

## Procedimiento para la gestión integrada y por procesos de proyectos de desarrollo local

Procedure for the integrate and by process management of local development projects

M.Sc. Rosa Mercedes Almaguer Torres<sup>1\*</sup> <http://orcid.org/0000-0003-0569-012X>

Dra. C. Marisol Pérez Campaña<sup>1</sup> <http://orcid.org/0000-0002-4314-7809>

Dr C. Luis Orlando Aguilera García<sup>1</sup> <http://orcid.org/0000-0002-6589-9382>

<sup>1</sup>Universidad de Holguín, Cuba.

\*Autor para la correspondencia: [rosa.almaguer@uho.edu.cu](mailto:rosa.almaguer@uho.edu.cu)

### RESUMEN

**Objetivo:** Desarrollar un procedimiento para la gestión integrada y por procesos de los proyectos de desarrollo local, que contribuya a incrementar su efectividad.

**Métodos:** Se emplearon como métodos teóricos el análisis y síntesis para procesar la información, y el histórico lógico para el análisis de los proyectos. De los métodos empíricos se utilizó la entrevista y la observación científica, para determinar los elementos que inciden de forma negativa en la gestión de los proyectos de desarrollo local, y la revisión de documentos para sistematizar los estudios precedentes. Para el procesamiento de la información se usó el software Statistics Program for Social Sciences (SPSS) versión 21.0 y el UCINE 6 para graficar la red.

**Principales resultados:** se diseñó un conjunto de herramientas de gestión, entre ellas, diagramas y fichas de procesos, indicadores generales para medir los resultados de los proyectos de desarrollo local, de los cuales se derivan índices para medir el nivel de

integración entre procesos, dimensiones y evaluar la efectividad. Además se aplicó el procedimiento (conformado por 4 etapas), en seis proyectos de desarrollo local del municipio Holguín, provincia del mismo nombre, Cuba.

**Conclusiones:** La realización de una gestión integrada y por procesos en los proyectos de desarrollo local, permitió dotar a los directivos de un enfoque gerencial y estratégico, mediante la identificación y clasificación de sus procesos y de la integración en estos, de las dimensiones económica, sociocultural, institucional y medioambiental, y de los actores locales. Las aplicaciones realizadas demuestran que el procedimiento desarrollado constituye una base para la gestión de proyectos de desarrollo local, y que es viable en la práctica.

**Palabras clave:** desarrollo local, gestión por procesos, integración, proyecto.

#### **ABSTRACT**

**Objective:** To develop a procedure for integrated management through processes of local development projects leading to increased effectiveness.

**Methods:** The theoretical methods use were analysis and synthesis to process information, and the historical-logical method, for project analysis. The empirical methods used were interview and scientific observation to determine the elements with negative impacts on local development project management, and document review to systematize previous studies. Statistics Program for Social Sciences (SPSS), version 21.0 was used for information processing, and UCINE 6 was used to graph the network.

**Main results:** a set of managing tools was developed, including diagrams and process charts. These general indicators measure the outcome of local development projects, whose resulting indexes are utilized to measure the integration level among processes and dimensions, and to evaluate effectiveness. Besides, the procedure (made of four

stages), was applied to six local development projects in the municipality of Holguin (province of Holguin), Cuba.

**Conclusions:** Integrated management through processes of local development projects allowed researchers to offer executives a managing and strategic approach, through identification and classification of their economic, socio-cultural, institutional, and environmental dimensions, as well as of the local actors. The applications demonstrated that the procedure implemented was the foundation of local development project management, and that they are viable in practice.

**Key words:** local development, process management, integration, project.

Recibido: 20/03/2018

Aprobado: 05/12/2019

## INTRODUCCIÓN

La actualización del modelo socioeconómico en Cuba tiene impactos en todos los ámbitos como un proceso multidimensional e integral, en el que intervienen las diferentes actividades y sectores económicos y sociales. En la conceptualización de este modelo se plantea que la sostenibilidad del país en lo económico, social y medioambiental está asociada al desarrollo local (Partido Comunista de Cuba, 2017), específicamente los lineamientos 17 y 49. También en los lineamientos que se aprueban en el VI y VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se aprecia la importancia que se le asigna a los proyectos de desarrollo local. Los cuales forman parte del cambio que se produce en el modelo socioeconómico cubano, y representan

una de las vías para dar respuestas a las necesidades nacionales y locales, y generar mayor bienestar.

En el marco internacional, existen investigaciones de varios relacionadas con los proyectos de desarrollo local, entre ellos Catenazzi (1998) y Silva (2012), realizan estudios dirigidos a las estrategias de desarrollo local en Argentina y Chile, respectivamente. Por otra parte, Malta (2003), aborda la gestión de proyectos en desarrollo local; pero se enfoca, específicamente, en los de tipo social en comunidades de Honduras.

