

Alejandro Carbonell Duménigo; Rosa Margarita Hay Hernández; Yaneiqui Valmaseda González; Lediel Bombino Fernández

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14854929>

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Consultoría colaborativa para proyectos de desarrollo local del sector turístico en Trinidad de Cuba

Collaborative consulting for local development projects in the tourism sector in Trinidad de Cuba

Alejandro Carbonell Duménigo

alecardum@gmail.com

Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección, Universidad de Sancti
Spíritus, Sancti Spíritus, Cuba

<https://orcid.org/0000-0001-6758-829X>

Rosa Margarita Hay Hernández

rosamargarita9507@gmail.com

Dirección de Desarrollo Local, Consejo de Administración Municipal, Trinidad, Sancti
Spíritus, Cuba

<https://orcid.org/0009-0003-0702-2018>

Yaneiqui Valmaseda González

esp.principal@ssp.mintur.gob.cu

Dirección de Desarrollo, Delegación del Mintur, Trinidad, Sancti Spíritus, Cuba

<https://orcid.org/0009-0002-2050-3265>

Lediel Bombino Fernández

ledielbombinofernandez@gmail.com

Hacienda Buena Vista, Extrahotelera Palmares, Trinidad, Sancti Spíritus, Cuba

<https://orcid.org/0009-0003-7718-4178>

Recibido: 15/05/2024

Revisado: 03/06/2024

Aprobado: 18/06/2024

Publicado: 02/09/2024



Alejandro Carbonell Duménigo; Rosa Margarita Hay Hernández; Yaneiqui Valmaseda González; Lediel Bombino Fernández

RESUMEN

El desarrollo de proyectos para contribuir al desarrollo local puede ser una alternativa viable para lograr emprendimientos. En los destinos turísticos proliferan ideas para prestar servicios innovadores que muchas veces no se concretan. El objetivo fue desarrollar un procedimiento para la consultoría colaborativa como contribución a la aprobación de nuevos proyectos de desarrollo local. Para lograr el objetivo se realizó análisis de documentos de proyectos de desarrollo local, se utilizó el método de observación participante y no participante para obtener la información referida a las carencias y potencialidades de proyectos en consejos populares y se aplicaron encuestas y entrevistas en el diagnóstico de estas. Se propone un procedimiento de consultoría colaborativa para la Dirección de Desarrollo Local con cinco etapas y quince pasos. El procedimiento se implementa en el gobierno municipal de Trinidad de Cuba y se logra la aprobación de un primer proyecto denominado EcoValle para la producción de alimentos ecológicos y uso de energías renovables para impulsar las economías creativas, el turismo de senderos gastronómicos y ampliar la red de mercado para la población trinitaria con fincas ecológicas. Se concluye que la consultoría colaborativa es una herramienta gubernamental efectiva para el logro de proyectos de desarrollo local.

Descriptor: Desarrollo local; consultoría colaborativa; gobierno; turismo.

ABSTRACT

The development of projects to contribute to local development can be a viable alternative to achieve entrepreneurship. In tourist destinations, there is a proliferation of ideas for innovative services that often do not materialize. The objective was to develop a procedure for collaborative consulting as a contribution to the approval of new local development projects. To achieve this objective, documents of local development projects were analyzed, the method of participant and non-participant observation was used to obtain information on the deficiencies and potentialities of projects in popular councils, and surveys and interviews were applied in their diagnosis. A collaborative consulting procedure is proposed for the Local Development Directorate with five stages and fifteen steps. The procedure is implemented in the municipal government of Trinidad de Cuba and the approval of a first project called EcoValle for the production of ecological food and use of renewable energies to promote creative economies, tourism of gastronomic trails and expand the market network for the population of Trinidad with ecological farms is achieved. It is concluded that collaborative consulting is an effective governmental tool for the achievement of local development projects.

Descriptors: Local development; collaborative; consulting; government; tourism.



Alejandro Carbonell Duménigo; Rosa Margarita Hay Hernández; YaneiQui Valmaseda González; Lediel Bombino Fernández

INTRODUCCIÓN

El desarrollo local se está convirtiendo en la actualidad en una de las estrategias de crecimiento endógeno más importantes, especialmente en el marco de la inserción socio-laboral.

Los gobiernos locales deben fomentar la cooperación con la ciudadanía para la participación conjunta en la atención de temas ambientales, la implementación de proyectos para impulsar la economía local y la mejora en la prestación de servicios públicos (Martínez Olivera, Martínez García, Martínez Sánchez y Miguel Velasco, 2020).

