

## **TÍTULO: GESTIÓN DE PROYECTOS DE INICIATIVA DE DESARROLLO LOCAL A TRAVÉS DE CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA**

**Autores:** M.Sc. Isis Neisy Ramos Acevedo Master en Finanzas Profesora Auxiliar  
email: [isis@fch.suss.co.cu](mailto:isis@fch.suss.co.cu) Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”

M.Sc Maydelín Orozco García Especialista en Contabilidad Profesora Auxiliar  
email: [maydelin@fch.suss.co.cu](mailto:maydelin@fch.suss.co.cu) Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”

Arsenio A. Casanova Cámara Director ITH Varadero

### **RESUMEN**

El desarrollo local debe cumplir un grupo de principios básicos, entre los que se encuentran el diseño de la capacitación y de las herramientas para la información adecuada para la particularidad de cada territorio. Esta capacitación facilita, además, la articulación de las acciones desplegadas por los líderes locales e incrementa la gestión del conocimiento y la transferencia de tecnologías, procesos en los que se amplían los nexos entre las estructuras y la población, y donde se potencia la participación de los diferentes actores presentes en el territorio. Durante el año 2010 el Ministerio de Economía y Planificación comienza a brindar la posibilidad de financiar proyectos para el desarrollo local, no obstante, estas iniciativas debían ser acompañadas de un riguroso estudio de factibilidad de las inversiones. La Universidad de Sancti Spiritus, comprometida en este empeño, diseña el Diplomado de Gestión de Proyectos para Iniciativas Locales. El cual brinda herramientas teóricas y desarrolla habilidades prácticas en los diferentes actores del desarrollo local, que conduzcan a facilitar la realización de estos estudios. El ejercicio de culminación de este diplomado consiste en la defensa del estudio de factibilidad de aquellos proyectos que cada municipio identifique como prioridad para su desarrollo.

**Palabras clave:** capacitación | desarrollo local | diplomado de gestión de proyectos de iniciativa local | estudios de factibilidad de proyectos de iniciativa local | gestión de conocimiento

# **TITLE: PROJECTS MANAGEMENT FOR LOCAL DEVELOPMENT INITIATIVE THROUGH SPECIALIZED TRAINING**

## **ABSTRACT**

The local development should complete a group of basic principles, among those that is: the design of the training and of the tools for the information adapted for the particularity of each territory. This training facilitates, also, the articulation of the stocks deployed by the local leaders and it increases the administration of the knowledge and the transfer of technologies, processes in those that the nexuses are enlarged between the structures and the population, and where the participation of the different present actors is potential zed in the territory. During the year 2010 the Ministry of Economy and Planning begins to offer the possibility to finance projects for the local development, nevertheless these initiatives should be accompanied by a rigorous study of feasibility of the investments. The University of Sancti Spíritus, committed in this zeal, designs the Diplomate of Administration of Projects for Local Initiatives. Which offers theoretical tools and it develops practical abilities in the different actors of the local development that drive to facilitate the realization of these studies. The exercise of this graduate's culmination consists on the defence of the study of feasibility of those projects that each municipality identifies as priority for its development.

**Key words:** Knowledge management | local development | training| postgraduate course of Projects Management for Local Initiative | feasibility study of Projects for Local Initiative

## **INTRODUCCIÓN**

En la transición socialista cubana se aprecia una clara vocación por la inclusión del enfoque territorial en el diseño de las políticas económicas y sociales sobre la base del principio de la nivelación socioeconómica de las distintas regiones del país, con el propósito de superar las profundas diferencias heredadas del capitalismo dependiente, que había tenido como consecuencia una heterogenización ínter territorial excluyente, donde la zona oriental del país y las franjas rurales y semiurbanas habían llevado la peor parte, así como también proveer posibilidades

de acceso al bienestar material y espiritual a todas las regiones por igual. La creación del Instituto de Planificación Física y las Direcciones Provinciales de Planificación Física son una expresión concreta de esta vocación.

