamina en dirección a la privatización de los recursos, a la fragmentación de los sectores populares, ni a restablecer o hacer gobernable la acumulación capitalista

(Limia David, 2004), todo lo contrario, se sustenta en la ideología de la revolución cubana, en la equidad, la justicia social, el acceso a la educación masiva de calidad. Tiene sus fundamentos éticos, políticos y sociales en el proyecto socialista cubano donde la meta social conduce la economía.

Con el mismo se corroboran las enormes potencialidades del socialismo para la construcción de un desarrollo local creador de riqueza material y espiritual, que garantice justicia social, equidad y respuesta a las necesidades de la población. Un desarrollo donde se integran las escalas nacional y provincial con el contexto municipal, en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de la población. Sin embargo, la dirección de los procesos de desarrollo en las localidades cubanas se hace compleja teniendo en cuenta las interrelaciones entre los planes y estrategias independientes que existen y se ejecutan en los territorios, lo que provoca ineficiencias en el óptimo empleo de las potencialidades locales, así como la generación y la asignación de recursos de acuerdo con las prioridades estratégicas. (Lazo Vento, *et all* 2007).

En la localidad confluyen diferentes factores de orden político administrativo, de alcances y límites físicos, que caracterizan los actores por su nivel de aporte y solución a las posibilidades del propio territorio.

El uso de herramientas e indicadores les permiten visualizar hacia dónde, con qué y cómo se puede sostener económicamente, identificar y diferenciar sus capacidades endógenas de otras necesidades exógenas.

La correcta elaboración de los estudios teniendo en cuenta la realidad de la situación en la que surgen los agentes que formarán parte, los cambios en el ámbito circundante y económico, y otros aspectos son claves para el buen desarrollo.

La necesidad de tener en cuenta la cantidad mínima de aspectos que se regulan en la legislación actual (Resolución 187/2011 MEP: Procedimiento financiero de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local), es solo el punto de partida para el buen desempeño del proyecto, agregando a esto la cantidad de datos fiables para su análisis y la experiencia de los ejecutantes, son aspectos importantes.

Se ha evidenciado el efecto positivo de proyectos de desarrollo, pero es meritorio decir que en la práctica persisten dificultades asociadas al proceso de fomento, elaboración y aprobación de estas iniciativas y su vínculo con los objetivos de la estrategia de desarrollo local. Al efecto se han elaborado varias metodologías e instrumentos cuyo uso ha favorecido la generación de iniciativas (Guzón *et all* 2011).

## **1.2 Consultoría, características y funciones.**

### **1.2.1 Consultoría. Conceptualización como empresa.**

La actividad de consultoría se convierte en una herramienta a la que recurren cada vez más las empresas que desean simultáneamente mejorar su posición competitiva y mantener su independencia sin tener que dedicar muchos recursos a actividades en las que no tienen ventajas competitivas.

Es habitual que una organización no posea ciertos conocimientos o técnicas que podrían serle de gran utilidad, y ello no es forzosamente un indicio de incompetencia. El ritmo de los cambios en el medio ambiente y en las técnicas de dirección es tan acelerado y las necesidades de las organizaciones tan diversas, que incluso entidades muy importantes y poderosas pueden carecer de recursos internos para tratar ciertos problemas nuevos y aprovechar nuevas oportunidades. En tales casos, las organizaciones consultoras pueden ser de gran ayuda.

Sobre las consultorías existen una serie de definiciones establecidas por muchos especialistas del tema. Según Greiner y Metzger, (1983), "la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencias, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones.

Para Schein, (1990) la consultoría es "un conjunto de actividades de parte del consultor que ayudan al cliente a percibir, entender y actuar sobre los procesos que ocurren en el medio ambiente del cliente y cuya función central es la de promover cambios". Por otro lado, Cohen, (2003) considera que la consultoría es cualquier empresa que da consejos o presta otros servicios de naturaleza profesional a cambio de una retribución económica.

La consultoría según Varela y Pozo, (2012), es un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la edificación e investigación de problemas relacionados con política, organización, procedimientos y métodos.

La consultoría de gestión, según Wikipedia, "es la práctica de ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño. Las organizaciones pueden recurrir a servicios de consultores de gestión por varias razones, entre ellas obtener asesoramiento externo y el acceso a la experiencia especializada de los consultores" y definida por Schein (1990) como un "conjunto de actividades de parte del consultor

que ayudan al cliente a percibir, entender y actuar sobre los procesos que ocurren en el medio ambiente del cliente. La función central es la de promover cambios”.

La consultoría externa, según Rubio, (2008), es un servicio independiente y se caracteriza por la imparcialidad de los especialistas, que es un rango fundamental de su papel. Pero esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las empresas-clientes y con las personas que trabajan en ellas; en cambio, puede, gracias a su independencia, ser imparcial en situaciones en que ninguna persona que trabaje en la empresa podría serlo.

Según el Instituto de Consultores de Empresas de Reino Unido (Institute of Management Consultants), la consultoría de empresas es: "Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la edificación e investigación de problemas relacionados con política, organización, procedimientos y métodos: Recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”.

Las anteriores definiciones no son excluyentes entre sí, por el contrario, presentan además puntos coincidentes que contribuyen a identificar algunos rasgos de la consultoría, como son:

- Es un trabajo (servicio) independiente: tiene implícita la imparcialidad y la ética.
- Su carácter, como su propio nombre lo indica, es consultivo ya que el consultor no dirige la entidad, área o actividad en la que realiza su trabajo.
- Vincula la teoría con la práctica, a partir de la experiencia de sus consultores.
- No es el resultado de la inspiración, sino de una sólida preparación del consultor y del laborioso análisis de hechos concretos y la proyección de soluciones muchas veces originales, pero que deben ser siempre factibles.
- El servicio de consultoría va encaminado a satisfacer las necesidades del cliente y los requisitos por los que solicita el servicio.

### **1.2.2 Características y otros elementos de interés.**

Las consultorías pueden brindar sus servicios a entidades estatales o de otra forma de gestión económica que requiera de sus servicios, siempre y cuando el servicio solicitado se encuentre dentro de la cartera de servicios aprobado. Puede brindar los servicios convenidos en áreas del cliente o fuera de estas, según el tipo de servicio, las características y requisitos establecidos previamente entre las partes contratantes.

Con frecuencia los empresarios están demasiado inmersos en una situación particular o son ellos mismos quienes han creado el problema con su solución pasada, y no pueden darse cuenta de su magnitud y su alcance. Pueden ver sólo los síntomas y no el problema real o bien resistirse a admitir la existencia de ciertos aspectos del problema y preferir que el consultor los "descubra". Rubio, (2008).

El consultor cuenta con habilidades, experiencias y conocimientos que le permiten identificar las condiciones en las que se encuentra el cliente y genera un esbozo que le permite expresar ideas y proponer estrategias que lo apoyan para identificar los deseos del cliente y el grado de intervención que requiere. Flores, (2014).

Las características del servicio de consultoría en la esfera gerencial, según Schein (1990) citado por Codina, (2007), se definen de la siguiente forma: "Servicio de ayuda prestado por un colaborador profesional independiente (consultor) a una organización (cliente) que solicita su apoyo para: identificar problemas, proponer sugerencias para su solución, y mejorar su desempeño. Proceso que facilita el aprendizaje y el cambio de la organización cliente... facilitar el cambio es la razón de ser de la consultoría...".

Las relaciones entre el consultor y la organización-cliente las resume en lo siguiente:

- Son relaciones voluntarias, colaborativas y transitorias.
- Se establecen en base a un contrato (convenio), no necesariamente escrito.
- El consultor actúa como consejero, o asesor profesional.
- El consultor ayuda a la gerencia, pero no la sustituye, no tiene autoridad para tomar decisiones, ni para "dirigir" la organización.
- Actúa como facilitador o promotor de cambios, pero no es un "mago" que aporta remedios milagrosos.
- La responsabilidad de la gerencia es intransferible, su apoyo y disposición para el cambio es decisivo.
- El consultor es un formador, su servicio es una inversión con sentido de futuro.
- El consultor aporta experiencias que acumula en otras organizaciones y vincula la teoría con la práctica.
- Suministra nuevos conocimientos y habilidades para la solución de problemas, así como un nuevo enfoque para la implementación e introducción del cambio.

Consecuente con esto, las funciones de un consultor pueden resumirse en lo siguiente:

- Proporcionar información que no puede obtenerse por otro medio.

- Analizar la información empleando medios complejos que no están al alcance de los clientes.
- Diagnosticar problemas organizacionales, técnicos o comerciales complicados.
- Capacitar a los clientes o a los subordinados para que empleen modelos de diagnóstico que les permitan tomar mejores decisiones.
- Escuchar, brindar apoyo, aliento y consejos en momentos difíciles.
- Ayudar a poner en práctica decisiones difíciles o impopulares.
- Recompensar y castigar ciertos tipos de conducta, empleando su condición de extraño, como una fuente especial de autoridad.
- Posibilitar el conocimiento de “información interna” que “no está llegando” a los niveles superiores, por medio de la cadena de mando o de los canales formales.
- Recomendar enfoques, políticas y acciones que puedan contribuir a mejorar el estado y desempeño de la organización.
- Asumir la responsabilidad por los consejos, absorber la ansiedad que puede generar la incertidumbre sobre como saldrá todo, en otras palabras, proporcionar apoyo emocional para ayudar a los miembros de la organización a salir de situaciones difíciles.

Según Rasaam (1992) como se citó en Codina, (2007), los consultores tienen que:

- Comprender la cultura de la empresa.
- Utilizar los talentos internos.
- No imponer sus métodos y valores.
- Saber orientarse.
- Descubrir cómo funciona la empresa.
- Describir cuáles son sus reglas informales.
- Identificar quiénes son los que influyen.
- Conocer cómo funciona el negocio.
- Establecer confianza rápidamente.
- Ayudar a formular preguntas y a generar soluciones.

Por todo lo antes expuesto se puede ver que la consultoría constituye un recurso necesario para la dirección, ya que le permite minimizar el temor al error y a no poder sobrevivir en el mundo de los negocios y la economía; la asesoría creativa y visionaria del consultor le permite realizar diversas gestiones para responder a la incesante y constante renovación tecnológica, y realizar predicciones en este

sentido, las habilidades del consultor tienden a verse como nuevas herramientas de trabajo basadas en los adelantos tecnológicos.

La autora coincide con, Codina, (2007), al plantear que el consultor es un facilitador, que aporta enfoques y tecnologías que posibilitan a los miembros de la organización el análisis de sus problemas, la realización de diagnósticos, la generación y evaluación de alternativas de solución y de estrategias y planes de acción para su implementación.

Las organizaciones recurren a los servicios de consultoría en busca de soluciones precisas desde el punto de vista de la imparcialidad e independencia, a las problemáticas que afecte su desempeño. Siendo el consultor el facilitador para lograr el objetivo, mostrando sus habilidades, experiencias y conocimientos que le permiten identificar las posibles salidas.

### **1.3 Características de los servicios en CANEC. S.A, Sucursal Holguín, en Proyectos de Desarrollo Local.**

#### **1.3.1 Características de la Consultoría Económica CANEC S.A, Sucursal Holguín.**

En el mes de octubre de 1992 se aprueba el proyecto de crear el Centro de Asesoría y Servicios Económicos CANEC S.A como un segmento especializado de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC), tiene descrito en sus bases organizativas que su creación está dirigida a realizar asesoría económica, investigación, impartir cursos, conferencia, orientada a las necesidades de sus clientes en lo referente a prestar servicios de consultorías económicas para contribuir con los servicios a elevar la calidad de los controles económicos y la eficiencia del sistema empresarial del país.

En mayo de 1996 se crea la Filial CANEC S.A Holguín, la que de forma incipiente presta sus servicios en la parte de gestión contable. Es en el año 1998 con el proceso de perfeccionamiento empresarial del sistema empresarial del país, donde comienza su desarrollo y ampliación de los servicios, dada la demanda de las empresas.