Se necesitan creadores de iniciativas locales que estimulen la producción de alimentos, la construcción de viviendas, las ofertas complementarias del turismo, el establecimiento de cadenas productivas y otros proyectos para la conservación del medio ambiente y el crecimiento de la vida cultural.

Por su parte el turismo, como actividad que dinamiza la economía local de un territorio con vocación turística, debe entenderse como un proceso integrador, con un enfoque de sistema, con programas y proyectos de desarrollo integrados que estimulen la producción, que generen empleo y riquezas, así como con productos turísticos que abarquen la potencialidad del territorio (Castillo Ortega y Lazo Vento, 2015).

En este sentido, una mayor diversificación de ofertas puede representar significativas ventajas para los destinos turísticos (Zach, Schnitzer y Falk, 2021; Romero de la Cruz, Cruz Ruiz y Zamarreño Aramendia, 2020). Por su parte Ruiz Cedeño, Villar López y Ávila Zambrano (2020) identifican la importancia de la innovación con relación al turismo sostenible y su impacto en el desarrollo socioeconómico.

En relación a los proyectos de desarrollo local, debe considerarse que:

Un proyecto sostenible está basado en un modelo de desarrollo integral que procure en poblaciones y localidades donde actúa un mejoramiento y/o crecimiento armónico en las dimensiones económica, sociocultural y ambiental; a la vez, que construya y/o consolide las capacidades



Alejandro Carbonell Duménigo; Rosa Margarita Hay Hernández; YaneiQui Valmaseda González; Lediel Bombino Fernández

(financieras, organizacionales, técnicas, materiales) que aseguren su vigencia en el tiempo (Guzón Camporredondo, 2020, p. 71).

El desarrollo local en Cuba ha pasado a constituir una política pública de importancia estratégica, como parte del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, así como un eje central y articulador de las agendas públicas de los gobiernos a nivel municipal y provincial.

Los proyectos de desarrollo local (PDL) se integran a la estrategia municipal de desarrollo territorial, siendo responsabilidad del Consejo de la Administración Municipal (CAM) su aprobación. En Cuba un proyecto de desarrollo local, “constituye un conjunto de recursos, esfuerzos y acciones, con identidad propia, para transformar una situación existente en otra deseada, que contribuya al desarrollo del territorio donde actúa, e impacte en la calidad de vida de la población” (Ministerio de Economía y Planificación, 2021, pág. 3).

Por otra parte, los servicios de consultoría muestran una explosión desde finales del siglo pasado y en la actualidad son altamente demandados, debido a los beneficios que tributan al dar solución a las diferentes problemáticas que surgen desde la propia dinámica de cambio (Muñoz, Cabezas y Muñoz, 2014, citados por Guerrero Aguiar, Medina León y Nogueira Rivera, 2019).

La relación entre consultoría y fortalecimiento de capacidades institucionales se convierte en un factor fundamental para el crecimiento sostenible y la eficiencia operativa de las organizaciones y destaca su importancia y relevancia en el mundo empresarial y gubernamental actual (Kubr, 2000).

Moran (2023) plantea que la consultoría desempeña un papel crucial al ofrecer conocimientos especializados y soluciones a medida, permitiendo optimizar al máximo los recursos limitados.

El limitado uso de herramientas para el desarrollo local y la gestión de proyectos, así como la falta de capacitación de los actores, hace necesaria la utilización de la consultoría colaborativa que permita dar soluciones viables a los problemas prácticos y complejos que se presentan en las empresas y emprendimientos caracterizados por una constante retroalimentación, la mejora continua, la incorporación de las buenas prácticas y la preservación de la gestión del



Alejandro Carbonell Duménigo; Rosa Margarita Hay Hernández; Yaneiqui Valmaseda González; Lediel Bombino Fernández

conocimiento en la implementación de iniciativas de desarrollo local con impactos multidimensionales.

En el municipio de Trinidad de Cuba existe una amplia cultura emprendedora, principalmente en el sector turístico, donde se puede potenciar y extender la misma con el fin de lograr proyectos que impulsen el desarrollo local de una manera más integral. La Dirección de Desarrollo Local del gobierno municipal de Trinidad tiene la misión de asesorar metodológicamente al Consejo de la Administración y a los grupos municipales que tributan al desarrollo local.