Según Limia (2006), el desarrollo local conduce no solo a mayores niveles de sustentabilidad, sino también a mayor equidad, despliegue y enriquecimiento de la individualidad y la vida colectiva.

Pero ello tuvo la limitante de transcurrir en condiciones de alta centralización del modelo económico, donde el nivel territorial difícilmente puede trascender el rol de réplica reducida de las políticas nacionales y queda muy poco espacio para opciones de auto transformación local, en una planeación caracterizada por la insuficiente planificación integral del territorio, la no conjugación adecuada entre los aspectos ramales y territoriales, y la ausencia de un carácter activo de la planificación territorial.

La crisis y la reforma de los noventa hicieron emerger con gran fuerza la relevancia del escenario territorial-local como espacio de heterogenización social, de expresión de desventajas y desigualdades, y de toma de decisiones estratégicas.

En Cuba, la economía se rige por un Sistema de Dirección y Planificación de la Economía Nacional cuya estructura se prolonga hasta los niveles provincial y municipal, asimismo, cada uno de los ministerios globales o ramales está, por lo general, representado en cada uno de los territorios. González (2009) señala que este sistema opera de manera centralizada e impone necesariamente una lógica global en la determinación de prioridades, asignación de recursos y mecanismos de regulación, que está en correspondencia y actúa en cumplimiento de las líneas estratégicas de desarrollo del país. De acuerdo al capítulo X de la Constitución de la República, el Consejo de Ministros es el encargado de proponer los proyectos de planes generales del desarrollo económico-social del Estado y, una vez que estos son discutidos y aprobados por la Asamblea Nacional del Poder Popular, deberá organizar, dirigir y controlar su ejecución.

Además, el sistema productivo cubano, mayoritariamente estatal, se caracteriza por una fuerte centralización institucional y en la dirección de la producción que se manifiesta en cadenas productivas verticales y debilidad en la articulación de las relaciones horizontales. Todo ello conlleva a que en muchas ocasiones existan en los territorios recursos locales y una infraestructura social y capacidad organizativa

subutilizada, que sería conveniente movilizar para lograr una mayor dinámica de las economías en esta escala.

Como parte de un conjunto de transformaciones mayores, en Cuba, ha surgido lo que se ha dado en llamar la nueva universidad. Este concepto alude a la etapa actual de universalización de la educación superior cubana, expresada, entre varias cuestiones, en la creación de sedes universitarias y filiales universitarias municipales. Núñez (2006) plantea que la localización de espacios de formación superior se ubica en los más diversos escenarios (instituciones de salud, bateyes, prisiones, educación a distancia asistida en el sector productivo, entre otros).

Sin embargo, las filiales han nacido bajo una concepción aún más ambiciosa. La idea es que ellas deben cumplir las mismas funciones esenciales atribuidas al modelo de universidad que durante décadas el país ha venido construyendo. “Esas funciones son la formación profesional, educación de postgrado, investigación científica y extensión universitaria. Si queremos impulsar el desarrollo local, la palanca esencial estará en desarrollar esencialmente las capacidades del lugar, tanto materiales como intelectuales. No se trata de regalar pescados, sino de construir varas de pescar” (García, 2010).

Ellas no se conciben solo como un escenario para cursar carreras en el nivel de licenciatura o semejante, sino que su capacidad para producir, difundir y aplicar conocimientos debe extenderse a las restantes funciones mencionadas.

En el presente trabajo se considera como novedad científica la propuesta de un diplomado que contribuya a la preparación y desarrollo de capacidades profesionales orientadas a la gestión de proyectos de desarrollo local en el territorio, lo cual se dinamiza en las relaciones existentes entre las necesidades del territorio de potenciar estos y el bajo nivel de preparación que tienen los profesionales encargados de dirigir este proceso.

Por tanto, para la realización de la misma, se utilizaron los siguientes métodos: histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción que permitió diseñar el marco teórico de la investigación, así como los métodos empíricos tales como la observación, análisis de documentos y técnicas de análisis estratégicos. En el desarrollo de la investigación, también estuvieron presentes el método dialéctico y el enfoque sistémico.