Aparicio (2009) propone un modelo de gestión por proyectos para el desarrollo local, que se orienta como una herramienta de trabajo para la gestión de las administraciones públicas, en el ámbito del desarrollo local y urbano en los distritos madrileños de Villaverde y Usera. También, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES, 2012) proponen un manual para la elaboración de estrategias de desarrollo local.

En el estudio de la experiencia cubana en cuanto a la gestión del desarrollo local, existen autores como R. González (2015), Castillo y Lazo (2015), entre otros. No obstante, son escasas las herramientas enfocadas a la gestión de proyectos de desarrollo local, pues la mayoría de los autores anteriores realizan propuestas dirigidas al trabajo con las estrategias de desarrollo municipales, que deben ser implementadas por los consejos de administración municipal, a la incorporación de la gestión de riesgos medioambientales, del turismo, la planificación financiera y territorial, el enfoque de género y las estrategias empresariales.

En el documento aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), vigente desde el año 2011 denominado *Metodología para la elaboración de proyectos de desarrollo local*, en lo referido a la presentación de los mismos se recogen los mecanismos financieros y logísticos, los objetivos de los grupos de trabajo, la propuesta para el diseño de proyectos, y el procedimiento para el funcionamiento y administración de los fondos; pero no se incluyen los pasos que se deben seguir para lograr su ejecución, no se identifican los procesos de su gestión y no se establecen los elementos a tener en cuenta para el análisis de los resultados una vez en funcionamiento.

La necesidad de que los proyectos de desarrollo local sean efectivos para que cumplan los objetivos con que surgieron, sean rentables y realicen el aporte al Consejo de Administración Municipal, entre otros aspectos, se convierte en una prioridad; sin embargo, existen limitaciones en sus formas de gestión. Entre las principales insuficiencias se encuentran las siguientes:

- Limitado diagnóstico de los recursos disponibles para realizar proyectos, a partir de las estrategias de desarrollo municipal.
- Poca claridad de objetivos, del alcance y de los aseguramientos necesarios para la ejecución de los proyectos.
- Afectaciones en la puesta en marcha y funcionamiento, dadas, entre otras causas, por la vinculación fragmentada de los principales actores.
- Insuficiente control de los resultados que se obtienen en los proyectos, lo que no favorece su regulación.

El análisis de los resultados de las entrevistas a directivos de proyectos de desarrollo local, de la Dirección Provincial de Economía y Planificación y del gobierno, la revisión de informes que contienen los resultados de los proyectos de desarrollo local de la provincia Holguín desde el 2014 al 2017, entre otros, permiten sintetizar como posible elemento causal de las insuficiencias anteriores, las limitaciones de los actores principales (directivos de empresas y proyectos) para el ejercicio de la gestión de proyectos de desarrollo local, pues las herramientas existentes no son las más propicias para que los directivos realicen su planeación, organización, ejecución y control.

De esta manera, se aprecia carencia de herramientas en el orden metodológico para la gestión de proyectos de desarrollo local que incorporen un enfoque gerencial y estratégico para su diseño e implementación, para la creación de capacidades y la integración entre actores locales, dimensiones y procesos. Unido a esto tanto a nivel internacional como en Cuba se ha venido desarrollando un sustento teórico y metodológico que apunta a las ventajas que tiene la implementación del enfoque integrado y por procesos para el logro de una gestión efectiva (L. González, 2017; Llanes y Lorenzo, 2017; Ortiz, 2014). La autora de la presente investigación consideramos pertinente y novedoso la introducción de estos enfoques a la gestión de los proyectos de desarrollo local.

Por tanto la investigación tiene como objetivo desarrollar un procedimiento para la gestión integrada y por procesos de los proyectos de desarrollo local, que contribuya a incrementar su efectividad.