En cuanto a la gestión de gobierno en este municipio, para alcanzar este objetivo se ha encontrado la situación problemática siguiente:

- La gestión municipal no alcanza toda la potencialidad pues el accionar para abordar el desarrollo local integral es parcelado; tampoco este es un tema recurrente de capacitación en las circunscripciones y los consejos populares, espacios de participación popular.
- En el sistema de gobierno existen directivos que no comprenden la importancia del desarrollo local. Están mejor preparados para administrar desde una orientación verticalista que para dirigir desde la diversidad y gestionar proyectos de desarrollo local, pues no están acostumbrados a pensar en la proyección organizacional.
- Se hace complejo la implementación de las fuentes de financiamientos legisladas para las iniciativas de desarrollo local debido a la falta de conocimiento de los organismos partícipes.
- Existe bajo nivel de articulación entre las instituciones que responden al desarrollo económico y social del territorio.
- Se carece de herramientas integrales para la consultoría colaborativa, de manera sistemática, a iniciativas de desarrollo local.

Considerando lo anterior se define como objetivo de la investigación: desarrollar un procedimiento para la consultoría colaborativa que realiza la Dirección de Desarrollo Local del gobierno municipal de Trinidad, como contribución a la aprobación de nuevos proyectos de desarrollo local.



Alejandro Carbonell Duménigo; Rosa Margarita Hay Hernández; YaneiQui Valmaseda González; Lediel Bombino Fernández

MÉTODOS

Se utilizó el análisis de documentos para obtener información de los aspectos que se relacionan con la necesidad de la adecuada gestión de proyectos de desarrollo local, en el contexto gubernamental. Para este fin se analizaron los siguientes documentos:

- Estrategia de Desarrollo Local 2023-2025 para conocer las potencialidades y las estrategias a seguir el territorio.
- Expedientes legales de los proyectos aprobados por el Consejo de la Administración en los años 2021-2023: se revisó para constatar la planificación de la gestión de los mismos y compararlo con su impacto en el territorio.
- Informes de los balances anuales de la Dirección de Desarrollo Local para el Consejo de la Administración correspondientes a los años 2021-2023: se revisó para constatar la evaluación de los indicadores relacionados con el desarrollo de proyectos, la financiación y la evaluación de los mismos.
- Plan de trabajo individual de los directivos y especialistas de la Dirección de Desarrollo Local: se revisó para constatar la correspondencia entre las tareas planificadas por los especialistas y directivos y las intencionadas desde gobierno con el fin de su preparación permanente para el ejercicio de su profesión en el cumplimiento de las tareas relacionadas la gestión de los proyectos de desarrollo local.
- Documentación de los proyectos de investigación científica relacionados con proyectos de desarrollo local, gestión de gobierno, gestión de financiamiento: se revisaron para constatar los proyectos en que participan los directivos, los impactos que se planifican a corto, mediano y largo plazo, así como el estado de la introducción de los resultados en el contexto del territorio en su desarrollo local.
- Actas de las comisiones que forman parte de la gestión de proyectos de desarrollo local: se revisaron para constatar el tratamiento que se le da al tema de la gestión de proyectos y su financiamiento.



Alejandro Carbonell Duménigo; Rosa Margarita Hay Hernández; Yaneiqui Valmaseda González; Lediel Bombino Fernández

El método de observación se utilizó para obtener la información referida a las carencias y potencialidades que se manifiestan en cuanto a la gestión de proyectos en los consejos populares y desde gobierno. Se empleó la observación participante y la no participante, las que se utilizaron ampliamente en este tipo de investigación.

- Observación participante: se desarrolló a partir de las tareas de asesoría y control que realizan los especialistas de la dirección de desarrollo local a la población y al Consejo de la Administración y sus organismos colegiados, durante el desarrollo del proyecto investigativo.
- Observación no participante: se utilizó para observar el desarrollo de las actividades en la que se involucran el gobierno, los delegados y los presidentes de circunscripción en aras de gestionar iniciativas de desarrollo local que permitan las soluciones a problemáticas existentes a través del recurso local y autóctono del territorio

Se aplicó la encuesta en el diagnóstico de necesidades, para lo que se elaboró un cuestionario para los sujetos que integraron la muestra intencional y por racimos (especialistas de la Dirección de Desarrollo Local, directivos de empresas del municipio y titulares de Proyectos de Desarrollo Local). Se aplicaron dos encuestas con el objetivo de obtener información sobre el estado actual de la gestión de proyectos de desarrollo local.