El desarrollo de CANEC S.A y el espacio que comienza a ganar en el mundo empresarial, hacen que en el año 2000 se produzca un salto cualitativo y cuantitativo de la misma al transformarse en la Empresa Consultoría Económica CANEC S.A, creándose en la provincia la Unidad Empresarial de Base CANEC S.A Holguín,

forma parte actualmente de una Organización no Gubernamental con *Status* consultivo de las Naciones Unidas, denomina CANEC, S.A. Sucursal Holguín.

Debido al camino recorrido por la Sucursal desde su fundación y en particular al trabajo que se realiza en las esferas productivas, calidad y atención al hombre, se declara al finalizar del año 2002 como el año de preparación de condiciones para alcanzar la Excelencia en la Calidad de la Prestación de los Servicios hacia una Consultoría de clase mundial.

La consultoría económica CANEC, S.A., es una sociedad mercantil bajo la modalidad de Sociedad Anónima por acciones nominativas, fundada por la Asociación de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC), subordinada al OSDE Caudal, constituida mediante la Escritura Pública No. 31-2004, de fecha 18 de febrero de 2004, de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba, inscrita en el Libro de Sociedades Mercantiles de Capital Totalmente Cubano, Tomo VI, Folio 020, Hoja 4, Inscripción Primera del Registro Mercantil de Ciudad de La Habana y registrada con el No. 60556 en el Registro de Sociedades Mercantiles de la Oficina Nacional de Estadísticas, con personalidad jurídica independiente y capital propio, que se rige por sus estatutos, los preceptos del Código de Comercio y las leyes concordantes de la República de Cuba.

CANEC es una empresa perfeccionada desde el año 2003 y está constituida por una oficina central y 16 Sucursales provinciales.

El objeto social de CANEC S.A es:

- Prestar servicio de auditorías en los diferentes tipos y emitir dictámenes técnicos sobre estados financieros.
- Prestar servicios de consultoría y asesorías integrales o no, de teneduría de libros, incluyendo la emisión de estados financieros y otros servicios asociados a la gestión empresarial, perfiles económicos, financieros y técnicos organizativos.
- Prestar servicios de asesoría y consultorías en gestión comercial y financiera, de comercio exterior y la inversión extranjera.

Este objeto social extiende su alcance a todas las entidades económicas que soliciten la prestación de sus servicios profesionales.

La Misión de CANEC S.A consiste en “Facilitar el cambio organizacional y mostrar la confiabilidad de los negocios de los clientes, con servicios de consultoría y auditoría desarrollados por profesionales de elevada experiencia y calificación”.

La Visión “Somos reconocidos como una empresa eficiente y eficaz de servicios profesionales de perfil económico que satisface las necesidades de los clientes, trabajadores y proveedores, manteniendo una estrecha colaboración con los organismos nacionales y territoriales en el cumplimiento de la responsabilidad social”. CANEC S.A cuenta con un prestigio ganado durante 25 años prestando servicios de consultoría y auditoría a diferentes empresas e instituciones nacionales e internacionales, su fuerza laboral está constituida por especialistas de las diferentes ramas de las ciencias económicas, contables, financieras, comerciales y otras afines, contando con un alto nivel profesional y una extensa experiencia práctica.

La oficina central radica en Calle C. No. 5 entre 1ra y 3ra, Vedado, Municipio Plaza de la Revolución, Ciudad de La Habana; en ella se encuentra la Dirección General y las direcciones de Regulación y Control.

La consultoría económica CANEC, S.A. Sucursal Holguín se encuentra ubicada en la calle Libertad No. 190 altos entre Ángel Guerra y Peralejo Holguín. Sus teléfonos son: (24) 427648 y (24) 462228 y su correo electrónico es: E-mail: director@hol.canec.co.cu.

La consultoría económica CANEC S.A, Sucursal Holguín aplica el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial. En los últimos años obtiene varios logros, entre estos tenemos la obtención de la certificación de la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad con la NC. ISO 9001:2008 y su posterior transición en el 2018 acorde a la NC. ISO 9001:2015, posee un amplio mercado en la prestación de servicios, logra en las diferentes auditorías resultados favorables. De todas las sucursales de Cuba fue la más destacada en el año 2017, trabaja con eficiencia y eficacia lo que se demuestra mensualmente; el talento humano se desarrolla al adquirir profesionalidad y permanencia en la entidad.

### **1.3.2 Servicios de Proyectos de Desarrollo Local. Características esenciales.**

La consultoría CANEC, S.A. Sucursal Holguín dispone de una cartera de servicios integrado por nueve familias con el objetivo de brindar asesoría y propiciar soluciones complejas según los problemas organizativos, económicos, contables y financieros, así como del control interno a las empresas del territorio.

La Sucursal Holguín se distingue por prestar servicios de todas las familias de la actual cartera dada la alta preparación de su personal. Actúa en el mercado con la aplicación de técnicas avanzadas reconocidas universalmente, actualizadas y

ajustadas a las características y condiciones concretas de la economía cubana, atiende las particularidades del territorio.

Dentro de esta cartera se incluyen los servicios de elaboración de Proyectos de Desarrollo Local, en la temática de Dirección y Gestión. Estos servicios, pueden brindarse a entidades estatales o de otra forma de gestión aprobada.

Desde la consultoría, el servicio de asesoría para elaborar Proyectos de Desarrollo Local estará en función de la magnitud del proyecto, su extensión territorial, especialidades que conformen su tecnología, viabilidad económica y medioambiental; así como el impacto social a que pudiera estar asociado.

Atendiendo a lo anterior podemos definir, como Proyecto: “El conjunto de acciones estratégicamente planificadas que involucran y articulan a hombres y mujeres interesados en provocar cambios o transformaciones en su realidad, para lo cual necesitan recursos humanos y materiales para producir bienes y servicios de beneficio social en un tiempo determinado y con un enfoque de desarrollo sostenible”. CIERIC, (2005)

Este servicio se ejecuta al tomar como base las fases de la consultoría:

Planificación: parte de una reunión de apertura que determina los elementos bases a trabajar en el servicio y las condiciones de ambas partes para su ejecución.

Ejecución: se realiza el servicio según lo pactado, los requisitos establecidos por el cliente y las características del mismo.

Cierre: se entrega la salida pactada y se concluye el expediente de prestación de servicio.

El ciclo de un Proyecto lo constituye:

- Identificación (diagnóstico, necesidad, cuadro de actores)
- Planificación (diseño metodológico, cronograma de actividades, lógica de intervención, tiempo de ejecución, presupuesto, sistema de seguimiento y evaluación)
- Negociación (propuesta viable ante las instancias del territorio, fuente de financiamiento, legitimidad, concertación de alianzas)
- Ejecución (puesta en marcha de acciones propuestas, implementación, monitoreo de resultados, objetivos y usos de recursos)
- Evaluación (idoneidad y pertinencia de lo planificado, seguimiento constante, evaluación de indicadores, sistematización, monitoreo y evaluación).

Los proyectos de desarrollo local, deben tener implícito las características siguientes:

- Dimensión participativa como condición básica de los procesos de gestión.
- Carácter sistémico, dialectico e integral.
- Reconocimiento y consideración del contexto donde se desarrolla el proyecto.
- Correcta gestión de la información y la comunicación.
- Dimensión educativa, desarrollo de valores y capacidades.
- Riguroso enfoque científico-técnico y metodológico.
- Articulación con procesos y estrategias de mayor alcance.

Las fuentes de financiamiento para elaborar proyectos de desarrollo local en Cuba son:

- Plan de la economía.
- Presupuesto del estado.
- Fondos para Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL)
- Crédito bancario.
- Contribución territorial para el desarrollo local.
- Cooperación internacional.
- Inversión extranjera.
- Fuentes propias.
- Fondos de Fomentos del CAM y del CAP.

Según la Metodología para elaboración del Plan para el año 2020, del Ministerio de Economía y Planificación, los tipos de proyectos de desarrollo local, son:

- Económicos-productivos.
- Socioculturales.
- Ambientales.
- Institucionales.
- Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)

Es válido aclarar que la consultoría trabaja por un Sistema de Gestión de Calidad certificado en el 2018 que garantiza la documentación necesaria y los procedimientos obligatorios a cumplir para la prestación de cualquiera de sus servicios, en los que el de elaboración de proyectos de desarrollo local se encuentra enmarcado.

Los procesos que han sido identificados como necesarios para el sistema de gestión de la calidad de CANEC S.A conforme a los requisitos de la norma NC ISO 9001:2015, son los siguientes:

Gestión de la dirección

Mercadotecnia

Gestión de capital humano

Prestación del servicio

Gestión de la información y las comunicaciones

Gestión de la infraestructura

#### **1.4 Análisis metodológico.**

##### **1.4.1 Procedimiento para prestar servicios de Proyectos de Desarrollo Local en la consultoría.**

Actualmente la consultoría CANEC S.A tiene implementado una Instrucción de Calidad (IC) para prestar servicios relacionados con la elaboración de proyectos de desarrollo local en las diferentes sucursales de la consultoría a nivel nacional. Dicha instrucción fue aprobada por la oficina central en mayo 2018, no obstante, ya desde el año 2011 y a raíz de implementarse la norma del Ministerio de Economía y Planificación y otros organismos afines relacionada con la elaboración y presentación de proyectos de desarrollo local, la Sucursal Holguín ha venido prestando estos servicios en áreas de la agricultura, la cultura y los servicios.

Con la revisión de bibliografías tanto nacionales como internacionales relacionadas con procedimientos para elaborar proyectos de desarrollo local, se puede afirmar que la metodología utilizada por estos, están dirigidas a tratar los aspectos formales y económicos, fundamentalmente. En estas metodologías no se incluyen aspectos que por su importancia la autora considera necesarios tener en cuenta e incorporar, tales como: la participación ciudadana, el enfoque de género, localidad en las inversiones constructivas, los beneficios económicos, la cultura de la localidad, el encadenamiento productivo o la utilización de energía alternativa o renovables.

Referente a la Instrucción de Calidad, aprobada y vigente en CANEC S.A, para prestar estos servicios, además de los aspectos señalados en el párrafo anterior, se detectan durante su revisión algunas insuficiencias, las que se relacionan a continuación:

- Las normativas legales utilizadas no se encuentran actualizadas.

- Solo tiene en cuenta los aspectos relacionados con los beneficios económicos del proyecto, no así los aspectos técnicos y otros.
- No establece la responsabilidad individual de los implicados durante la prestación del servicio.
- Los aspectos que se deben tener en cuenta durante el estudio de mercado, los análisis técnicos y los aspectos relacionados con la inversión constructiva (para los proyectos que lo requieran) son muy escuetos.
- La Instrucción no define con claridad los aspectos de cada etapa de la prestación del servicio.
- No incorpora aspectos relacionados con la participación ciudadana en la toma de decisiones, el enfoque de género, la utilización de los recursos endógenos, el encadenamiento productivo, la necesidad de utilizar energías renovables, la sustitución de importaciones.
- No define el alcance del servicio.
- No se definen los registros de salida del servicio.
- No define las características que deben tener el objetivo general y los objetivos específicos.
- No define los documentos que debe contener en formato digital o impreso, el expediente del servicio.
- Los aspectos relacionados con la calidad durante la ejecución de las inversiones constructivas de los proyectos no se tienen en cuenta en la Instrucción de Calidad aprobada.

Durante la revisión de la Instrucción de Calidad aprobada en CANEC S.A, la autora ha tenido en cuenta los conocimientos recibidos en diferentes módulos durante la Especialidad de Proyectos en Desarrollo Local, entre los que se encuentran:

- Enfoque de género en el desarrollo local.
- Gestión sociocultural.
- Metodología de la investigación.
- Medio ambiente y desarrollo local.
- Participación en el desarrollo local.
- Gestión del conocimiento y la investigación.
- Marco jurídico e institucionalidad.
- La planificación, perspectiva estratégica para el desarrollo territorial.
- Gestión de proyectos financieros para el desarrollo local.