## **DESARROLLO**

La nueva universidad está fuertemente asociada a la posibilidad de generar sólidos nexos entre las instituciones de educación superior y los territorios a los cuales ellas hoy alcanzan en mayor medida.

Plantea oportunidades inéditas para la proyección de las universidades en los espacios locales. En este artículo se ha argumentado que el desarrollo social en las regiones debe beneficiarse de la gestión del conocimiento que pueden hacer las filiales de los diferentes centros formadores, en alianza con las sedes centrales de las universidades, centros de investigación, empresas, gobiernos, organizaciones sociales, representaciones regionales de los ministerios y otros, a través de la construcción de redes que favorezcan los flujos de conocimiento y que permitan atender las necesidades sociales. La misma puede contribuir notablemente a la apropiación social del conocimiento y por esta vía al bienestar humano local.

“El tema de la capacitación en Cuba ha sido elemento al cual se le ha prestado atención y dedicados esfuerzos, como escalón de ascenso en la formación de individuos y grupos, y como elemento importante e indispensable para insertarse en el mundo tal cual se nos presenta” (Albuquerque, 2010).

Para el caso cubano, el desarrollo local debería cumplir un grupo de principios básicos, entre los que se encuentran: “el diseño de la capacitación y de las herramientas para la información adecuada y para la particularidad de cada territorio” (Guzón, 2006).

Referirse a la capacitación supone, indispensablemente, identificar necesidades específicas de preparación (temas), grupos a capacitar, así como el contexto en el que se desarrollará. En este sentido, el Poder Popular dentro del contexto local sería el punto de mira de la capacitación a la que se refiere, una capacitación con características y objetivos muy específicos, con ideas de fortalecimiento, crecimiento personal, completamiento y profundización de conocimientos para el accionar.

De modo frecuente o tradicional, los actores locales que lideran los territorios han conducido procesos de cambio de modo más o menos organizado, según el caso, que han tenido diversos impactos en las poblaciones que representan. En la actualidad, en el país existen experiencias en diferentes territorios que así lo demuestran.

Se han enfrentado a búsquedas de soluciones con aquellos conocimientos básicos o tradicionales que poseen, y a orientaciones generales que reciben desde su posición

o condición. En otras palabras, han encaminado procesos que de cierta manera vislumbran desarrollo, pero no han sido conscientes de ello en todos los momentos. La gestión municipal precisa de niveles de conocimientos capaces de consolidar las posibilidades de desarrollo de cada territorio, siempre ajustados a las prioridades y posibilidades locales. En el camino de trabajo conjunto con los gobiernos locales se ha identificado claramente la necesidad de trabajar con los actores de la zona en la elaboración de sus estrategias de trabajo para el período de mandato, a partir de la construcción colectiva y colegiada de estos; pero también uno de los propósitos ha sido desencadenar un proceso de capacitación en diversos temas, necesarios para liderar y contribuir al desarrollo de sus territorios, e integrarse a sus prácticas cotidianas de trabajo con las comunidades, construyendo nuevas alternativas y maneras renovadoras de hacer que contribuyan de alguna manera en la impronta creativa que debe llevar el trabajo comunitario y la toma de decisiones, cuestiones fundamentales en el trabajo de los gobiernos locales en Cuba.

La capacitación de los actores locales tiene una gran importancia, pues como parte del aprovechamiento y potenciación de las estructuras del Poder Popular tan sólidamente constituidas en el país, contribuye al fortalecimiento de las relaciones horizontales en esta escala y a la construcción de estilos y métodos de trabajos adecuados y pertinentes para cada lugar. Esta capacitación se debe entender desde nuevos estilos, con maneras dialogadas y temas que los propios involucrados definan.

Esta capacitación facilita, además, la articulación de las acciones desplegadas por los líderes locales e incrementa la gestión del conocimiento y la transferencia de tecnologías, procesos en los que se amplían los nexos entre las estructuras y la población, y donde se potencia la participación de los diferentes actores presentes en el territorio.