Se aplicaron entrevistas en el diagnóstico de necesidades, para determinar la significación que tiene la gestión de proyectos de desarrollo local en la gestión de gobierno, a los sujetos seleccionados (funcionarios de gobierno y viceintendentes de programas) para este estudio en el contexto donde se desarrollan, la identificación de los factores que inciden en la preparación para una gestión avanzada y colaborativa en la aprobación de proyectos de desarrollo local.

El método Scoring se empleó para procesar los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas en el diagnóstico de necesidades. El análisis porcentual se empleó para procesar la información obtenida en las encuestas e interpretar las tendencias en cuanto a la percepción y preparación sobre la gestión de proyectos de desarrollo local, su aprobación y financiación.



Alejandro Carbonell Duménigo; Rosa Margarita Hay Hernández; Yaneiqui Valmaseda González; Lediel Bombino Fernández

En cuanto a la selección de la población y la muestra; la población estuvo conformada por especialistas, directivos de la Dirección de Desarrollo Local y el Gobierno. La muestra se seleccionó de forma intencional, integrada por 9 especialistas y 8 directivos (Dirección de Desarrollo Local, Viceintendentes e Intendente) y 5 titulares de proyectos.

Los criterios seguidos para la selección de la muestra se basaron en:

Especialistas y directivos:

- de experiencia en su actividad profesional,
- de experiencia en actividades relacionadas con gestión de proyectos y financiación,
- que puedan aportar información relevante para la investigación.

Titulares de proyectos:

- que sus proyectos ya estén aprobados por el Consejo de la Administración en el marco de los años 2021-2023,
- que puedan aportar información relevante para la investigación.

Todos los integrantes de la muestra expresaron su criterio de voluntariedad para colaborar en la investigación.

RESULTADOS

En la Figura 1 se muestran las etapas y pasos definidos del procedimiento para la consultoría colaborativa de la Dirección de Desarrollo a nuevos proyectos de desarrollo local.

Las diferentes etapas y pasos del procedimiento para la consultoría colaborativa de la Dirección de Desarrollo a nuevos proyectos de desarrollo local se deben desarrollar como se muestra a continuación.



Alejandro Carbonell Duménigo; Rosa Margarita Hay Hernández; Yaneiui Valmaseda González; Lediel Bombino Fernández



Figura 1. Procedimiento de consultoría colaborativa para la Dirección de Desarrollo Local.

Etapas 1. Entrevista (Pasos 1, 2 y 3)

Esta etapa se inicia con la solicitud de la iniciativa o la idea que tiene el cliente de posible negocio, problemática, posible solución (en caso de conocerla) y criterios de calidad del servicio; si incluye el desarrollo de un nuevo producto que no existe en el mercado el consultor tiene la responsabilidad de mostrar el Catálogo de posibles proveedores o compradores de ser un producto que impacte de manera positiva en la economía del territorio y responda a la Estrategia de Desarrollo Local, lo mismo sucede en caso de la necesidad de local o tierra para realizar la actividad.

Pueden existir dos circunstancias, la primera que el cliente ya venga con su proyecto escrito y solo sea un proceso de revisión o el cliente solo llegue con la idea. En cualquiera de los dos casos, el consultor es responsable de especificar claramente las necesidades que quiere cubrir el cliente

Propuesta de documentos resultantes:

- Resumen de Entrevista.



Alejandro Carbonell Duménigo; Rosa Margarita Hay Hernández; YaneiQui Valmaseda González; Lediel Bombino Fernández

- Propuesta de actividades:
- Entrevistar al cliente.
- Presentar soluciones basados en la experiencia del consultor.

Participan:

- Consultor.
- Cliente

Etapas 2. Propuesta de solución (Pasos 4, 5, 6 y 7)

En esta etapa además se crea una Ficha de Costo, que incluye las inversiones técnicas – económicas del servicio. También se elabora todo lo relacionado con lo que respecta a importación y la propuesta de las fuentes de financiamiento.