- Sistemas productivos locales.

Según datos estadísticos de la consultoría económica CANEC S.A, el 70 por ciento de los proyectos de desarrollo locales que se ejecutaban en los servicios, presentan además las siguientes dificultades: falta de datos, errores en la redacción, inconsistencias en la presentación de los informes y poca claridad en los criterios de medidas de los objetivos trazados.

#### **1.4.2 Prestación de servicios de Proyectos de Desarrollo Local, en la consultoría CANEC S.A, Sucursal Holguín.**

Durante la investigación del trabajo que se presenta se revisan nueve expedientes, relacionados con la prestación de servicios para elaborar la documentación reglamentaria de proyectos de desarrollo local.

Estos expedientes son elaborados por los consultores de la consultoría CANEC S.A, Sucursal Holguín, para su validación y aprobación por los organismos competentes de la provincia de Holguín y su revisión abarca el periodo comprendido desde marzo del 2012 y hasta agosto del 2019. Los expedientes fueron elaborados para entidades relacionadas con el sector de la cultura, los servicios y la agricultura y en todos los casos se les desarrolló a entidades estatales de la provincia Holguín.

Con la revisión de estos expedientes como parte del diagnóstico que se desarrolla por la autora del presente trabajo, se pudieron identificar algunas insuficiencias que se relacionan a continuación:

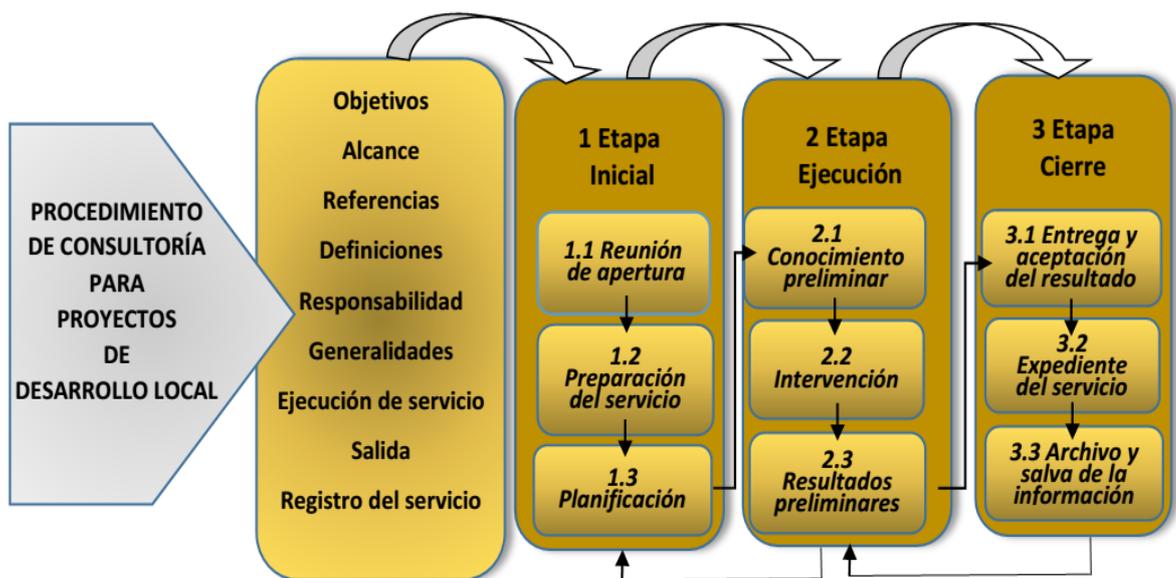
- En cuatro de nueve expedientes los objetivos declarados generales o específicos no tienen total claridad, en cuanto a que deben ser concretos, precisos, realistas, realizables, limitados en el tiempo, medidos, evaluables y deben escribirse con infinitivos; además, tampoco se cumple que los objetivos específicos deben dar respuesta a los generales.
- En seis de los expedientes no se especifican con total claridad los antecedentes y el por qué es necesario ejecutar el proyecto; tampoco se define la política de la entidad cliente.
- Los nueve expedientes revisados carecen de profundidad en cuanto a los aspectos relacionados con estudio de mercado y análisis técnicos.
- En siete de los expedientes se proyectó inversión constructiva y en todos se detecta superficialidad en los elementos tratados, ya que no se incursiona en la documentación técnica con que se debe disponer para acometer las

acciones constructivas (permisología, documentación de proyectos técnico-ejecutivos).

- En un expediente se detecta una Ficha de Costo de servicio mal elaborada.
- A un expediente le falta el Acta de Presentación de los resultados con el cliente y la encuesta de satisfacción del servicio.
- En cuatro de los expedientes revisados, el Plan de Prestación de Servicio presenta tarea en la etapa de cierre, que corresponden a la etapa de ejecución del servicio.

## CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL PARA LA CANEC S.A

En el presente capítulo se diseña el procedimiento para la prestación del servicio de consultoría de proyectos de desarrollo local para la CANEC S.A Sucursal Holguín, se evalúa su factibilidad por especialista y se propone por la dirección de la Sucursal Holguín, su revisión y aprobación por la oficina central de la consultoría. En la figura dos (2) se muestra el procedimiento diseñado.

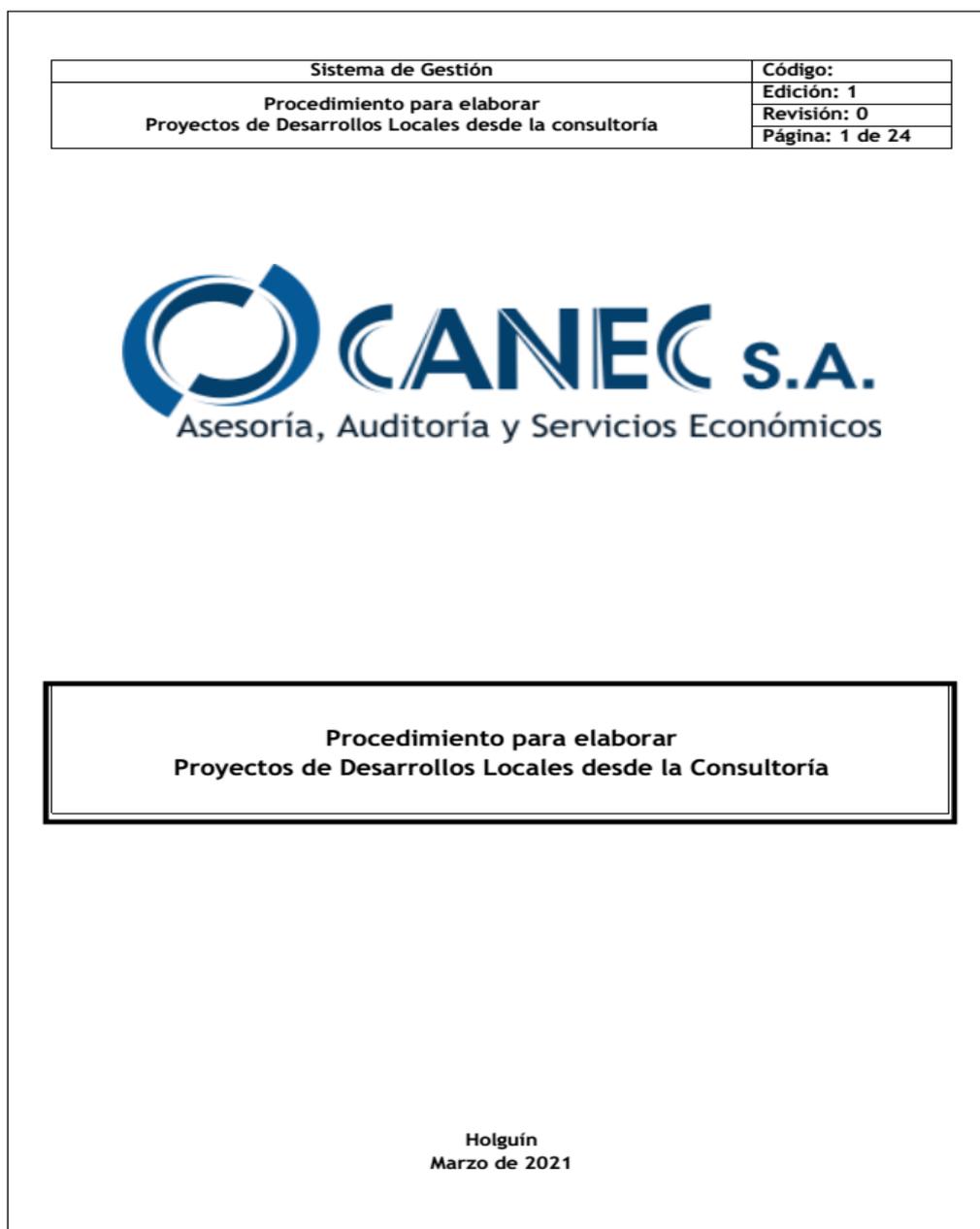


**Figura 2.** Procedimiento para el servicio de consultoría de proyectos de desarrollo local.

### 1 Objetivo

El presente documento establece el procedimiento para regular la prestación del servicio que brinda la Sucursal de CANEC, S.A. Holguín, (en lo adelante CANEC) al cliente, relacionado con la asesoría para la elaboración de proyectos de desarrollo local (en lo adelante PDL) desde la consultoría, el que estará acorde a la envergadura del proyecto, su extensión territorial, especialidades que conformen su tecnología, viabilidad económica, ambiental y el impacto social que pudiera tener asociado.

A continuación, se muestra la Figura 3, referido a la portada del procedimiento elaborado por la autora.



**Fig. 3.** Portada de procedimiento diseñado

**Fuente:** Propia de la autora

## **2 Alcance**

Es de aplicación por la oficina central y las Sucursales de la Consultoría Económica CANEC, S.A. y su alcance es para todos los sujetos que intervienen en la economía del país, independientemente de su forma de propiedad.

## **3 Referencias**

En la elaboración del presente documento se han tenido en cuenta las legislaciones, indicaciones y requisitos de los organismos competentes y otras normas asociadas a los PDL, vigentes al momento de la elaboración de este procedimiento.

Se ha estudiado para elaborar el presente procedimiento la Instrucción de Calidad IC-4-13-03 "Instrucción para elaboración de proyectos de desarrollo local", aprobado por la consultoría CANEC S.A, en mayo del 2018.

En caso de que, en algún momento posterior a la fecha de aprobación de este procedimiento, las legislaciones, indicaciones y requisitos de los organismos competentes y otras normas asociadas se sustituyan o modifiquen por otras de superior o igual categoría, sea de manera parcial o total, estas últimas prevalecerán en su aplicación sobre las primeras.

#### **4 Definiciones**

A fin de establecer el alcance y la interpretación de las principales siglas empleadas en el procedimiento, se expresan a continuación sus significados.

BCC: Banco Central de Cuba

BANDEC: Banco de Crédito y Comercio

CAP: Consejo de Administración Provincial

CITMA: Ministerio de la Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente

DAU: Dirección de Arquitectura y Urbanismo

DPMF: Dirección Municipal de Planificación Física

DPPF: Dirección Provincial de Planificación Física

MFP: Ministerio de Finanzas y Precios

MEP: Ministerio de Economía y Planificación

OSDE: Organismo Superior de Dirección Empresarial

PDL: Proyecto de Desarrollo Local

SGC: Sistema de Gestión de la Calidad

#### **5 Responsabilidades**

##### **5.1 De los Consultores:**

- Efectuar su trabajo poniendo en ello todo su esfuerzo, dedicación, calificación, experiencia, ética, discreción en el manejo de la información del cliente, aptitudes personales y realizando el trabajo con objetividad, profundidad y profesionalidad al tiempo que observando el plan de trabajo y cronograma aprobado y las orientaciones que le imparta el Jefe del Proyecto.
- Participa, con las mismas características establecidas en el punto anterior, en la elaboración del informe final, en su exposición ante el Especialista Principal del Área correspondiente, y en su defensa ante el cliente.