Es un proceso que fomenta la capacidad de autogestión y que se basa en la construcción colectiva, donde la población no solo demanda y las estructuras generan soluciones, sino que potencia el aprovechamiento de los espacios y canales de participación a partir de las herramientas que propicia.

Los procesos de capacitación de los líderes locales no solamente conforman un soporte instrumental para el éxito o desarrollo del trabajo que realizan estos en sus diferentes territorios, sino que deben ser vistos como base fundamental de la sostenibilidad de los procesos de cambio y desarrollo que implementan. En la

medida que los actores locales profundicen y amplíen el espectro de herramientas y conocimientos para ponerlos en función de su accionar diario con las comunidades y en servicio de la gobernabilidad, con énfasis en la multiplicación de las acciones prácticas y los aprendizajes, será posible que los procesos no desaparezcan y que evolucionen de acuerdo a las necesidades y posibilidades reales de cada lugar.

Es saludable señalar que la capacitación de los actores locales tiene un carácter de proceso, que no contradice en ningún sentido con lo que se apuntaba anteriormente de la celeridad necesaria que se requiere en la formación por los tiempos reales que tienen los líderes.

En segundo lugar, también es importante que los presidentes de gobierno tengan en cuenta el conocimiento que poseen de la estabilidad de sus líderes y el por ciento de renovación que sucede en su municipio tradicionalmente, lo que garantiza el éxito del proceso de capacitación.

Importante también sería señalar lo necesario de diseñar la capacitación desde los niveles y temáticas necesarios, con un orden y una lógica que facilite el aprendizaje y sea consecuente con la labor de los diversos actores frente al desarrollo que pretenden.

El diplomado tiene como objetivo la especialización en un área particular del desempeño, y propicia la adquisición de conocimientos y habilidades académicas, científicas y profesionales en cualquier etapa del desarrollo de un graduado universitario, de acuerdo a las necesidades de su formación profesional o cultural. Un diplomado según el Reglamento de Postgrado aprobado en Cuba debe otorgar como mínimo 15 créditos.

Para el diseño, conducción, organización y ejecución con calidad del diplomado, se constituye un comité académico integrado por no menos de tres profesionales designados por el decano o el director del centro autorizado para impartir superación profesional.

En la Declaración de Bolonia 1999, Comunicado de Praga 2001, Reunión de Ministros de Educación Superior se establece que un sistema de créditos es una forma sistemática de describir un programa de enseñanza asignando créditos a sus componentes.

En las IES la definición de los créditos puede basarse en:

- La carga de trabajo del estudiante
- Los resultados del aprendizaje

- Las horas de contacto

Todo lo cual permite:

- Facilitar la movilidad y el reconocimiento académico
- Transferencia de créditos entre distintas formas organizativas y programas de postgrado
- Flexibilidad organizativa en los planes de estudio
- Comparación y homologación de estudios realizados entre diversas instituciones.

Un crédito académico equivale a 48 horas totales de trabajo académico del estudiante. En postgrado se estimará que cada hora de docencia directa implica no menos de tres horas de trabajo independiente del estudiante.

El Comité académico determina la correlación entre actividad lectiva y actividad independiente del estudiante.

El diplomado de Gestión de Proyectos para el desarrollo local se aprueba en el año 2010 como Modalidad de Postgrado de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Sancti Spíritus, aunque incluye especialistas de otras facultades de la UNISS, para dar respuesta a la demanda del gobierno provincial y de algunos municipios, como herramienta que, partiendo del diseño de un producto o grupo de ellos, facilite la realización de un estudio de mercado y, al mismo tiempo, posibilite hacer estudios lo más cercanos posibles a la realidad de las fichas de costo para posteriormente establecer posibles precios, y prever flujos futuros de efectivo, que posibiliten el cálculo de indicadores financieros como el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Rendimiento, el Período de Recuperación de la misma, que puedan emplearse para brindar elementos sobre los beneficios económicos que puedan dejar estas iniciativas locales.

El programa del diplomado consta de 15 créditos (Ver Anexo I), y el claustro de profesores juega un rol determinante no solo al impartir docencia sino como equipo asesor de estos y otros proyectos.