## **DESARROLLO**

## **Sustentos teórico metodológicos de la gestión de proyectos de desarrollo local**

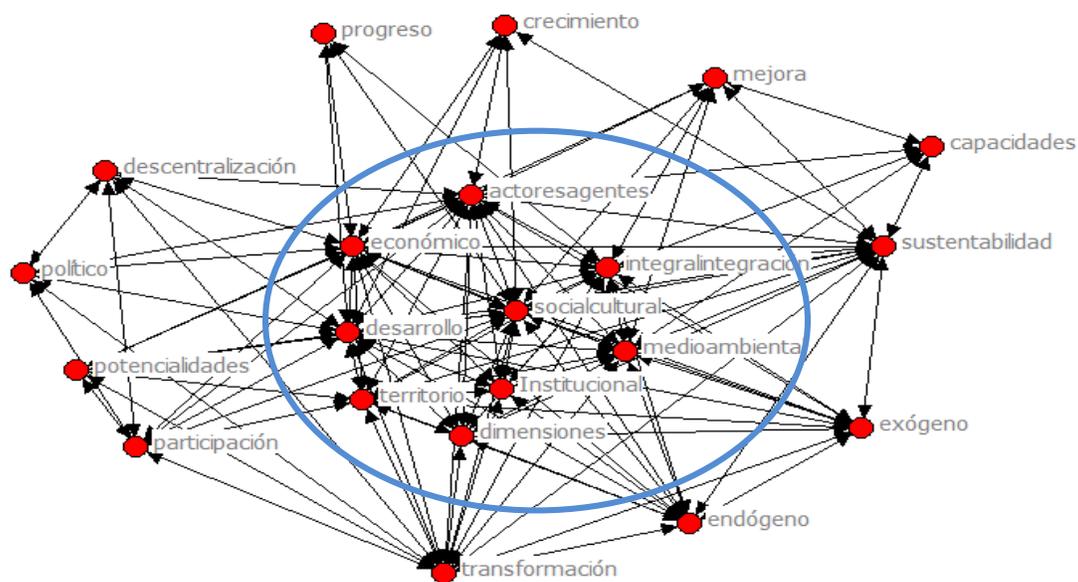
El concepto de desarrollo local tiene como punto de partida el concepto de desarrollo. A partir de enfoques como el de los distritos industriales, el modelo de industrialización descentralizada, o el de los polos tecnológicos, con antecedentes en el modelo concentración/difusión, introducen la noción de localidad en la teoría del desarrollo (Vázquez, 1993). Durante los años ochenta, el desarrollo local se convierte en una de las estrategias de desarrollo de las regiones y localidades europeas, en las que intervienen, por primera vez, los gobiernos locales en los procesos de desarrollo y crecimiento económico.

Para esta investigación se considera necesario realizar un análisis sobre este concepto. Se recopiló un grupo de definiciones aportadas por diferentes autores (Vázquez, 1993; González, 2015). A partir de las definiciones desde el año 2003, para realizar un análisis más cercano a las condiciones actuales, se procedió a identificar las variables fundamentales en cada definición. Estas variables son: crecimiento, mejora, económico, político, desarrollo, integral/integración, transformación, social - cultural, endógeno, medioambiental, actores/agentes, territorio, exógeno, sustentabilidad, dimensiones, institucional, descentralización, participación, potencialidades, capacidades y progreso.

Se construyó una matriz binaria a partir de la presencia o no de las variables en cada definición, para ello se utilizó el SPSS, para visualizar las relaciones que se establecen entre las variables mediante el análisis de correlaciones de distancia utilizando la medida de Jaccard y luego procesarla en el software UCINET. Para la construcción del grafo, se utilizó la aplicación NetDraw, obteniéndose la red que se muestra en la Fig. 1,

para profundizar en la estructura de la red se realiza el análisis del grado de centralidad. Ello arrojó como resultado que las variables más centrales, que son las que poseen un mayor número de relaciones en la red con otras variables y son las más representativas en el estudio realizado son las siguientes: dimensiones, desarrollo, actores/agentes, territorio, integral/integración, social - cultural, económico, institucional y medioambiental.

A partir del análisis de centralidad realizado, al seleccionar las variables más representativas, se obtiene que el desarrollo local puede ser entendido como una vía de lograr el desarrollo de un territorio, mediante la integración de las dimensiones social-cultural, económica, institucional y medioambiental, llevada a cabo por los actores y agentes del desarrollo de la localidad.



Fuente: Elaboración propia a partir del software Ucinet.

**Fig 1.** Red de relaciones entre variables

Este análisis aporta un acercamiento a las dimensiones del desarrollo local más abordadas por los autores investigados y sobre el papel decisivo de los actores locales

para el logro del desarrollo local. Además, se revela que un medio para lograr ese desarrollo puede ser a través de la integración tanto de las dimensiones como de los actores, debido a la importancia que tiene su participación en los procesos de desarrollo.

Al realizar un acercamiento a la gestión del desarrollo local, en esta investigación se asume como referente, la definición conceptual de González (2015) quien plantea que la gestión del desarrollo local es la ejecución de las funciones directivas (planificación, organización, mando y control) por la importancia que tiene la realización del ciclo de gestión, para lograr la efectividad de los proyectos de desarrollo local.

Como una de las vías reconocidas en Cuba para la gestión del desarrollo local está concebida la estrategia de desarrollo de los municipios, en la que los proyectos de desarrollo local se constituyen como una parte esencial de la misma.