- Ejecuta su trabajo conforme a lo establecido en el presente procedimiento y en otros documentos de CANEC que procedan, así como los legales y complementarios que le sean aplicables.

### **5.2 Del Jefe de Proyecto:**

- Participar en reunión de preparación inicial y desarrollar la exploración inicial del servicio convenido.
- Elaborar Plan de Prestación del Servicio y presentar a la Especialista Principal del Área para su aprobación; así como al cliente.
- Controlar el cumplimiento de los plazos de ejecución del servicio.
- Participar de conjunto con el Supervisor del servicio, en la fecha que se planifique, en la revisión de los documentos del expediente, relacionados con el SGC.
- Mantenerse informado de las demoras en la entrega de información por parte del cliente y de otras dificultades que se presenten en el curso del trabajo y comunicarlo oportunamente, tanto a los consultores que participan en el servicio como al Especialista Principal del Área.
- Entregar el expediente del proyecto en formato impreso y/o digital, según corresponda, al Especialista Principal del Área, en la fecha planificada.
- Elaborar el informe final del servicio al concluir el servicio.
- Presentar los resultados del servicio desarrollado, al cliente y entregar la salida pactada.

### **5.3 Supervisor:**

- Desarrolla el servicio de supervisión a partir de lo establecido en el Procedimiento PC-4-05 del SGC de CANEC; verificando se cumplan los aspectos de interés objetos de control al servicio que se está prestando, fundamentalmente de los aspectos siguientes:
  - ✓ Conformidad con el contrato y las regulaciones aplicables al servicio.
  - ✓ Desarrollo del trabajo.
  - ✓ Contenido del trabajo.
  - ✓ Relaciones con el cliente.
- Elabora Acta de Supervisión del servicio, según Anexo A, del Procedimiento PC-4-05, donde se resumen los aspectos verificados y sus resultados. El Acta elaborada será firmada por el Supervisor y el Jefe del Proyecto, al que se le

entrega una copia para su conocimiento y como constancia de los resultados de la supervisión.

#### **5.4 Controlador de Calidad:**

- Desarrolla el servicio de Control de Calidad, a partir de lo establecido en el Procedimiento PC-4-03, del SGC de CANEC, verificando se cumplan los aspectos de interés objetos de control de calidad que se está prestando, fundamentalmente en los momentos siguientes:
  - ✓ A la contratación del servicio.
  - ✓ A la salida del servicio.
  - ✓ Al expediente del servicio.
- Emite Acta de Control de Calidad del servicio según el momento en que se encuentre el servicio (contratación, salida del servicio o expediente del servicio). Estas actas serán confeccionadas por el controlador de la calidad según Anexo del procedimiento PC-4-03 y firmadas por este y por el negociador o Especialista Principal, según corresponda.

#### **5.5 Del Especialista Principal del Área Ejecutiva:**

- Participar en la etapa de negociación del servicio con el cliente.
- Participar de conjunto con el Jefe de Proyecto en la reunión inicial con el cliente.
- Revisar y aprobar el Plan de Prestación de Servicio, elaborado por el Jefe de Proyecto.
- Controlar el desarrollo del trabajo en cuanto a la calidad de la documentación del expediente de ejecución del servicio, de la aplicación consecuente de la metodología para el procesamiento de datos y del nivel de satisfacción del cliente.
- Garantizar la revisión del informe final del servicio y proceder a su entrega al Controlador de Calidad.
- Realizar la revisión y liberación de todos los documentos del servicio y garantizar su entrega al cliente de acuerdo con el procedimiento vigente y en la fecha planificada.
- Recepcionar el expediente del servicio entregado por el Jefe del Proyecto luego de concluido el servicio y custodiar el expediente preservando su seguridad e integridad por el tiempo establecido.

## **5.6 Del Director de la Sucursal:**

- Exigir el cumplimiento de lo establecido en el presente procedimiento y asignar los recursos necesarios para el desarrollo exitoso del servicio.

## **6 Generalidades del procedimiento**

Para la realización del servicio objeto del presente procedimiento se parte de que el cliente garantiza a los consultores de CANEC los documentos e informaciones que les sean solicitados según lista de solicitud de informaciones emitidas por los consultores actuantes en el servicio.

CANEC no se responsabiliza con los resultados de la aplicación práctica del proyecto diseñado, ni representa al cliente para la obtención de los avales correspondientes que demande el proyecto en cuestión, así como que no tramitará su aprobación por los organismos u órganos correspondientes, acciones estas que correrán bajo la responsabilidad del cliente.

## **7 Desarrollo del servicio**

**Para el desarrollo del servicio, el Cliente deberá garantizar:**

- Las condiciones adecuadas para la realización del servicio y correcto trabajo del equipo consultor actuante en las ubicaciones del cliente que se acuerden.
- Nominar un funcionario que viabilice y facilite las consultas, entrevistas a otros funcionarios o dirigentes que se requiera contactar.
- Facilitar el acceso a la documentación actualizada, solicitada por el equipo consultor actuante en el menor tiempo posible y con la calidad requerida.
- Mantener al Jefe del Equipo consultor informado sobre los posibles cambios que puedan ocurrir a partir de acuerdos sostenidos con otras entidades durante la ejecución del servicio.

### **7.1 Etapa Inicial.**

- El Jefe del Proyecto, participa en la reunión de preparación inicial o de apertura del servicio con la máxima dirección de la entidad y la persona de contacto (de estar designada) para conocer y corroborar los elementos recogidos en la etapa de negociación y contratación del servicio, de acuerdo a las orientaciones recibidas del Especialista Principal del Área y lo establecido en el procedimiento de negociación y contratación. De esta reunión inicial se dejará evidencia con la elaboración de un papel de trabajo PT, según lo estipulado en el SGC aprobado.
- Precisar, de manera general y según el criterio del consultor, los puntos críticos en lo referente al servicio que se prestará.

- Antes de iniciar el servicio y a partir de la precisión anterior, debe realizarse una preparación del servicio, haciendo hincapié con mayor profundidad en el nivel de elaboración de los documentos, datos y elementos informativos que deben ser aportados por el cliente, unido a los intereses específicos expresados por el mismo. Esta preparación servirá, además, para la necesaria familiarización del consultor o equipo con las características propias y específicas del proyecto y la entidad cliente.
- De acuerdo a los resultados obtenidos de la anterior exploración puede tomarse la decisión de continuar el servicio o de proponerle al cliente la continuación del mismo en etapa posterior y luego de que el mismo resuelva los puntos críticos invalidantes para dar continuidad al servicio.
- Precisar con el representante del cliente cuáles serán los dirigentes, funcionarios, especialistas o colaboradores cuya participación es determinante para el desarrollo eficiente del servicio.
- De tomarse la decisión de continuar el servicio se elaborará el Plan de Prestación del Servicio, cuyo documento recogerá: número de Contrato y Orden de Trabajo (OT), nombre de la entidad cliente, nombre del equipo consultor que participará en el servicio, tareas a desarrollar por etapas, fecha de inicio y terminación de cada tarea planificada, los que ejecutan las tareas planificadas en representación de la consultoría y por la parte del cliente, nombres, cargos, fecha y firma del que elabora el plan, del que lo revisa y del que lo aprueba, así como una columna para observaciones, según lo aprobado en el SGC de la consultoría CANEC S.A.
- El Jefe del Proyecto a partir de la recepción de la información entregada por el representante del cliente relacionado con la entidad y las características del proyecto, analiza la información recibida con los restantes miembros del equipo de consultores, por si fuera necesario solicitar el completamiento de información requerida para poder proceder a la continuidad de las tareas planificadas en el Plan de Prestación del Servicio.

Esta fase no debe tener una extensión mayor a los 15 días, debiéndose, al término de la misma, definir la continuidad o no de la prestación del servicio.

## **7.2 Etapa de Ejecución.**

### **Comprende en general las tareas siguientes:**

- A partir de las características del servicio y la información preliminar obtenida en la reunión de Preparación Inicial; el Jefe del Equipo de consultores actuantes en el servicio, presentará al representante del cliente un listado de los documentos e informaciones que deben ser entregada inicialmente a los consultores, para comenzar los trabajos de ejecución del servicio. Estos documentos e informaciones están relacionadas con la ejecución propiamente del proyecto.
- Los consultores captan la información necesaria de acuerdo al servicio contratado y la solicitud realizada por el Jefe del Proyecto de consultores, solicitada previamente al cliente a través de su representante.
- Los consultores escogen los métodos de trabajo en la prestación del servicio contratado, pudiendo diferir de los descritos en instrucciones asociadas de acuerdo con la importancia, extensión y complejidad del mismo, garantizando el máximo rigor técnico y económico necesario, así como la disciplina en el cumplimiento de las regulaciones establecidas en la medida indispensable para la elaboración del PDL.
- Se ejecuta el trabajo contratado de acuerdo a los requisitos solicitados por el cliente y las características del servicio. De ser necesario y conveniente se irán dando a conocer al cliente los problemas o resultados parciales que se van identificando durante la realización del trabajo, posibilitando que se vayan tomando las medidas que procedan en cada caso, para solucionar los problemas identificados.
- Elaboración de las salidas correspondientes y acordadas con el cliente en el contrato.

Una vez obtenida la información necesaria, el consultor procede a elaborar el proyecto de desarrollo local (PDL) según documento para la Presentación de los Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL). MEP. 2010 y 2011 y con la inclusión de los aspectos propuestos en el procedimiento que se presenta en este trabajo, lo cual permitirá lograr proyectos más integrales, inclusivos y a tono con la actualidad que vive el país.

De existir inversiones constructivas, la información relacionada con esta especialidad deberá ser evaluada por los consultores especializados en inversiones constructivas

que laboran en la Sucursal Holguín, para lo cual se coordinará su colaboración con este servicio.

Con el objetivo de homogeneizar, en lo posible, los proyectos que se elaboren a partir de la nueva propuesta de procedimiento que se presenta en este trabajo y tomando en cuenta las regulaciones establecidas por el MEP como organismo rector, el consultor debe tener en cuenta las orientaciones en relación al formato y contenido de los PDL siguientes:

#### **7.2.1 Formato del PDL.**

- Portada de procedimiento.
- Índice de contenido
- Contenido del proyecto, según lo indicado en el apartado (7.2.2)

#### **7.2.2 Contenido del proyecto**

##### **Resumen del contenido del Proyecto de Desarrollo Local:**

0. Título del Proyecto.
- I. Introducción.
- II. Objetivo general.
- III. Objetivos específicos.
- IV. Resultados del proyecto.
- V. Actividades del proyecto.
- VI. Supuestos del proyecto.
- VII. Consideraciones y/o comentarios de interés.
- VIII. Factibilidad económica de los proyectos.
  - VIII.1- Estudio de mercado.
  - VIII.2- Identificación, cuantificación y valoración de los beneficios.
  - VIII.3- Identificación, cuantificación y valoración de los costos.
    - VIII.3.1. Costo de la inversión.
    - VIII.3.2.-Servicio de la deuda.
    - VIII.3.3.-Costo beneficio total.
    - VIII.3.4.-Distribución de las utilidades.
  - VIII.4- Flujo neto de beneficios.
  - VIII.5- Otros requerimientos.
    - VIII.5.1.-Recursos humanos vinculados al proyecto.
    - VIII.5.2.-Sustitución de importaciones:
  - VIII.6- Viabilidad económica de un proyecto.