Es determinante que la matrícula en las primeras ediciones incluya profesores de las diferentes filiales que se encargan de replicar este diplomado en cada municipio. Además, por sectores se priorizan aquellos que potencien actividades vitales en el país como la producción de alimentos, la energía, la vivienda y otros. Esta matrícula es identificada y seleccionada de conjunto con el Grupo Provincial de Proyectos del



PPP y, además, la integran especialistas de los diferentes OACE entre los que figura el MEP, MFP y otros; además de especialistas de BANDEC.

El procedimiento seguido para la aprobación, matrícula, desarrollo y culminación del diplomado abarca el trabajo de varias áreas de la Facultad (Ver Anexo 3) y culmina con una autoevaluación que posibilita la retroalimentación para elevar estándares de calidad en futuras ediciones.

## **CONCLUSIONES**

El proceso de superación postgraduada en los municipios puede influir decisivamente en el fomento de las iniciativas locales de inversión, al brindar herramientas que facilitan la gestión de proyectos.

En diagnóstico efectuado en el territorio, se comprueba que los profesionales y actores del desarrollo local, en general, tienen deficiencias en su formación con vistas a la gestión y evaluación de proyectos de inversión.

El programa del diplomado diseñado da respuestas a diferentes etapas para la evaluación de estudios de factibilidad de proyectos de inversión como son: estudios de mercado, diseño de productos, estudio de costos, estudios de factibilidad económica y otros.

El diplomado ha tenido repercusión e impacto en los territorios al brindar herramientas teóricas y opciones prácticas para la gestión de proyectos en los municipios.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS`**

1. Albuquerque, F. (2010). *Metodología para el Desarrollo Económico Local*. Dirección de Desarrollo y Gestión Local.
2. García Pleyán, C. (2010). *Desarrollo local en Cuba. Retos y Perspectivas*. Oficina Nacional del Programa de Programas de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). La Habana: Editorial Academia.
3. González, J. (2009). *Indicadores de Estructura Económica*.
4. Guzón Camporredondo, A. (2006). *Desarrollo local en Cuba. Retos y Perspectivas. Estrategias municipales para el desarrollo*. Grupo de Desarrollo Local del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS).

5. Limia David, M. (2006). *Desarrollo local en Cuba. Retos y Perspectivas. Prólogo*. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas. La Habana: Editorial Academia.
6. Nuñez Jover, J. (2006). *Universidad, conocimiento y desarrollo local basado en el conocimiento*. La Habana: Editorial Academia.

## **ANEXOS**

### **Anexo I. Diplomado de gestión de proyectos de iniciativa de desarrollo local**

#### **Objetivos Generales**

Emplear los conocimientos y habilidades adquiridos en el diplomado, en la gestión de proyectos para el desarrollo local en los territorios de la provincia de Sancti Spíritus.

#### **Objetivos Específicos**

- 1-Reconocer la importancia estratégica del diseño de los productos para su introducción y desarrollo en el mercado.
- 2-Familiarizarse con las principales estrategias y procedimientos actuales para el diseño del producto.
- 3-Analizar los componentes de un sistema de investigación de mercados.
- 4-Characterizar la estructura de un estudio de mercado.
- 5-Capacitar en los criterios básicos para la sistematización de información en la investigación de mercados.
- 5-Explicar la terminología básica del costo y las diferentes clasificaciones de gastos sobre la base de diferentes propósitos.
- 6-Aplicar los métodos de costo y control de inventarios.
- 7-Usar los costos predeterminados y confección de las fichas de costo a fin de contribuir a la formación de precios.
- 8-Aplicar el concepto de costos e ingresos relevantes para la evaluación de la toma de decisiones ante una determinada gama de situaciones.
- 9-Evaluar la factibilidad económica y financiera de los proyectos de desarrollo local que se elaboran en los territorios de la provincia.
- 10-Gestionar proyectos económicos capaces de autofinanciarse, que generen ingresos que posibiliten la sustitución efectiva de importaciones, especialmente,

alimentos, y obtener ganancias que se destinen en beneficio local y de forma sostenible.