En el caso particular de Cuba, en las Indicaciones metodológicas para la elaboración del plan 2020 del MEP, se considera que:

Los proyectos de desarrollo local se establecen como vía para lograr una participación activa de los consejos de la administración municipales y provinciales en su estrategia de desarrollo, mediante la gestión de proyectos con impacto en el ámbito económico-productivo, sociocultural, natural e institucional, que posibiliten el aprovechamiento de recursos endógenos y exógenos, por actores estatales y no estatales, en función del mejoramiento de la calidad de vida de la población. (Ministerio de Economía y Planificación [MEP], 2019, p.273)

En el contexto de esta investigación es importante profundizar en los elementos relacionados con la gestión de proyectos de desarrollo local. Sus antecedentes están en autores como Aparicio (2009), Bergara y López (2010), Castillo y Lazo (2015),

Centro de Desarrollo Local y Comunitario (2011), Gavilán, Massa, Guezuraga, Bergara y López (2010) y Malta (2003), entre otros. Existe una literatura amplia sobre gestión de proyectos enfocados fundamentalmente a lo social, comunitario, colaboración internacional, desarrollo de nuevos productos. No se encontró un concepto elaborado sobre gestión de proyectos de desarrollo local, aunque sí hay estudios y metodologías que abordan aspectos como pasos para la formulación de proyectos y para su gestión financiera; pero no aportan elementos dirigidos a la gestión de estos proyectos.

Debido a la carencia de un concepto sobre gestión de proyectos de desarrollo local en la bibliografía consultada para el contexto de Cuba, a partir de conceptos precedentes como gestión del desarrollo local, de aplicar la teoría de R. González (2015) sobre gestión del desarrollo local a la gestión de proyectos de desarrollo local, y el análisis realizado sobre las variables más centrales del concepto de desarrollo local; en esta investigación se considera que la gestión de proyectos de desarrollo local es un proceso, en el cual se deben identificar y clasificar los procesos en estratégicos, operativos y de apoyo. Los procesos estratégicos relacionados con las funciones de planeación y organización. Los operativos y los de apoyo, se relacionan con la ejecución, y el control. Además, tienen que integrar sus procesos, las dimensiones del desarrollo local, porque desde el diseño hasta que se implementa el proyecto, hay que considerar los aspectos económicos, ambientales, los elementos institucionales y socioculturales, y los actores, que deben estar representados y articulados en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto.

En los últimos años, en Cuba se ha dado una mayor importancia a la necesidad del incremento de los proyectos de desarrollo local como una vía para lograr el desarrollo socioeconómico de las localidades. Sin embargo, todavía no se logran los resultados

esperados. La revisión de los informes sobre los resultados de los proyectos de desarrollo local, elaborados por la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Holguín en los cierres de 2014, 2015, 2016 y 2017 y la participación de la investigadora en reuniones del grupo provincial de desarrollo local y en recorridos por varios municipios, permite plantear las limitaciones en su gestión.

Los proyectos existentes presentan problemas en su ejecución, la fundamentación no parte de un diagnóstico que contemple las potencialidades de los recursos endógenos y no se derivan de las estrategias de desarrollo municipal. Por otra parte, los estudios de factibilidad presentan dificultades, desconocimiento por parte de los directivos de qué pasos seguir para lograr el funcionamiento de los proyectos, existe dispersión y falta de integración entre los principales actores. Igualmente, se carece de herramientas para el control de los proyectos en funcionamiento y de sus resultados, que permitan realizar las regulaciones del proceso.

A criterio de esta investigadora, una forma para disminuir las limitaciones existentes en los proyectos de desarrollo local, puede ser la realización de una gestión integrada y por procesos, en la cual se identifiquen y documenten los procesos y acciones a realizar en el proyecto, lo que servirá de guía a sus directivos para lograr su funcionamiento, el cumplimiento de los objetivos propuestos y mejores rendimientos.

En otras palabras, lograr efectividad en los proyectos, la cual es relacionada con el logro de los objetivos, según González, 2002, Gutiérrez, 2007, Mallo y Merlo, 1995 y Sumanth, 1990, citados por Rojas, Jaimes y Valencia (2018). En el caso específico de un proyecto de desarrollo local, la efectividad se entiende por lograr las metas y objetivos del proyecto con eficiencia y eficacia.

Para incrementar la efectividad en los proyectos, se requiere el uso de los recursos de forma racional y el logro de la satisfacción del cliente. Si la relación entre estos elementos no es efectiva hay que regular el proceso mediante el control, a través de la evaluación de indicadores, y de los análisis de post inversión, todo lo cual permitirá identificar las oportunidades de mejora. Otro elemento fundamental para incrementar su efectividad, sería la integración de los procesos y, además, de las dimensiones del desarrollo local y los actores internos y externos.