- IX. Relación de recursos físicos que requiere el proyecto por partidas de fuentes nacionales.
- X. Productos a importar.
- XI. Conclusiones y Recomendaciones.
- XII.1 Conclusiones.
- XII.2 Recomendaciones.
- XII. Anexos:
  - ✓ Fichas de costos y detalles que las conformas.
  - ✓ Costo/ beneficio por producto
  - ✓ Avales del Proyecto. Según se requieran

Se utilizará el modelo establecido por el MEP, para la actividad agropecuaria, como guía de información socio productiva, el que se muestra a continuación:

**Guía información socio productiva de las entidades para la confección de proyectos de desarrollo local**

Municipio: \_\_\_\_\_ Entidad: \_\_\_\_\_

**I.- LOCALIZACIÓN:**

Comunidad: \_\_\_\_\_ Consejo Popular: \_\_\_\_\_  
 Límites por: El Norte: \_\_\_\_\_; El Sur: \_\_\_\_\_;  
 El Este: \_\_\_\_\_ El Oeste: \_\_\_\_\_;  
 Distancia de la cabecera: \_\_\_\_\_ Kms. Vialidad: Buena \_\_\_ Regular \_\_\_ Mala \_\_\_

**II.- CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD (anexar).-**

**II.1.- Potencial Humano:**

Asociados			Propietarios			Usufructuarios			Jubilados		
Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total	H	M

Fuerza de trabajo calificada existente: Albañiles\_\_\_\_; Carpinteros\_\_\_\_; Electricistas\_\_\_\_; Plomeros\_\_\_\_; Especialistas en riego\_\_\_\_; Ing. Agrónomos\_\_\_\_; Técnicos en Agronomía\_\_\_\_; Oros: Cuales\_\_\_\_\_

**II.2.- Potencial agrícola:**

Clasificación: Cultivos Varios\_\_\_\_ Ganadera\_\_\_\_ Cañera\_\_\_\_ Cafetalera\_\_\_\_ Otras\_\_\_\_.  
 Área (en há.): Total \_\_\_\_ Uso de la tierra: Ganadería\_\_\_\_ C. Varios\_\_\_\_ Frutales\_\_\_\_  
 Forestal\_\_\_\_, Caña\_\_\_\_, Café\_\_\_\_, Flores\_\_\_\_, Oleaginosas\_\_\_\_, Bambú\_\_\_\_, Cercas de Cardona \_\_\_\_Km. Cercas con postes vivos\_\_\_\_ Km., Mini-industria \_\_\_\_Kg. /mes, Áreas con marabú\_\_\_\_há. Áreas con riego\_\_\_\_, Tecnología\_\_\_\_, Potencial a regar\_\_\_\_.  
 Presas\_\_\_\_, Micro presas\_\_\_\_, Embalses\_\_\_\_, Posos fértiles \_\_\_\_, Prof. Promedio\_\_\_\_mts.  
 Electricidad cerca: Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_, Distancia: \_\_\_\_mts, Molinos de viento\_\_\_\_,  
 Ríos fértiles\_\_\_\_ Tractores\_\_\_\_ Arados\_\_\_\_ Gradados\_\_\_\_ Yuntas de Bueyes \_\_\_\_ Arados\_\_\_\_  
 Gradados \_\_\_\_ Carretas para Bueyes\_\_\_\_ Carretones para Bueyes\_\_\_\_ Carretones para Caballos\_\_\_\_ Camiones \_\_\_\_ Otro transporte\_\_\_\_ Taller\_\_\_\_, Casas de postura\_\_\_\_  
 Bancos de semilla\_\_\_\_ Viveros\_\_\_\_, Capacidad de producción X año\_\_\_\_ Organopónico \_\_\_\_  
 Casa de H. de lombriz\_\_\_\_M<sup>2</sup> de canteros\_\_\_\_ Prácticas agroecológicas\_\_\_\_. Área de U. Colectivo (ha): Total\_\_\_\_. Gan., \_\_\_\_, C. Varios\_\_\_\_, Frutales\_\_\_\_, Forestal\_\_\_\_, Áreas con riego\_\_\_\_ Tecnología\_\_\_\_ Potencial a regar\_\_\_\_. Tractor\_\_\_\_, Camión \_\_\_\_  
 Punto de venta\_\_\_\_, Silos \_\_\_\_ Capacidad de almacenaje\_\_\_\_qq. Oficina b\_\_ r\_\_ m\_\_, S. de Reunión b\_\_ r\_\_ m\_\_, Taller b\_\_ r\_\_ m\_\_, Almacén b\_\_ r\_\_ m\_\_

### II.3.-Potencial ganadero:

Tipo de ganado	Total de cabezas			Adultos			En desarrollo			Crías		
	T	M	H	T	M	H	T	M	H	T	M	H
Vacuno												
Ovino												
Caprino												
Porcino												
Canícula												
Equinos												
Aves												
<b>TOTAL</b>												

### II.4.-Situación Económica:

Indicadores	U/M	Resultados económicos reales			Proyección
		Año 1	Año 2	Año 3	
Ingresos totales					
Gastos totales					
Utilidades totales					
Costo x peso de producción					
Anticipo mensual promedio					
Pérdidas totales					
Saldo en banco					

### II.5.- Potencial Productivo:

Renglones de producción	U/M	Producción real obtenida			Proyección
		Año 1	Año 2	Año 3	
Carne de res	Kg				
Carne de cerdo	Kg				
Carne de ovino	Kg				
Carne caprino	Kg				
Carne de conejo	Kg				
Carne de aves	Kg				
<b>Carnes Total</b>	<b>Kg</b>				
Huevos	U				
Leches	L				
<b>Viandas Total</b>	<b>QQ</b>				

Frijol	QQ				
Maíz	QQ				
Sorgo	QQ				
Arroz	QQ				
Otros granos	QQ				
Granos Total	QQ				
Soya	QQ				
Maní	“				
Girasol	“				
Ajonjolí	“				
Oleaginosas Total	“				
Hortalizas Total	“				
Frutas Total	“				
Cítricos Total	“				

A continuación se muestra una guía de información básica para la elaboración de los proyectos, que deben tener en cuenta los consultores durante la prestación de este servicio.

### **Guía de información básica para elaboración de los proyectos de desarrollo local.**

#### **1 Presentación.**

1.1 Debe incluir: Título del proyecto, unidad ejecutora, organismo rector a quien pertenece la actividad a realizar, dirección donde se ejecutará el proyecto, municipio y provincia, nombre de la persona jurídica responsabilizada con la presentación del proyecto, carnet de identidad, dirección particular, teléfono para su localización y fecha de presentación del proyecto (mes y año) para su evaluación y aprobación por los organismos competentes.

#### **2 Antecedentes.**

2.1 ¿Por qué es necesario el proyecto?

2.2 ¿Existe experiencia, tradición, historia en las producciones o elaboración de nuevos productos o servicios que se pretenden ofertar en el ámbito del municipio, la provincia, la nación o internacionalmente?

- 2.3 ¿Qué desarrollo presenta actualmente la rama a que pertenece el proyecto (en auge, moderada o estancado)?
- 2.4 ¿Cuál es la política?
- 2.5 ¿Cuál es el nivel de impacto en las exportaciones o importaciones en miles de pesos libremente convertible?
- 2.6 Ahorro de recursos materiales, financieros y humanos que produce la inversión en miles de pesos.

### **3 Objetivo General y Específicos del proyecto.**

Los Objetivos Generales deben ser claros, precisos, realistas, realizables, limitados en el tiempo, medidos y evaluables. Deben escribirse con infinitivos.

Los objetivos específicos deben tener las mismas características en su redacción que los objetivos generales, estar estrechamente relacionados con los objetivos generales y dar respuesta a estos.

### **4 Desarrollo.**

- 4.1 ¿Qué tipos de proyectos o servicios se van a ofertar, características de estos, cantidad de unidades a producir o comercializar en un año, precio de venta unitario por producto o servicio y volumen de los posibles ingresos a obtener por cada producto o servicio?
- 4.2 ¿Qué recursos se necesitan realmente, si deben comprarse nuevos, si deben aprovecharlos, para cuándo se necesita cada uno, cuánto cuesta individualmente su adquisición (listar de más urgentes a menos urgentes)?
- 4.3 ¿Se requiere modificar el objeto social de la entidad?

#### **4.3 Análisis del mercado.**

- 4.3.1 ¿Quiénes serán sus clientes, con cuáles ya contactó, con cuáles hay cartas de intención firmadas y cuáles se interesarán o podrán comprar sus ofertas?
- 4.3.2 ¿Cuáles son los deseos y necesidades de sus clientes actuales y futuros, qué razones tendrán para comprar lo que usted oferta? Dificultades para no hacerlo.
- 4.3.3 ¿Qué precio usted considera se pagará por cada producto o servicio que ofrecerá, cada qué tiempo comprarán y qué cantidades aproximadamente obtendrán?
- 4.3.4 ¿Qué atributos tendrán sus productos o servicios superiores a la competencia en cuanto a: calidad, precio, rapidez, post-venta, etc.)

- 4.3.5 ¿Cuál sería el nivel de demanda para el primer año de explotación del proyecto por producto o servicio y qué crecimiento anual en porciento presentará por cada surtido? (unidades físicas y valor)
- 4.3.6 ¿Quiénes son sus competidores en el territorio, qué lugar ocupan en el mercado que vamos a penetrar, cuáles son sus debilidades con relación a nosotros, como podemos diferenciarnos de ellos?
- 4.3.7 ¿Cómo se ejecutarán los trabajos de promoción y publicidad? ¿Cuál será su presupuesto?
- 4.3.8 ¿Cuáles serán los sistemas logísticos de distribución al cliente o sea canal de distribución para entregar sus productos logrando un cliente satisfecho?
- 4.3.9 ¿Con la producción de los productos o servicios diseñados en el proyecto se sustituye la importación de estos productos o servicios? ¿En qué magnitud?
- 4.3.10 ¿Con la producción de los productos o servicios diseñados en el proyecto se pretende exportar o comercializar nacionalmente en moneda libremente convertible?
- 4.3.11 ¿Cuál es el nivel de ahorro en divisa que se alcanzaría para el país con la producción de los productos y servicios planificados, con la puesta en explotación del proyecto?
- 4.3.12 ¿Existe Carta de Intención de Compra – Venta para la comercialización de los productos que se produzcan que indiquen posible exportación?
- 4.3.13 ¿Cuál es el nivel de exportación previsto por cada producto producido en cuanto a cantidad e importe?
- 4.3.14 ¿Se conoce el nivel de consumo actual de los productos o servicios que se van a producir y comercializar?
- 4.3.15 ¿Está garantizada la adquisición de las cantidades y tipos de envases para los productos a comercializar en el primer año de explotación del PDL? ¿Cuál es el nivel de garantía que ofrece el suministrador?
- 4.3.16 ¿Se conoce el precio y el material del que están compuestos los envases planificados comprar?
- 4.3.17 ¿Pueden reciclarse los envases proyectados a utilizar? ¿Son de varios formatos y materiales los envases planificados emplear?
- 4.3.18 ¿En caso de existir afectaciones con la adquisición de determinadas materias primas que impida producir las cantidades y tipos de productos o

servicios planificados, se ha previsto redimensionar el flujo productivo, hacia otros productos o servicios? ¿Cuáles serían las actividades secundarias, eventuales o de apoyo?

- 4.3.19 ¿Están creadas las condiciones objetivas que permitan garantizar se cumpla con la cadena de comercialización de los productos (carga, transporte, almacenaje, distribución y venta)?
- 4.3.20 ¿El producto o servicio que se comercializará va dirigido a un sexo, grupo etario, preferencia sexual, religión o nivel cultural en específico?
- 4.3.21 ¿La población que vive en la localidad ha manifestado su conformidad o no, con la ejecución del proyecto? ¿Es de su interés o manifiestan otras prioridades?
- 4.3.22 ¿Se conoce por la población dónde se ejecutará el PDL, cuáles serán los productos o servicios, previstos comercializar?
- 4.3.23 ¿Qué beneficios se esperan para la localidad con la adquisición de los productos o servicios proyectados desarrollar?
- 4.3.24 ¿Se han analizado las posibles afectaciones a las personas y al medio ambiente que pueda ocasionar la producción de los productos o servicios y sus desechos con la ejecución del proyecto?
- 4.3.25 ¿Existe posibilidad de encadenamiento productivo con otros proyectos, entidades u otras formas de gestión enclavadas en el municipio para la comercialización de los productos o servicios proyectados ejecutarse en el PDL?