**Tabla No. 1-Cursos que lo integran, duración y profesores que lo imparten**

<b>No</b>	<b>Nombre del curso o asignatura</b>	<b>h/c</b>	<b>Créditos</b>	<b>Profesor</b>
1	Diseño de Producto	24	2	MS. c Magdiel Pérez Ondal MS. c Isdiani Saure Rodríguez
2	Investigación de Mercados	24	2	Dr. C. Alejandro Carbonell López MS.c Douglas Adolfo García González
3	Contabilidad de Costo	24	2	MS. c Eliezer Castiñeira López.
4	Evaluaciones Económica y Financiera de Proyecto	24	2	MS. c Miguel Sánchez Valera MS. c Carlos Alberto Valdivia Marin
5	Elaboración y Gerencia de Proyectos.	24	2	Dr. C. Osvaldo Romero Romero MS. c Isis N Ramos Acevedo
6	Ejercicio de Culminación		3	
	Total		15	

Diagrama I: Aprobación del Diplomado

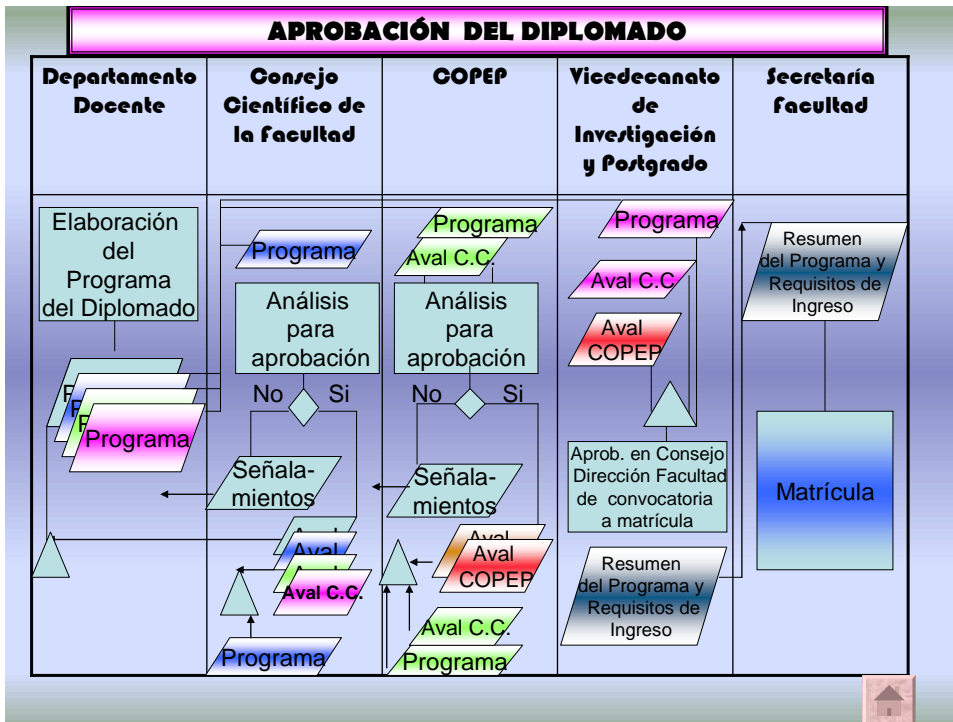
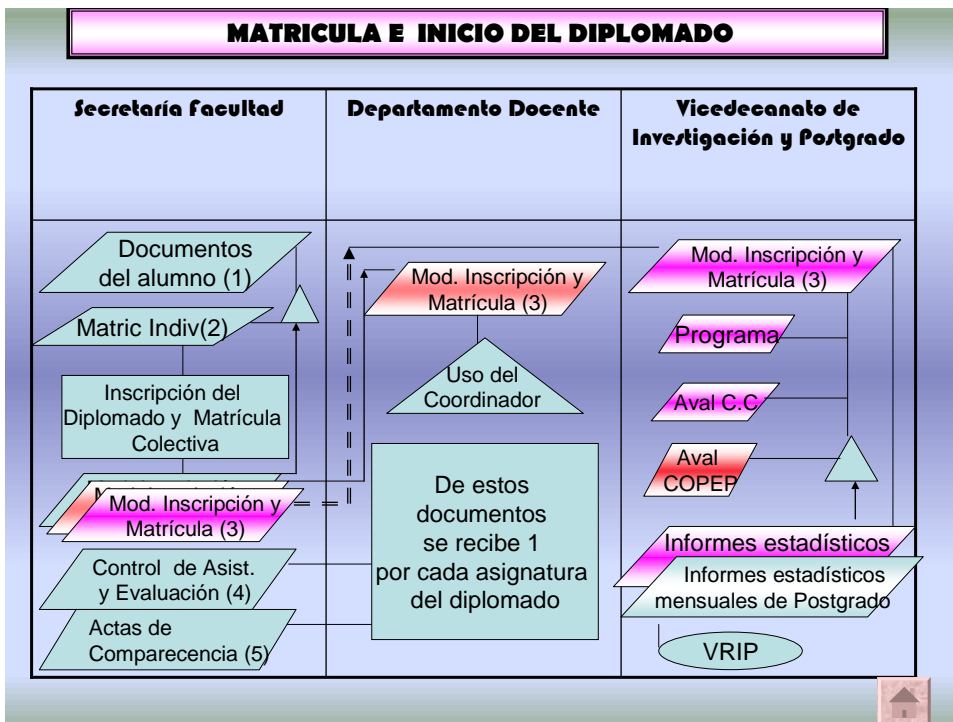
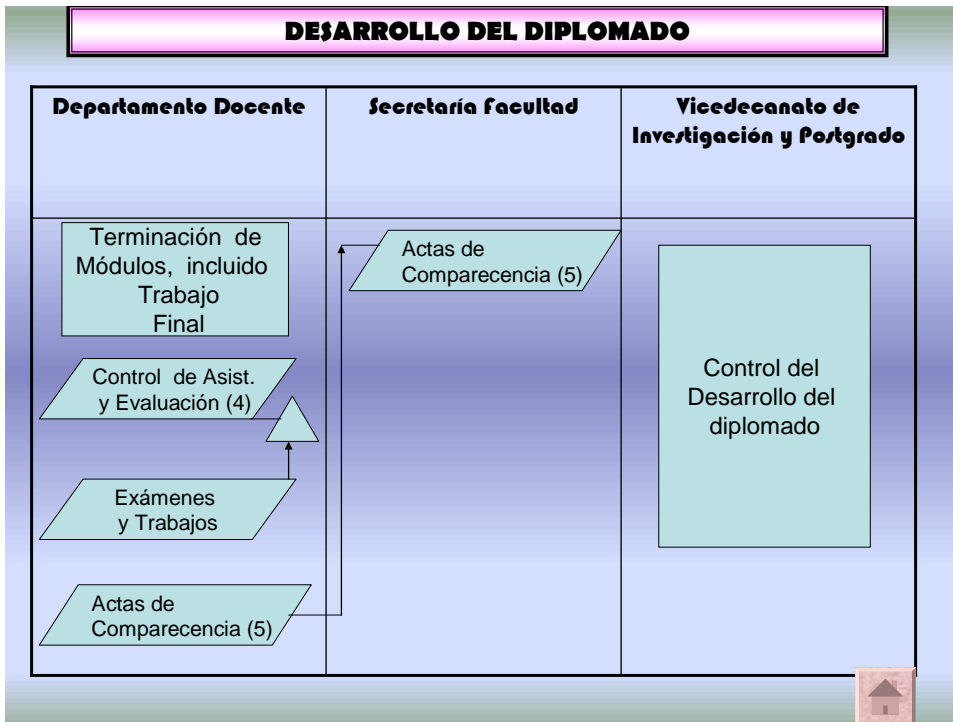


Diagrama II: Matrícula e Inicio del Diplomado



**Diagrama III: Desarrollo del Diplomado**



**Diagrama IV: Culminación del Diplomado**