### **Procedimiento para la gestión integrada y por procesos de proyectos de desarrollo local**

Los fundamentos del procedimiento que se propone se encuentran en:

- Las concepciones teóricas sobre el desarrollo local
- La Resolución 187 del Ministerio de Finanzas y Precios del año 2011
- La gestión integrada y por procesos
- El enfoque de sistema

El procedimiento para la gestión integrada y por procesos de proyectos de desarrollo local tiene como objetivo ofrecer a los directivos el instrumental metodológico que les permitirá gestionar los proyectos, de forma que incrementen su efectividad. Seguidamente, se explican, las etapas y los pasos que lo conforman.

#### **Etapas 1. Análisis de las condiciones de partida**

**Objetivo:** Diagnosticar en qué estado se encuentra el proyecto en el que se va a implementar el procedimiento.

**Herramientas:** Análisis documental, lista de chequeo, entrevistas y encuestas

#### **Paso 1.1 Análisis del estado del proyecto**

Para realizar el estudio del proyecto y crear las condiciones de partida se desarrollan las acciones siguientes:

1. Definir la etapa del ciclo de vida de los proyectos de desarrollo local en que se encuentra el proyecto objeto de estudio. Una vez identificada la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el proyecto, se debe analizar si se ha cumplido con las acciones que le corresponde a cada etapa.
2. Definir la línea u objetivo de desarrollo al que responde el proyecto dentro de la estrategia de desarrollo municipal o plan de desarrollo integral.
3. Identificar los actores involucrados en el proyecto, internos y externos, atendiendo a sus características y particularidades.
4. Monitorear la opinión de los ciudadanos tanto clientes, como la comunidad donde se encuentra el proyecto. Para ello, se propone elaborar encuestas para aplicar cuando el proyecto se encuentra en etapa de idea y para la etapa de funcionamiento, dirigida a conocer la satisfacción de los clientes; así como, la realización de entrevistas a vecinos de la comunidad.

### **Paso 1.2 Determinación de necesidades de capacitación de los directivos**

En este paso, simultáneamente con el paso anterior, se determinan las necesidades de capacitación de los directivos. Se proponen acciones que permitan preparar fundamentalmente a los directivos de los proyectos.

Estas acciones de capacitación se realizarán, a través del diseño de un sistema de actividades concebidas tomando en cuenta la diversidad de modalidades posibles en correspondencia con el objetivo de cada actividad y los actores que serán participes de ella, y versarán sobre temas básicos tales como: aspectos del desarrollo local, la gestión de proyectos y su papel en el desarrollo local, la gestión integrada y por

procesos, los estudios de factibilidad y post inversión para proyectos de desarrollo local, y sobre el procedimiento para la gestión integrada y por procesos de proyectos de desarrollo local.

## **Etapá 2. Diseño de herramientas para la gestión de proyectos de desarrollo local**

**Objetivo:** Desarrollar las herramientas requeridas para la gestión del proyecto como parte de las fases de planeación y organización.

**Herramientas:** Mapa de procesos, diagramas, fichas de procesos, indicadores y análisis de post inversión.

### **Paso 2.1 Identificación de los procesos**

Para ejecutar este paso se deben realizar sesiones de trabajo con todos los participantes que permitan diseñar o identificar los procesos del proyecto y clasificarlos en estratégicos, operativos y de apoyo y, a partir de ellos, se plantean las actividades que se realizan en cada proceso.

Los procesos estratégicos tienen el propósito de precisar las metas u objetivos, las políticas a seguir, y las estrategias a utilizar para alcanzarlas. Deben ser gestionados por la dirección de la entidad rectora del proyecto, o por el director del proyecto.

Estos procesos están relacionados fundamentalmente con la planeación, que es una función de anticipación que se fundamenta en las demandas que se presentan por las partes interesadas al proyecto en cuestión. En la planeación se establecen los objetivos que se deben alcanzar con el proyecto, y se trazan las acciones para lograrlo. Además, los procesos estratégicos se relacionan con la organización, pues en esta se debe crear la red de relaciones que aseguren, ante todo, la integridad del sistema que se dirige, la correlación orgánica más eficaz de sus componentes, y las relaciones de coordinación y

de subordinación entre estos. En esta función se establecen las políticas a seguir para la organización del trabajo, y los recursos humanos y materiales.

Los procesos estratégicos se diseñan o identifican por el director y su equipo de trabajo, a partir de las características del proyecto de desarrollo local en que se esté implementando el procedimiento, y los objetivos que se propone alcanzar.

Los procesos operativos tienen el propósito de implementar y evaluar las políticas y las estrategias para alcanzar las metas u objetivos que se definieron en los procesos anteriores, para lograr la satisfacción de las partes interesadas. Deben ser gestionados por los responsables de los servicios o producciones que realiza el proyecto, con la supervisión del director del proyecto.

Estos procesos están relacionados con la ejecución y el control, con la ejecución porque en ella se asegura el funcionamiento y el desarrollo normal del proyecto. Se ponen en práctica las políticas y las acciones que se establecieron en los procesos estratégicos, para lograr los objetivos del proyecto. Con el control porque en estos procesos se llevan a cabo la producción o prestación de servicios y es importante realizar el control de la calidad y de los recursos de que se dispone.