#### **4.4 Análisis técnico.**

- 4.4.1 Describa por producto o servicio las etapas en que se realizará, el tiempo que se empleará individualmente para lograr cada producción o servicio desde el proveedor hasta el cliente satisfecho.
- 4.4.2 Presente las fichas de costo unitario de cada producto o servicio que se haya planificado en el proyecto.
- 4.4.3 ¿Quiénes son los proveedores de materias primas, insumos etc. por cada producto, clasifíquelos según el nivel de garantía de los suministros? ¿Qué dificultades podrían presentarse con los suministros (tipo suministro) que ponga en peligro el proyecto? ¿Cómo lo van a contrarrestar? Evalúe la posibilidad de que se adquieran en el municipio.

- 4.4.4 ¿Cuál es el programa de producción en unidades físicas y valor para los cinco primeros años de explotación por cada producto o servicio?
- 4.4.5 Capacidad potencial máxima de producción o nivel de prestación de servicio por cada oferta a realizar. Días de trabajo al año y nivel de fertilidad.
- 4.4.6 ¿Cómo está concebido el plan de mantenimiento del proyecto anualmente, tanto para la parte constructiva como de equipamiento productivo, tiempo de duración promedio? ¿Se ha previsto el plan de mantenimiento en valores asociado a los costos?
- 4.4.7 Describa el flujo tecnológico de los equipos a montar, para ello auxiliarse de fotos del equipamiento, gráficos de flujo o croquis.
- 4.4.8 ¿Se requieren maquinarias o equipamiento de construcción para la etapa o fase de ejecución de la inversión constructiva? ¿Cuáles?
- 4.4.9 ¿Se ha previsto la adquisición de equipos tecnológicos para el PDL? ¿Se ha planificado incluir en el presupuesto de la inversión?
- 4.4.10 ¿Se pretende utilizar energía renovable en el proyecto que permita ahorrar o disminuir la utilización de combustibles fósiles? ¿Cuál?
- 4.4.11 ¿El proyecto requiere de estudio de impacto ambiental? ¿Por qué?
- 4.4.12 ¿El proyecto requiere cuantificar los costos asociados a los manejos de desechos peligrosos y medios de protección individual para los trabajadores?
- 4.4.13 ¿Se concibe en el proyecto un Plan de Contingencia para el tratamiento de los desechos peligrosos como pueden ser materiales biológicos, desechos infecciosos y desechos químicos?
- 4.4.14 ¿Se concibe en el proyecto la correcta preservación del medio ambiente, tratamiento, traslado y disposición de los posibles residuos sólidos, líquidos y gaseosos durante la etapa de ejecución y posteriormente durante la explotación del proyecto?
- 4.4.15 ¿Se ha concebido en el proyecto la construcción de facilidades temporales que garanticen las condiciones higiénicas mínimas para uso de los trabajadores, disponer de adecuada iluminación, ventilación, agua para el consumo y el trabajo, seguridad, comedores obreros, taquillas guarda ropas y otros medios, áreas de descanso, baños para el aseo y el desarrollo de necesidades fisiológicas?

- 4.4.16 ¿Se conciben en el proyecto las posibles afectaciones al medio ambiente por desechos generados, emanaciones de gases y niveles de ruido durante la ejecución de la inversión constructiva o luego de puesta en explotación?
- 4.4.17 ¿Están definidos los requerimientos de tratamientos a residuales y desechos sólidos, traslado, disposición final y posibles reciclajes de desechos?
- 4.4.18 Describa cómo está diseñado el sistema de calidad en todas las etapas de preparación, elaboración y comercialización del producto o servicio a ofertar. (Decir si incluye control ambiental)
- 4.4.19 Detalles, medios y presupuesto para contrarrestar las posibles afectaciones medioambientales, indique si estas inversiones tienen posibilidad de generar algún ingreso (Ventas de desechos, residuos etc.)

#### **4.5 Recursos humanos.**

- 4.5.1 ¿Cuál será la plantilla por cargos y sus respectivos salarios básicos? ¿En qué por ciento se aplicará el por ciento de vacaciones acumuladas, contribución a la seguridad social e impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo al salario básico?
- 4.5.2 ¿Cómo se seleccionará el personal? ¿De dónde se captará? ¿Qué características debe cumplir?
- 4.5.3 ¿Se conoce el nivel de desempleo por sexo en el municipio y Consejo Popular donde se acometerá el proyecto?
- 4.5.4 ¿Los puestos de trabajos pueden ser ocupados indistintamente por mujeres y hombres? ¿Existe preferencia para ocupar los puestos de trabajo por un sexo?
- 4.5.5 ¿Existe limitación en cuánto a la edad para ocupar los puestos de trabajos diseñados para el nuevo proyecto?
- 4.5.6 ¿Qué tipo de contratación se utilizará?
- 4.5.7 ¿Cuáles serán los sistemas de estimulación a aplicar?
- 4.5.8 ¿Está preparado el personal? ¿Cómo lograr su motivación hacia el puesto de trabajo? ¿Cuáles serán los planes de capacitación a implementar?

#### **4.6 Inversiones.**

- 4.6.1 ¿Se cuenta con el Acta de Aprobación del Proyecto de Ingeniería Básica que emite la Dirección Municipal de Planificación Física?

- 4.6.2 ¿Cuál es el tipo de construcción predominante en la zona donde se ejecutará el proyecto constructivo?
- 4.6.3 ¿Cuál es el nivel de saturación constructivo en la zona?
- 4.6.4 ¿Se planificó la inversión por componentes tecnológicos?
- 4.6.5 ¿Se conoce el monto de inversiones constructivas por objetos de obras?
- 4.6.6 ¿Se ha previsto en el plan de inversiones la adquisición de equipamientos para el proyecto?
- 4.6.7 ¿Se conoce la descripción del equipamiento previsto adquirir, precio, fuente de adquisición, cronograma de entrega para su montaje, si se requiere o no de manual de operaciones, país de procedencia y si se precisa de transferencia tecnológica?
- 4.6.8 ¿La fuente de adquisición del equipamiento para el proyecto es por donación? ¿Qué país u organización realizará la donación? ¿En qué consiste la donación, cuál es su precio de importación, en qué moneda, se conoce la fecha de llegada al municipio o la localidad?
- 4.6.9 ¿Existe en la localidad o municipio la disponibilidad de materiales, materias primas e insumos que satisfagan en cuanto a cantidad y calidad la ejecución constructiva del proyecto? ¿A qué distancia están los suministradores del PDL a ejecutar?
- 4.6.10 ¿Qué características de diseños, constructivas y técnicas, presenta el proyecto?
- 4.6.11 ¿Cuál es su ubicación geográfica? ¿Cuál es la topografía del terreno, predominante en la zona donde se ejecutará el proyecto constructivo?
- 4.6.12 ¿Se le ha presentado a la población el diseño constructivo del proyecto para que emita su criterio?
- 4.6.13 ¿Quiénes son los proyectistas y posibles constructores? ¿Son del municipio donde se ejecutará la inversión? ¿por qué no son del municipio?
- 4.6.14 ¿Qué garantía de suministros posee la inversión? ¿Quiénes serán los suministradores por componentes tecnológicos?
- 4.6.15 ¿El municipio dispone de los recursos materiales, equipos y personal calificado para enfrentar el montaje de equipamientos y la posterior explotación del PDL?

4.6.16 ¿Posee el inversionista el personal preparado técnicamente para enfrentar la inversión o contratará con terceros la asistencia técnica de administrar la inversión?

#### **4.7 Viabilidad económica.**

La viabilidad del proyecto está prevista, se debe elaborar a partir del enfoque costo – eficiencia, para ello será necesario cuantificar los costos y beneficios de ejecutar el proyecto y evaluar si los beneficios que se obtienen son mayores que los costos involucrados. No obstante, se ha decidido incorporar en esta guía, no solo aspectos técnico - económicos a tener en cuenta para elaborar PDL, sino aspectos referidos al enfoque de género, la participación ciudadana, al medioambiente y la posible utilización de energía renovable, entre otros.

##### **4.7.1 Relación de aspectos que se deben tener en cuenta durante la elaboración de PDL, desde la consultoría, para desarrollar la factibilidad económica del proyecto.**

- **Costo de la inversión para la evaluación económica financiera:** Debe incluir el Costo de la Inversión Fija (valor planificado de construcción y montaje por objeto de obra, valor de las maquinarias y equipos, especificando si son de transporte o tecnológicos, los gastos previos que incluyen gastos en estudios e investigaciones, avales y otros estudios asociados, gastos de elaboración del proyecto técnico y la asesoría técnica, la dotación inicial). El costo de inversión, también incluye el gasto para el capital de trabajo inicial.
- **Costos y gasto de producción o servicios:** Debe incluir los costos de operaciones (costos directos más costos indirectos), la depreciación y amortización de los activos fijos tangibles (edificios, medios básicos y la amortización de los gastos previos planificados en el presupuesto de la inversión), así como el interés bancario.

Los costos directos deben incluir el gasto por la adquisición de materias primas, materiales e insumos, el gasto por servicios públicos (electricidad, agua, teléfono, gas), más el gasto del salario del personal directo con el 9.09 de vacaciones.

Los costos indirectos incluyen los gastos comerciales (promoción y publicidad, gastos de ventas y distribución), los gastos de transporte, gastos de mantenimiento de la instalación o el equipamiento, gasto por arrendamiento de

locales y los gastos asociados al salario del personal indirecto más el 9.09 de vacaciones.

- **Proyección de las ventas de productos o servicios:** Debe incluir la descripción de los productos o servicios, las cantidades, las unidades de medidas, el precio e importe de cada producto o servicio.
- **Servicio de la deuda:** Para desarrollar este tema se deberá conocer la fuente de financiamiento prevista utilizar en el proyecto, el interés a pagar, el periodo de gracias convenido, el monto total a solicitar del principal y los años o periodo acordado en que se devolverá el préstamo solicitado.

Las posibles fuentes de financiamientos para el desarrollo de los PDL, son: Fondos para PDL, contribución territorial a PDL, Cooperación Internacional, Inversión Extranjera, Fuentes propias de diferentes formas de propiedad, Fondos Nacionales de Medio Ambiente, Fondos Nacional para el Desarrollo Forestal, Fondos Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, la Innovación, la Tecnología y otras fuentes presupuestarias, cualquier otra fuente lícita de conformidad con la legislación vigente.

- **Otros impuestos, tasas y contribuciones:** Debe definirse la cuantía en por ciento del tipo de impuestos, tasas y contribuciones a aplicar según corresponda para cada PDL (sobre las ventas, la fuerza de trabajo, contribución a la seguridad social, contribución especial a la seguridad social, contribución territorial para el desarrollo local, al transporte terrestre, sobre las utilidades, especial a productos o servicios, por la radiación de anuncios y propagandas comerciales).
- **Reservas para contingencias:** Se deberá definir el por ciento a contemplar en los análisis financieros relacionados con este aspecto, el cual se crea a partir de un por ciento calculado del valor generado por el proyecto antes de impuesto, generalmente este por ciento oscila entre un cinco (5) y un diez (10 %).
- **Fuerza de trabajo:** Debe definirse la cantidad de personas que trabajaran en el proyecto durante la explotación, la categoría ocupacional, el salario básico y especificar el sexo y la edad.
- **Depreciación y amortización de gastos previos:** Debe definirse el monto de cada activo fijo tangible, su clasificación el por ciento previsto a depreciar de acuerdo con la legislación vigente. Los gastos previos, deberán amortizarse en

los primeros cinco años de puesta en explotación el proyecto, luego de conocer su importe total.