Propuesta de documentos resultantes:

- Expediente del proyecto
- Estudio de mercado
- Estudio de factibilidad
- Identificación de fuentes de financiamiento
- Plan de acciones

Propuesta de actividades:

- Identificar el equipo de desarrollo.
- Identificar las competencias que debe tener un líder de proyecto.
- Definir conocimientos básicos o cursos para capacitar al grupo de desarrollo

Participan:

- Consultor.
- Cliente
- Miembros del equipo de desarrollo

Etapas 3. Contratación (Pasos 8, 9 y 10)

En esta etapa, después de congeniar con el cliente se redacta la propuesta de Resumen de Diseño Ejecutivo para presentar a aprobación del Consejo de Administración y se presenta al cliente, luego de conocer su criterio de aceptación o negación; si este es aceptado se firma un Contrato que incluye, toda la gestión de proyecto en el proceso de aprobación y luego de la aprobación para garantizar una



Alejandro Carbonell Duménigo; Rosa Margarita Hay Hernández; YaneiQui Valmaseda González; Lediel Bombino Fernández

buena ejecución del mismo, se incluye el cronograma de actividades que especifica cuánto durará la prestación de servicios.

Propuesta de documentos resultantes:

- Acta de inicio del proyecto [Firmado]
- Contrato de colaboración por asesoría. [Firmado]
- Propuesta del Resumen del Diseño Ejecutivo a presentar al Consejo de la Administración.
- Cronograma del proyecto

Propuesta de actividades:

- Aprobar el Proyecto por parte del Cliente
- Firmar Contrato de colaboración.

Participan:

- Consultor.
- Cliente
- Miembros del equipo de desarrollo

Etapas 4. Implementación (Pasos 11, 12 y 13)

En esta etapa el consultor conjuntamente con la dirección del grupo de desarrollo elabora un plan de tareas o plan de acción que se orienta a corregir el desvío existente entre los resultados esperados y los realmente alcanzados a la hora de la presentación al Grupo Municipal de proyectos de Desarrollo Local.

El trabajo del consultor durante esta etapa consiste en proveer ayuda a la dirección del grupo de desarrollo para evaluar los progresos alcanzados durante la ejecución del servicio en busca de satisfacer las necesidades e intereses del cliente. Además de gestionar los avales pertinentes que formaran parte del expediente a presentar en el CAM luego de todas las consultas realizadas. En fin, en esta etapa el consultor es responsable de controlar lo que se está ejecutando.

Propuesta de documentos resultantes:

- Acta de la presentación de la propuesta a Grupo Municipal de proyectos de Desarrollo Local
- Documentos que avalen la propuesta por los organismos participantes [Firmado]



Alejandro Carbonell Duménigo; Rosa Margarita Hay Hernández; Yaneiqui Valmaseda González; Lediel Bombino Fernández

- Contrato de colaboración por asesoría. [Firmado]

Propuesta de actividades:

- Capacitación de actores implicados
- Asesoría en la implementación de las acciones
- Propuesta de ajustes

Participan:

- Consultor.
- Cliente
- Miembros del equipo de desarrollo
- Grupo Municipal de proyectos de Desarrollo Local

Etapas 5. Terminación (Pasos 14 y 15)

En esta etapa el consultor presenta la propuesta al Consejo de la Administración. Le da seguimiento para la recogida del acuerdo de aprobación. Comienza un plan de seguimiento.

Propuesta de documentos resultantes:

- Acuerdo de aprobación del proyecto de desarrollo local por el Consejo de la administración. [Firmado]
- Plan de Seguimiento

Propuesta de actividades:

- Presentación de la propuesta al Consejo de la Administración

Participan:

- Consultor.
- Cliente
- Miembros del equipo de desarrollo

Como forma de validación del procedimiento propuesto se procedió a implementarlo en el gobierno municipal de Trinidad de Cuba y se logra la aprobación de un primer proyecto denominado EcoValle que se basa en trabajar la economía verde y circular, generando beneficios medio ambientales, sociales y económicos.

El proyecto aprobado está encaminado al desarrollo de servicios socioeconómicos, la industrial sostenible del turismo y el desarrollo social y ambiental de la comunidad Vallecito. Está orientado a los atributos que posee Trinidad y sobre todo el Valle de



Alejandro Carbonell Duménigo; Rosa Margarita Hay Hernández; Yaneiui Valmaseda González; Lediel Bombino Fernández

los Ingenios para formar parte en el rescate de los senderos y las rutas gastronómicas creadas y lograr alcanzar un producto ecológico enmarcado en una red de comercio diferente y necesaria para el municipio.