Los procesos operativos se diseñan o identifican, teniendo en cuenta cuáles son las actividades fundamentales para las que se creó el proyecto y tienen salida hacia la población, ya sean servicios o productos.

Los procesos de apoyo, por su parte, tienen el propósito de garantizar los recursos materiales, humanos y financieros que requiere la ejecución del proyecto. Deben ser gestionados por los responsables de logística, economía y recursos humanos del proyecto en coordinación con el director.

Estos procesos se relacionan con la ejecución y el control. Con la ejecución porque en ellos se realizan los aseguramientos necesarios, para la garantía de los insumos y proveedores para la puesta en marcha; sí como, el proceso productivo o de servicios, y la selección, preparación, evaluación y estimulación de los trabajadores. Se relacionan con el control porque se debe velar por el cumplimiento de los contratos con proveedores y los aspectos económico financieros. Los procesos de apoyo se diseñan o identifican a partir de las necesidades de recursos del proyecto.

Entre los procesos y actividades se producen relaciones e interrelaciones. Para realizar su integración es importante identificar cuáles procesos y actividades dependen unos de otros y deben funcionar de forma integrada, lo que se logra a través de la identificación de las relaciones e interrelaciones que existen entre ellos.

### **Paso 2.2 Elaboración del mapa de procesos**

A partir de los procesos y actividades identificados en el paso anterior, se elabora el mapa de procesos para representar de manera gráfica las relaciones entre estos. Este paso debe estar dirigido por el director del proyecto, junto con el equipo de trabajo que participó en el diseño o identificación de los procesos en el paso anterior.

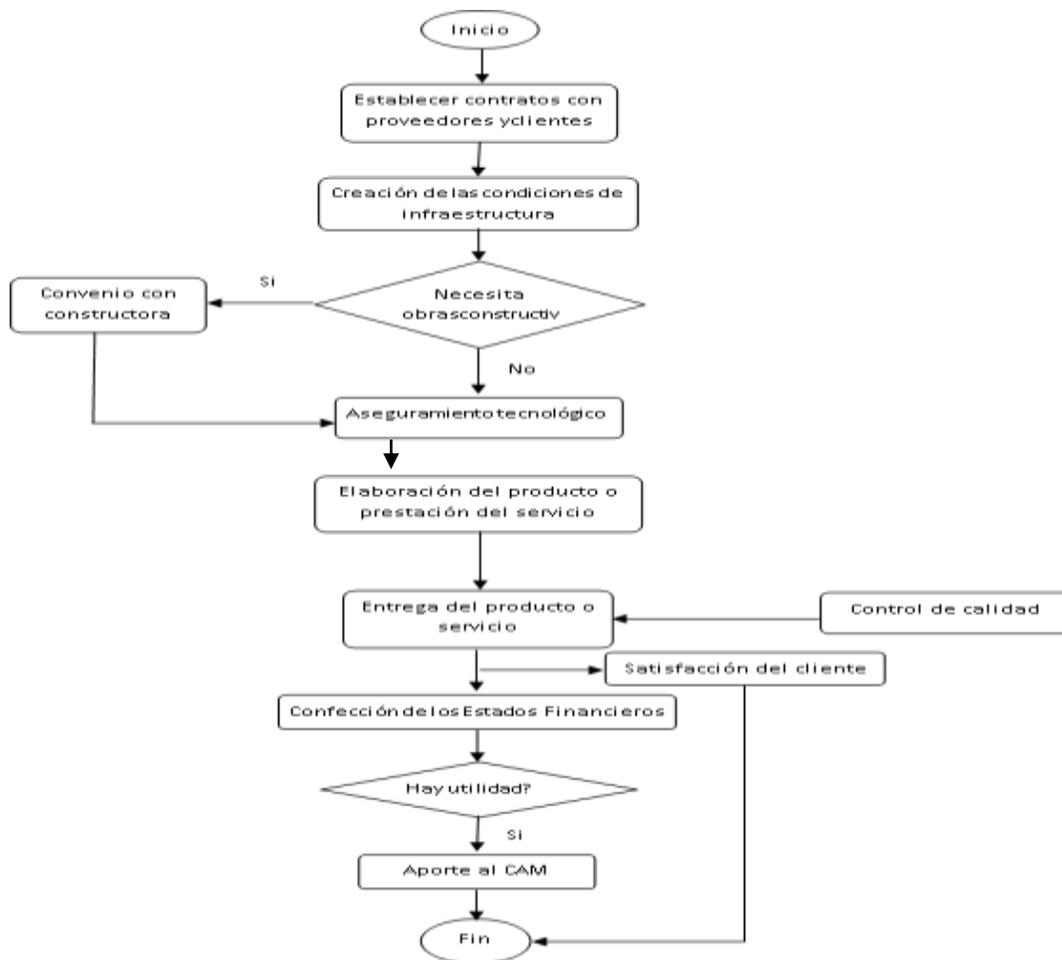
### **Paso 2.3 Realización de los diagramas de procesos**