- **Análisis de sensibilidad:** Se elabora a partir de conocer los indicadores de rentabilidad obtenidos en el estudio. Este análisis consiste en medir el máximo cambio o variación porcentual que pudiera asimilar una variable del proyecto sin dejar de hacer rentable el mismo. Para estos PDL se recomienda elaborar este análisis para los indicadores de ingresos, costos de operaciones y costo de inversión y se recomienda utilizar un  $\pm 20\%$ .

#### **4.7.2 Otros aspectos a incorporar en la redacción de la factibilidad económica del proyecto:**

- **Enfoque de género.**

Se deberá precisar en las tablas relacionadas con la fuerza de trabajo planificada utilizar en la explotación de la inversión, una vez concluida, la cantidad de hombres, mujeres, la edad y cargo a desempeñar por cada género (hombre o mujer), siempre teniendo en cuenta las funciones previstas a desarrollar en cada momento.

- **Utilización de recursos endógenos.**

En el estudio de mercado que se realice, así como en la preparación técnica de la ejecución de la inversión constructiva, se deberá precisar el origen y utilización de los recursos (materiales, mano de obra y equipos), tanto para la ejecución de la inversión como para el funcionamiento del PDL durante su explotación y siempre tener en cuenta que tengan una procedencia lícita.

El consultor deberá persuadir al cliente de utilizar los recursos disponibles en el municipio, en aras de lograr disminuir los costos de transportación, potenciar empleo en la comunidad donde radique la inversión y utilizar materiales, materias primas, insumos, medios de protección individual, equipamiento y otros recursos; que sean endógenos.

- **Evaluar posibles encadenamientos productivos o de servicios.**

Identificar en el estudio de mercado con la puesta en explotación de la inversión, las posibles entidades estatales y de otras formas de propiedad enclavadas en el municipio, que requieren de los productos o servicios que se proyectan producir o comercializar para su venta.

Así mismo se deberá dejar explícito en estos estudios las fuentes de obtención de materias primas, materiales, insumos y otros recursos planificados adquirir

durante la ejecución de la inversión o durante la explotación del proyecto; con el objetivo de que se realicen, de ser posible, con suministradores locales.

- **Análisis de la exportación e importación.**

Se analizarán, detalladamente, las posibles sustituciones de importaciones de materias primas, materiales, insumos y equipamiento requerido en el PDL, para lo cual se deberá hacer un minucioso estudio de las posibles fuentes de sustitución con productores nacionales, ya sean del sector estatal o de otra forma de propiedad, dándole prioridad a las entidades y otras formas de gestión de la localidad.

Evaluar las distintas vías o alternativas de exportación de los productos o servicios que se generen en el proyecto, al extranjero, a la Zona Especial de Desarrollo del Mariel o a otras entidades que paguen la adquisición de los productos o servicios en moneda libremente convertible.

En caso de que se proyecte la exportación de algún producto o servicio, debe especificarse descripción, u/m, cantidad, precio, moneda, país, cronograma de exportación (mes y año) e importe, lo cual indica el beneficio para el país. Este análisis debe ir acompañado de Carta de Intención de Compra-Venta

- **Utilización de fuentes de energía renovables.**

Describir la fuente de energía proyectada utilizar, siempre previendo las alternativas de utilizar fuentes de energía renovables en las que se disminuya la utilización de combustibles fósiles importados. Insistir en la necesidad de utilizar energía eólica, energía solar, energía hidráulica o energía de biomasa o biogás obtenidas de materia orgánica, como las más asequibles para Cuba.

- **Calidad en la ejecución de las inversiones.**

Durante la redacción de los estudios de factibilidad el consultor deberá incorporar que la ejecución de las inversiones constructivas debe cumplir con los requisitos técnicos de calidad previstos en las regulaciones y normas de construcción emitidas, y que la explotación de los equipos durante la puesta en marcha del proyecto se desarrollará a partir del manual de operaciones de cada equipo.

- **Participación ciudadana.**

Durante la redacción de los estudios de factibilidad, el consultor deberá dejar claro en la redacción del estudio, las evidencias documentadas de las

consultas realizadas a la ciudadanía (población de la localidad donde se ejecutará el proyecto), la cual deberá incluir como mínimo:

- ✓ Conformidad de la ejecución del proyecto planificado, ejecutarse.
- ✓ Posible participación durante la ejecución de la inversión constructiva o durante la explotación del proyecto.
- ✓ Posible afectación con la ejecución del proyecto y su puesta en funcionamiento.
- ✓ Beneficios esperados con la puesta en marcha del PDL.

▪ **Gestión medioambiental.**

El consultor deberá evaluar los diferentes aspectos medioambientales a considerar en la ejecución y explotación del PDL, por lo que deberá tener en cuenta las siguientes indicaciones:

- Se elaboren estudios de impacto ambiental en proyectos que lo requieran. Entre estos, pueden estar los proyectos que impliquen posibles desecación o alteración significativas del curso de las aguas, instalaciones destinadas al manejo, transportación, almacenaje, tratamiento y disposición final de los desechos peligrosos, obras que se proyecten en ecosistemas costeros, obras que requieran del cambio del suelo que puedan provocar deterioro en los recursos naturales o afectar el equilibrio ecológico.
- La intervención humana donde se ejecuten acciones constructivas (movimientos de tierra) deberá tener en cuenta la recuperación, reposición, protección, conservación y uso racional de sus recursos naturales con el objetivo de preservar los hábitats, ecosistemas y especies en su estado natural, mantener las características estructurales del paisaje y los procesos ecológicos.
- Cuando sea necesaria la utilización del suelo para ejecutar acciones constructivas, deberá tenerse en cuenta: evitar el corte o tala de árboles, garantizar un movimiento de tierra mínimo, reducir al máximo las zonas de préstamos, proteger las vías y líneas de drenaje contra la erosión.
- Cuantificar los costos asociados al manejo de los desechos, referidos a los medios de protección individual, útiles y herramientas.
- Se elabore el Plan de Contingencia para tratamiento a los desechos peligrosos, como pueden ser: materiales biológicos, desechos infecciosos, desechos químicos.

- Considerar la elaboración de un plan de educación ambiental para los trabajadores que ejecuten la inversión, así como para los que la exploten.
- Establecer un plan de mantenimiento de los diferentes espacios construidos, luego de puesta en explotación la inversión constructiva; así como elaborar el Plan de Reducción de Desastres.
- Las áreas en construcción, deberán poseer buenas condiciones higiénicas en cuanto al drenaje pluvial que evite la acumulación de agua y basura.
- Determinar la correcta preservación del medio ambiente, tratamiento, traslado y disposición de los posibles residuales sólidos, líquidos y gaseosos que se generen durante la ejecución de la construcción o durante la explotación propiamente.
- Se deberán considerar las medidas de emergencias, relativas a posibles incendios, accidentes de trabajo.
- Los proyectos en ejecución deberán contemplar las facilidades temporales, las cuales deberán contar con las condiciones higiénicas mínimas para uso de los trabajadores y personal, en sentido general. Estas facilidades temporales, deberán disponer de adecuada iluminación, ventilación, agua para el consumo y el trabajo, seguridad, comedores obreros, taquillas para guardado de ropas y otros medios, áreas de descanso, baños para el aseo y desarrollo de necesidades fisiológicas.
- Prever las posibles afectaciones al medio ambiente por afluentes, desechos generados durante la ejecución o luego de puesta en explotación, emanaciones y niveles de ruido; así como definir los requerimientos de tratamientos a residuales y desechos sólidos, traslado, disposición final y posible reciclaje.
- Establecer las principales medidas con vista a la reducción de estas afectaciones; así como la eliminación o mitigación de efectos provocados por la tecnología constructiva o de explotación que se utilice.

### **7.3 Etapa de cierre.**

En esta etapa se procede a realizar la entrega del proyecto elaborado a la máxima representación de la dirección del cliente, de conjunto con el Especialista Principal del Área en la que se presta el servicio y el Jefe del Proyecto participante en la elaboración del proyecto, con el objetivo de que se revise el documento entregado y de su conformidad o no. Este documento deberá estar en correspondencia con los

requisitos del cliente, las características del servicio y la documentación e información entregada a los consultores.

De manifestar su conformidad con el documento entregado por parte del representante de la entidad cliente, el Jefe de Proyecto presentará el Acta de Entrega de Salida del Servicio al cliente, así como el Acta de Presentación de los Resultados según el diseño establecido en el SGC de la consultoría CANEC S.A

Posterior a la aprobación y dado el visto de conformidad por parte del cliente, el Jefe del Proyecto de conjunto con los consultores actuantes en el servicio, procederán a elaborar el expediente del servicio en formato digital e impreso, según indicaciones establecidas en el SGC de la consultoría CANEC S.A. Con la conformación del expediente, el Jefe de Proyecto, hace entrega al Supervisor para que se realice el control de la calidad del expediente, para luego ser entregado al Especialista Principal del Área para su control y archivo durante cinco años, con vista a evitar su deterioro o pérdida.

Con el objetivo de conocer el grado de satisfacción del cliente con el resultado final obtenido y otros aspectos relacionados con el servicio brindado por la consultoría, se le presenta una encuesta para que emita su criterio de satisfacción. Esta encuesta forma parte del expediente del servicio y su diseño está aprobado en el SGC de la consultoría CANEC S.A

## **8 Salida**

Con toda la información recibida y procesada se procede a realizar la elaboración de la salida del servicio pactada con el cliente (elaboración del PDL), estructurándose según lo especificado en las etapas de inicio y de ejecución del servicio.

## **9 Registro del servicio prestado**

Constituyen registros del servicio prestado, tanto el proyecto elaborado como todos los documentos generados en el servicio, los que deberán conservarse en el expediente habilitado; los de forma digital serán referenciados en el índice la dirección electrónica, con salva según lo establece la legislación.

## **Conclusiones**

1. El estudio bibliográfico realizado en torno a la prestación del servicio de consultoría de elaboración de proyectos de desarrollo local permitió establecer el marco teórico práctico referencial para el diseño del procedimiento propuesto y constatar las limitaciones teórico y metodológicas existentes en las normas legales vigentes en Cuba en relación con los diseños para elaborar proyectos de desarrollo local.
2. Se ratifica durante la revisión del procedimiento por el Grupo de Expertos de la Sucursal Holguín que el procedimiento diseñado constituye una herramienta útil de trabajo para ejecutar el servicio por los consultores de las sucursales de CANEC S.A., lo que redundará de manera directa a mejorar la calidad del servicio y a optimizar los resultados de la organización.
3. El procedimiento presentado muestra una línea coherente de trabajo para la prestación del servicio, con base en los elementos esenciales para su ejecución, teniendo en cuenta las normas legales vigentes en el momento de su presentación.
4. El procedimiento elaborado cumple con lo estipulado por el SGC de CANEC S.A.
5. El aporte del procedimiento propuesto tiene incidencia en cuatro dimensiones del desarrollo local como son: la económica, la medioambiental, la sociocultural y la política institucional.

## **Recomendaciones**

1. Se deberá mantener un estricto monitoreo por los consultores de las normas legales que se utilicen, en aras de que se mantengan actualizadas en el momento de prestar el servicio.
2. Socializar la aplicación del procedimiento entre los consultores que presten este servicio en el resto de las sucursales del país, con el objetivo de ir evaluando en la práctica su factibilidad y mejora continua.
3. Solicitar a la oficina central de la consultoría CANEC S.A, se proceda a la revisión del procedimiento elaborado con vista a su validación e implementación en las sucursales de la consultoría.
4. Desarrollar herramientas informáticas y adquirir los softwares requeridos que permitan optimizar el desempeño de los consultores durante la ejecución del servicio.