DISCUSIÓN

Sobre la implementación del procedimiento en sus diferentes etapas y pasos se partió de la solicitud formal de consultoría del titular de la iniciativa del proyecto de desarrollo local EcoValle.

En el Paso 2 de diagnóstico preliminar de las necesidades se pudo identificar que el cliente necesitaba:

- Autorizo de solicitud de tierras en usufructo al Ministerio de la Agricultura.
- Financiamiento para la realización de la actividad de producción de alimentos.
- Capacitación y asesoramientos para el titular y los pobladores implicados en temas relacionados con fincas agroecológicas, implementación de energías renovables para los sistemas de riego y trabajo social comunitario.
- Financiamiento para la adquisición de los equipos y maquinarias para su desarrollo.
- Autorizos pertinentes para la comercialización de los productos.
- Autorizo de la Dirección de Planificación Física para locales.
- El proyecto requiere servicios especializados para la elaboración y comercialización de cocteles mixológicos y ofertas de platos Farm-to-table.
- Una Licencia Medioambiental para la propagación de bolas ecológicas Nando-Dango.
- Obtención de la Licencia Sanitaria.
- Aavales de compromiso de los habitantes de la zona donde se realiza el proyecto.

En la planeación de la asesoría se realizó la propuesta del equipo para trabajar en función de la escritura del proyecto y el tiempo estimado.

Equipo:

- Asesor legal
- Asesor económico



Alejandro Carbonell Duménigo; Rosa Margarita Hay Hernández; Yanei Qui Valmaseda González; Lediel Bombino Fernández

- Planificador y redactor
- Revisor de la gestión de proyectos de desarrollo local.

El tiempo estimado fue entre los 15 días una vez se comenzara con las investigaciones por parte del equipo de redacción y revisión. En la práctica el proceso duró un mes.

En la Etapa 2 del procedimiento la propuesta de solución se planteó como objetivo: desarrollar producciones agro-energéticas sostenibles en la comunidad del Vallecito para el abastecimiento de bares ecológicos en el municipio de Trinidad.

Las principales propuestas de soluciones fueron:

- Habilitar una eco-finca para la producción de frutas, verduras y hortalizas en la comunidad de Vallecito.
- Instalar los recursos de energías renovables para las producciones agro-energéticas.
- Crear una red de bares para la comercialización de los productos cosechados.
- Reforestar las áreas de la zona Vallecito con la utilización de nuevas prácticas ecológicas (posturas y bolas ecológicas Nendo-Dango).
- Identificar y adjudicarse el mercado potencial y la demanda de cocteles y tapas Farm-to-Table priorizando la Generación Z.
- Vincular de conjunto con la Oficina del Conservador de la Ciudad la zona dentro de la ruta gastronómica.

El estudio de mercado establecido en el Paso 4 definió que las ofertas serán para todos los habitantes de Trinidad (76 338 habitantes) y sus visitantes nacionales e internacionales.

La estructura del mercado se identifica con una oferta oligopólica combinada porque tiene pocos competidores indirectos.

Definición del producto: La iniciativa se basa en la creación de una finca ecológica para abastecer una red de bares ecológicos dónde se brindarán ofertas Farm-to-table caracterizada por:

- Calidad y servicio diferenciado.



Alejandro Carbonell Duménigo; Rosa Margarita Hay Hernández; YaneiQui Valmaseda González; Lediel Bombino Fernández

- Insumos orgánicos de primera calidad los cuales en su mayoría serán extraído de la huerta propia.
- Ubicación de manera estratégica, cerca de la zona más comercial transitada por turistas centro de la ciudad.

Se puede afirmar que Trinidad constituye un escenario ideal para su ejecución tomando en consideración la alta afluencia de turistas y visitantes nacionales debido a sus más de 5 siglos de historia, sus tradiciones culturales y su condición de Monumento Nacional y Patrimonio Cultural de la Humanidad.

Para determinar el precio, se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Los costos de producción y distribución.
- Los elementos del entorno, principalmente la competencia.
- Las estrategias de mercadotecnia adoptadas.
- Los objetivos establecidos.

Como estrategia de distribución el producto final será ofrecido directamente a los clientes sin la presencia de intermediarios. Se pretende lograr el posicionamiento de la empresa a partir del contacto directo con los clientes. Se planea la construcción de una página web donde se encontrará información relacionada con las características del producto, los elementos básicos que serán tenidos en cuenta para el diseño, fabricación y comercialización. Se plantea la posibilidad de partición en ferias turísticas con un stand.