Para cada uno de los procesos identificados que se explican en el paso anterior del procedimiento se elaboran los diagramas de procesos. Una vez elaborado el mapa de procesos se designa un responsable por cada proceso y estos, junto con un grupo de trabajo, realizarán los diagramas de cada proceso, con supervisión del director del proyecto. En los diagramas se representa el funcionamiento de cada proceso de la gestión de los proyectos de desarrollo local, a partir de la función de cada uno, de las actividades que los integran, y de las relaciones entre ellas.

El diagrama se confecciona partiendo de un símbolo de inicio y, luego, se van colocando todas las actividades que se deben desarrollar en el proceso en orden de prioridad. Ello, según las relaciones entre actividades y cómo se integran, y culmina con un símbolo de fin. En la Fig. 2 se ejemplifica con uno de los diagramas de procesos de un proyecto de desarrollo local.

#### **Paso 2.4 Elaboración de las fichas de procesos**

En este paso se elaboran las fichas de cada uno de los procesos que estructuran la gestión de los proyectos de desarrollo local. Se realizarán por los mismos grupos de trabajo que elaboraron los diagramas de procesos. Se usa la metodología que aparece en la guía para una gestión basada en procesos, que propone el Instituto Andaluz de Tecnología (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor, 2002). Además, como una forma de lograr la integración de los actores, se incluyen cuáles son los que se integran en cada proceso y que son claves para que se logre desarrollar exitosamente las actividades contenidas en ellos. En las fichas se recoge toda la información acerca del proceso. Esta puede ser diversa y deberá ser definida por la organización. El formato de ficha que se propone se muestra en la Tabla 1.



Fuente: Elaboración propia

**Fig 2.** Diagrama del proceso ejecución de un proyecto de desarrollo local

### Paso 2.5 Diseño de los indicadores

En este paso se propone un grupo de indicadores generales, como una vía para la gestión integrada y por procesos, evaluar la efectividad y medir los resultados que va obteniendo el proyecto en su funcionamiento. Estos indicadores serán complementados con indicadores específicos, que se diseñarán por el director del proyecto y su equipo de trabajo, teniendo en cuenta las características y particularidades del proyecto en el que se vayan a medir. La medición se realizará en la etapa de funcionamiento del ciclo de vida del proyecto.

**Tabla 1.** Ficha de proceso

Proceso		Propietario	
Misión:			
Alcance			
Empieza:			
Incluye:			
Termina:			
Entradas:		Salidas:	
Proveedores:		Clientes:	
Actores que se integran en el proceso:			
Inspecciones:		Registros:	
Variables de control:		Indicadores:	

Fuente: Adaptada de Beltrán *et al.* (2002).

Para caracterizar los indicadores se propone utilizar el modelo que aparece en la Tabla 2. A partir de la revisión bibliográfica realizada y luego de la aplicación de criterios de expertos; se realiza una propuesta de un total de 20 indicadores generales (Tabla 3) que son aplicables a todas las tipologías de proyectos.

**Tabla 2.** Modelo para caracterizar los indicadores y evaluar sus resultados

Indicador:			
Objetivo			
Clasificación	Dimensión del desarrollo local		
	Proceso		
	Eficiencia		Eficacia
Forma de cálculo			
Periodicidad			
Fuente de información			
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3.** Indicadores generales para medir resultados de proyectos de desarrollo local

Indicador	Proceso			Dimensión				Efectividad	
	E	O	A	E	M	S	I	Eficiencia	Eficacia
Cumplimiento de los objetivos	x						x		x
Por ciento de cumplimiento del plan de ingresos	x			x				x	
Por ciento de cumplimiento de la utilidad planificada	x			x				x	
Por ciento de satisfacción de las necesidades de recursos y medios para la prestación del servicio o la producción			x	x				x	
Por ciento de satisfacción de los trabajadores			x				x		x
Por ciento de cumplimiento de los contratos con clientes		x		x					x
Por ciento de cumplimiento del plan de producción o prestación de servicio		x		x				x	
Por ciento de satisfacción del cliente	x					x			x