## **Bibliografía**

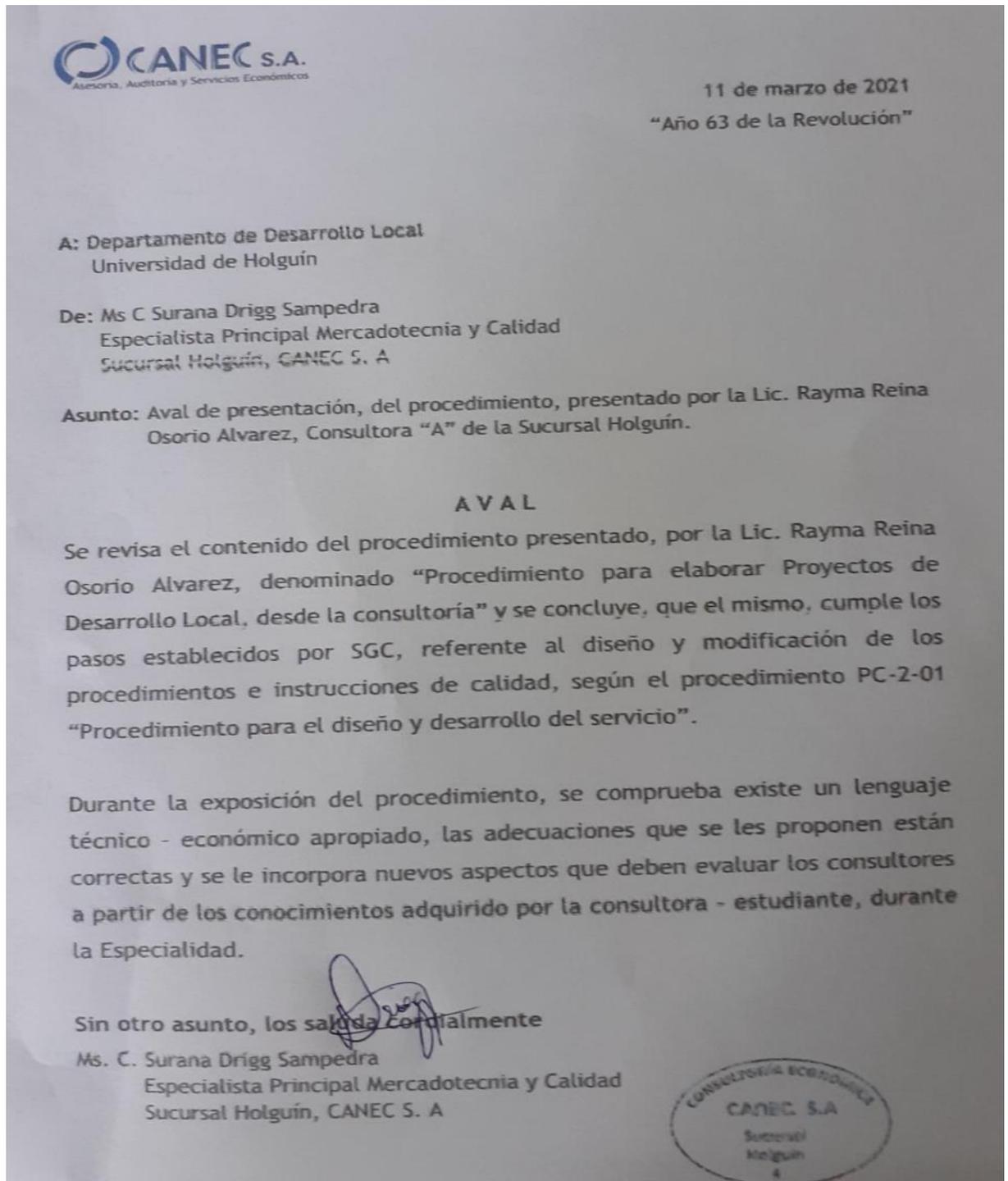
- Asamblea Nacional Poder Popular (2019). "Constitución de la República de Cuba". La Habana, Cuba.
- Alonso, I. M. (2019). "Evaluación del impacto de Proyectos de Desarrollo Local. Caso estudio Finca La Oriental". Universidad "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos, Cuba
- Almira, C. (2021). "Capacitación en pos del Desarrollo Local". Universidad "Jesús Montané Oropesa". Isla de la Juventud, Cuba.
- Almaguer, R. M. et al. (2021). "Ciclo de vida de un proyecto: Guía para diseñar e implementar proyectos de desarrollo local". Universidad "Oscar Lucero Moya", Facultad de Ciencias Empresariales y Administración Departamento de Desarrollo Local. Holguín, Cuba.
- Albuquerque, F. (1995). "Espacio, territorio y desarrollo económico local". ILPES LC/IP/R. 160. Santiago de Chile, Chile.
- Arocena, J. (1995). "El desarrollo Local: Un desafío contemporáneo". Centro Latinoamericano de Economía Humana. Universidad Católica de Uruguay.
- Arocena, J. (1987). "Globalización, integración y desarrollo local. Apuntes para la elaboración de un marco conceptual, en Personas y Sociedad". ILADES. Santiago de Chile, Chile.
- Albuquerque, F. (2004). "Desarrollo económico local y descentralización en América Latina". Revista de la CEPAL 82.
- Cohen, W, (2003). "Como ser un Consultor Exitoso". Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- Cuba. Oficina Nacional de Normalización. (2015a). NC ISO 9001. "Sistemas de Gestión de la Calidad". Requisitos. ONN. La Habana, Cuba.
- Cuba. Partido Comunista de Cuba. (2011, 2016). "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución al VI y VII". La Habana, Cuba: Política.
- Carpio, J. (2010). "Desarrollo Local para un nuevo Desarrollo Rural", en: Rev. Anales de Geografía, Universidad Complutense de Madrid No 20.
- Castillo, J. (2011). "Manual de Desarrollo Local, Estudios de Economía, Gobierno Vasco". Victoria-Gasteiz.
- Consejo de Ministros (2021). Decreto No. 33 "Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial". La Habana, Cuba.

- Diccionario Jurídico. Editorial Orbe. Universidad de La Habana 1984.
- D. Tello, M. (2010). "Del Desarrollo Económico Nacional al Desarrollo Local: Aspectos Teóricos". Revista CEPAL 102.
- Díaz-Canel, M. (2021). Discurso de clausura del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, Cuba.
- Fernández, M. (2018). "Fortalecimiento de la producción ganadera para el Desarrollo Local". Trabajo Final presentado en opción del título académico de Especialista en Desarrollo Local. Holguín, Cuba.
- Gozón, A. (2006). "Desarrollo Local en Cuba. Retos y perspectivas". Editorial Academia. La Habana, Cuba
- Leyva, E. (2021). "Procedimiento para el servicio de consultoría de gestión ambiental en CANEC S.A, Sucursal Holguín". Tesis presentada en opción al título académico de Master en Gestión Ambiental. Universidad "Oscar Lucero Moya". Holguín, Cuba.
- Leyva, I. (2015). "El Desarrollo Local desde una mirada sociocultural en la comunidad de Barajagua". Trabajo Final presentado en opción del título académico de Especialista en Desarrollo Local. Holguín, Cuba.
- Ministerio de Economía y Planificación. (2011). "Diseño para la presentación de los Proyectos de IMDL". La Habana, Cuba.
- Ministerio de Economía y Planificación. (2011). "Procedimiento financiero de los Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local". La Habana, Cuba.
- Manual de Desarrollo Local. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. ILPES
- Núñez, F. A. (2018). "Procedimiento para el Diseño del Sistema de Gestión Ambiental del Centro Provincial de electro medicina Las Tunas". Universidad de las Tunas. Cuba.
- Ochoa, M. B. (2014): "Tecnología para la Gestión Ambiental Integral en Instituciones Escolares. Aplicación en Holguín". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas, Holguín, Cuba.
- Ortiz, Y. (2017): "Tecnología para integrar la dimensión ambiental en la formación de los recursos humanos en hospitales. Aplicación en el municipio de Holguín". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín, Cuba.

- Orozco, M. K. et al. (2013). "Gestión de Proyectos de Iniciativa de Desarrollo Local a través de capacitación especializada". Universidad "José Martí Pérez". Santis Espíritus, Cuba.
- Pérez, D. et al. (2016). "Globalización y Desarrollo Local, una propuesta metodológica de gestión de información y el conocimiento". Revista Economía y Desarrollo vol. 157 No 2. La Habana, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba. (2021). "Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista". La Habana, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba. (2021). "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2021-2026". La Habana, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba. (2021). "Resolución sobre la Actualización de la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista". La Habana, Cuba.
- Rennings, K. et al. (2003). Citado por Bedia, D.A. (2018). "Procedimiento para perfeccionar la gestión ambiental organizacional desde la formación de los recursos humanos en la Universidad de Holguín". Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Gestión Ambiental.
- Ricardo, I. (2018). "La administración pública del Desarrollo Local en condiciones de actualización". Trabajo Final presentado en opción del título académico de Especialista en Desarrollo Local. Holguín, Cuba.
- Rodríguez, J. C. (2009). "Procesos de Desarrollo Local desde la perspectiva europea. Génesis y Transformación". Semestre Económico. Universidad de Medellín. Colombia.
- Schein, E. (1990): "Consultoría de procesos: Recomendaciones para gerentes y consultores". Adisson - Wesley, Argentina.
- Zaldívar, Y. (2021). "Procedimiento para incorporar la responsabilidad social a la Gestión de la Calidad en CANEC S.A, Sucursal Holguín". Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial Mención Calidad. Universidad "Oscar Lucero Moya". Holguín, Cuba.

## Anexos

### Anexo 1. Aval de Especialista Principal de Mercadotecnia y Calidad de consultoría CANEC S.A, Sucursal Holguín



**Anexo 2. Aval del Director General de la consultoría CANEC S. A, Sucursal Holguín**



25 de marzo de 2021  
"Año 63 de la Revolución"

A: Departamento de Desarrollo Local  
Universidad de Holguín

De: Ms C Roberto Becerra Viera  
Director Sucursal Holguín, CANEC S.A

Asunto: Aval de aprobación del "Procedimiento para elaborar Proyectos de Desarrollo Local, desde la consultoría".

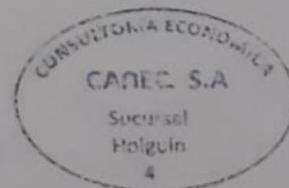
**A V A L**

En reunión de trabajo del Consejo de Dirección de la Sucursal Holguín en la fecha indicada, se presenta por la Lic. Rayma Reina Osorio Alvarez, el procedimiento denominado "**Procedimiento para elaborar Proyectos de Desarrollo Local, desde la consultoría**"; el cual queda **APROBADO**, por los miembros de este consejo.

La decisión, de aprobar el procedimiento; se debe que el mismo presenta coherencia, trazabilidad, cumple con lo estipulado por el Sistema de Gestión de la Calidad de CANEC y es un procedimiento que incorpora adecuaciones al ya existente y las mismas están correctas y a tono con lo política trazada por la dirección del país, en cuanto a que se debe aumentar la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones, el cuidado del medioambiente, trabajar en función de disminuir las importaciones y aumentar las exportaciones; así como brindar mayores opciones de empleo a los jóvenes y mujeres.

Dicho procedimiento, será enviado a la Oficina Central, para su revisión y validación; con el objetivo de que sea utilizado en todas las sucursales de la consultoría CANEC.

Ms. C. Ms C Roberto Becerra Viera  
Director Sucursal Holguín, CANEC S.A



**Anexo 3.** Foto durante la exposición con el Grupo de Experto de la Sucursal Holguín



**Anexo 4:** Evidencia de participación en I Simposio de Desarrollo Local, Género y Medioambiente, desarrollado en Universidad "Oscar Lucero Moya", de Holguín (diciembre 2020)