De igual forma, se piensa ofrecer un valor agregado el cual consiste en crear una cultura de concientización a favor de la conservación del medio ambiente y su desarrollo equilibrado.

En cuanto a comunicación promocional, se tiene como objetivo darse a conocer por medio virtual, haciendo uso de los beneficios de la difusión por redes sociales como: Facebook, Instagram y Twitter.

Con relación al estudio de factibilidad realizado en el Paso 5, se puede resumir que el proyecto:

- Financia la inversión fija a partir de un préstamo bancario amortizable en 5 años.



Alejandro Carbonell Duménigo; Rosa Margarita Hay Hernández; YaneiQui Valmaseda González; Lediel Bombino Fernández

- La inversión inicial es financiada a través de fondos del gobierno, al que se le aportará la depreciación, como vía de recuperación del capital invertido.
- Logra utilidades para continuar desarrollándose.
- Aporta con sus tributos al gobierno, la entidad ejecutora y

Se identificaron las fuentes de financiamiento en el Paso 6 para el proyecto de desarrollo local EcoValle que estará dividido en etapas:

- La primera etapa que comprende la preparación de la tierra, la compra de los insumos y las materias primas donde la fuente de financiamiento será a través de Fondos propios del Proyectista y Crédito Bancario asumidos contra el Proyecto.
- La segunda etapa comprende la compra de los equipos y maquinarias necesarias para la producción, donde se propone como fuente de financiamiento la Colaboración Internacional a través de Donaciones Puntuales en cuanto a la utilización de energías renovables.
- La tercera etapa está encaminada a la estructuración de la red de bares donde la propuesta será de tres en cuanto a reparación, montaje y acondicionamiento a través de la comercialización. El financiamiento será a través del Plan de la Economía del gobierno, Ingresos Propios obtenidos por el Proyectista y Crédito Bancario.

Según las encuestas y las entrevistas realizadas a titulares de proyectos se pudo elaborar, para una mejor gestión a corto plazo de la elaboración del proyecto en cuestiones de redacción y metodología de seguimiento, el plan de acción siguiente:

1. Búsqueda bibliográfica sobre lo que se habla en el mundo, Cuba y en el territorio sobre la problemática en cuestión.
2. Análisis en correspondencia con la iniciativa y las líneas estratégicas que contemplan la Estrategia de Desarrollo Local del municipio.
3. Despacho con el Ministerio de la Agricultura para definir la disponibilidad de tierras en usufructo y la cantidad de hectáreas a poner en disposición de la iniciativa de desarrollo local.
4. Intercambio con la comunidad y su delegado del Consejo Popular para escuchar sus criterios sobre la idea.



Alejandro Carbonell Duménigo; Rosa Margarita Hay Hernández; YaneiQui Valmaseda González; Lediel Bombino Fernández

5. Trabajo de mesa para definir la existencia y la fecha de posibles convocatorias de colaboración internacional.
6. Intercambio preliminar con directores de los bancos para la aprobación de créditos.

Se confeccionó un documento por parte del director de la Dirección de Desarrollo Local en el cual se estipula el inicio de la gestión del proyecto de desarrollo local pues cumple con los requerimientos establecidos y las líneas estratégicas que comprende la Estrategia de Desarrollo Local. Esta acta queda anexada en el expediente del proyecto como acción de inicio de la iniciativa de desarrollo local.

De igual forma se formalizó el Contrato que incluye toda la gestión de proyecto en el proceso de aprobación y luego de la aprobación para garantizar una buena ejecución del mismo, se incluye el cronograma de actividades que especifica cuánto durará la prestación de servicios.

La propuesta de proyecto se presentó y aprobó en el Consejo de Administración Municipal del gobierno y se procedió a su implementación, continuando con la consultoría colaborativa para dar acompañamiento al cliente para resolver sus principales necesidades.

Las propuestas de ajustes se basaron en los beneficios sociales y ambientales que traería el proyecto de desarrollo local.

En el caso del agua, se prevé un uso racional convenientemente a partir del empleo de medios de regulación de servicios como difusores o mecanismos automáticos de dispensación.

Se benefician 11 personas que trabajarán directamente en la iniciativa, la mayoría mujeres y hombre más los 109 habitantes de la comunidad Vallecito y las familias campesinas que viven en el área.

En el Plan de Seguimiento el control de la iniciativa será asumido en primer término por el titular de la misma, de igual forma por los responsables designados del Gobierno Municipal, quienes rendirán cuenta de forma mensual al Consejo de Administración y a la Dirección Municipal de Economía y Planificación. Cada acción realizada tendrá trazabilidad auditable según los marcos legales vigentes en cada subsistema y procedimiento establecido. Se realizarán controles sorpresivos por



Alejandro Carbonell Duménigo; Rosa Margarita Hay Hernández; Yaneiqui Valmaseda González; Lediel Bombino Fernández

integrantes del Comité de Coordinación Municipal. Se dará seguimiento a la disciplina informativa con evidencias objetivas del cumplimiento de cada acción comprometida con los informes pactados en cada etapa de desarrollo del proyecto

CONCLUSIONES

Se evidencia la importancia de la consultoría colaborativa como herramienta de los gobiernos municipales para potenciar iniciativas de proyectos de desarrollo local y contribuir a la sostenibilidad económica, social y ambiental. La insuficiente capacitación de los titulares de iniciativas y el enfoque multidisciplinar que se requiere confirman la necesidad de implementar estas asesorías.

El procedimiento propuesto permite mediante su implementación garantizar una asesoría durante todo el proceso de elaboración, aprobación y seguimiento de los proyectos de desarrollo local que se presentan al gobierno municipal. Los titulares de las iniciativas pueden encontrar una garantía de asesoramiento y aprobación de sus proyectos de desarrollo local.

REFERENCIAS

- Castillo Ortega, Y., y Lazo Vento, C. (2015). Gestión integrada de desarrollo local sostenible: corredor turístico del Santa Bárbara, Azuay, Ecuador. *Revista Avances*, 17. <https://avances.pinar.cu/>
- Guerrero Aguiar, M., Medina León, A., y Nogueira Rivera, D. (2019). Instrumental metodológico para consultoría organizacional. *Retos de la Dirección*, 13(2), 158-181. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552019000200158&script=sci_arttext&tlng=en
- Guzón Camporredondo, A. M. (Coord.). (2020). *Cataurito de herramientas para el desarrollo local*. 2. CEDEL. <http://redciencia.cu/uploads/CEDEL/Cataurito%202.pdf>
- Kubr, M. (2000). *La consultoría de empresas*. Limusa. https://www.academia.edu/download/63866965/LIBRO_LA_CONSULTORIA_EN_LA_S_EMPRESA_DE_KUBR_MILAN_120200708-18800-1ult3ny.pdf



Alejandro Carbonell Duménigo; Rosa Margarita Hay Hernández; Yaneiqui Valmaseda González; Lediel Bombino Fernández

- Martínez Olivera, C., Martínez García, K. A., Martínez Sánchez, L. A., y Miguel Velasco, A. E. (2020). Relación entre la gestión pública y el desarrollo local sustentable de las ciudades de Oaxaca, 2000-2017. *Revista iberoamericana de estudios municipales*, (22), 155-187. <https://dx.doi.org/10.4067/S0719-17902020000200155>
- Ministerio de Economía y Planificación (2021). *Política para impulsar el desarrollo territorial*. <https://www.mep.gob.cu/es/documento/politica-para-impulsar-el-desarrollo-territorial>
- Moran Jiménez, R. D. (2023). Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Antonio Sotomayor del Cantón Vinces en el periodo 2022. [Tesis de pregrado Universidad Técnica de Babahoyo]. Repositorio Universidad Técnica de Babahoyo. <http://190.15.129.146/bitstream/handle/49000/14725/E-UTB-FAFI-COM000293.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romero de la Cruz, E., Cruz Ruiz, E., y Zamarreño Aramendia, G. (2020). Una década de turismo sin fronteras. El caso de la Región Duero/Douro, el turismo fluvial y la diversidad turística. *Cuadernos de Turismo*, 1(45), 381-409. <https://doi.org/10.6018/turismo.426181>
- Ruiz Cedeño, A., Villar López, L., y Ávila Zambrano, J. (2020). Revisión Teórica sobre la innovación en el desarrollo del turismo sostenible y su influencia socio ambiental. *ECA Sinergia*, 11(1), 133-143. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i1.2103
- Zach, F., Schnitzer, M., y Falk, M. (2021). Product diversification and isomorphism: The case of ski resorts and “me-too” innovation. *Annals of Tourism Research*, 90, 103267. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103267>