Margen de utilidad			x	x				x	
Aporte al CAM			x	x				x	
Ejecución del presupuesto	x			x				x	
Por ciento de calidad del producto o servicio	x			x					x
Por ciento de ejecución de los contratos con proveedores			x	x				x	
Por ciento de abastecimiento de insumos			x	x				x	
Por ciento de mujeres que trabajan en el proyecto			x			x		x	
Por ciento de jóvenes que trabajan en el proyecto			x			x		x	
Consumo de energía eléctrica			x		x			x	
Vertimiento de desechos residuales al medio ambiente		x			x				x
Contaminación por generación de ruido		x			x				x
Por ciento de satisfacción de la comunidad con el proyecto	x					x			x

Leyenda: E- estratégico, O- operativo, A- apoyo, E- económica, M- medioambiental, S- sociocultural, I- institucional

Fuente: Elaboración propia

Como herramientas para determinar si existe integración, se diseñaron índices para medir el nivel de integración de las dimensiones (NID) y el nivel de integración entre los procesos (NIP) adaptados de Ortiz (2014). Además, se diseñó un índice de efectividad (IE) para medir el nivel de efectividad logrado en el proyecto. La forma de cálculo de estos índices se muestra a continuación:

### Nivel de integración de las dimensiones (NID)

$$NID = \sum_{d=1}^4 Pd Cid \quad Cid = \frac{\sum_{d=1}^4 (Id E)}{5 \sum Id}$$

Donde: Pd: peso o grado de importancia de cada dimensión<sup>1</sup> (económica, sociocultural, medioambiental, institucional)

Cid: calificación de los indicadores de cada dimensión<sup>2</sup>

Id: indicadores por cada dimensión

E: evaluación de los indicadores

### Nivel de integración entre los procesos (NIP)

$$NIP = \sum_{d=1}^3 Pp Cip \quad Cip = \frac{\sum_{d=1}^3 (Ip E)}{5 \sum Ip}$$

Donde: Pp: peso o grado de importancia de cada tipo de proceso (estratégicos, operativos y de apoyo)

Cip: calificación de los indicadores de cada tipo de proceso

Ip: indicadores por cada tipo de proceso

E: evaluación de los indicadores

### Índice de efectividad (IE)

$$IE = \frac{\text{Índice de eficiencia} + \text{Índice de eficacia}}{2}$$

$$I \text{ eficiencia} = \frac{\sum_{d=1}^n (C_i E)}{5 \sum C_i}$$

$$I \text{ eficacia} = \frac{\sum_{d=1}^n (C_i E)}{5 \sum C_i}$$

Donde: Ci: cantidad de indicadores de eficiencia o eficacia

E: evaluación de los indicadores

Para la evaluación de estos índices se ofrece una escala propuesta por la autora, a partir de otras investigaciones consultadas (Martínez, 2015; Ortiz, 2014), donde, alto es  $\geq 80\%$ ; medio,  $50 \geq 79\%$  y bajo,  $< 50\%$ .

### Etapa 3. Implementación y control

**Objetivo:** Realizar la implementación y el control de los procesos y las actividades fundamentales del proyecto.

**Herramientas:** Cálculo de indicadores, estados financieros

#### 3.1 Implementación

En este paso es donde se lleva a hechos lo realizado en la etapa anterior. Se implementan en el proyecto, los diseños realizados de los mapas de procesos, los

diagramas y las fichas. Se designa, por el director del proyecto, un responsable por cada proceso, que puede ser el mismo que estuvo al frente del diseño de los diagramas y fichas en la etapa anterior, y se le entrega su documentación; se establecen las actividades a realizar y su fecha de ejecución. Además, se definen los recursos humanos, materiales y financieros necesarios.

### **Paso 3.2 Medición de los indicadores**

En este paso se propone realizar, como parte del control, la medición de los indicadores y los índices diseñados en la etapa anterior. El responsable será el director del proyecto, y lo realizará junto con su equipo de trabajo. Como se ha mencionado anteriormente los indicadores se medirán cuando el proyecto esté en la etapa de funcionamiento de su ciclo de vida, a partir de la periodicidad que se estableció para cada uno, y se recomienda realizar un resumen anual con los resultados de todos los indicadores e índices. Este paso es cíclico y se pueden realizar comparaciones de los resultados de un año a otro, para verificar la mejora de los resultados obtenidos y el incremento de la efectividad.

### **Etapas 4. Mejora**

**Objetivo:** Diseñar objetivos y acciones de mejora para lograr incrementar la efectividad del proyecto.

**Herramientas:** Planes de acción

#### **Paso 4.1 Definición de objetivos de mejora**

A partir de los resultados de los indicadores y los índices se realiza la regulación del proceso. Para ello, se definen los objetivos de mejora donde, en función de los resultados de la comprobación, se realizan las correcciones o la actualización del proceso. Estos objetivos de mejora pueden estar dirigidos hacia lo interno, o lo externo

del proyecto, con el propósito de elevar la efectividad del proyecto y disminuir y erradicar insuficiencias que provoquen el funcionamiento fraccionado, y lograr una mayor integración de procesos, dimensiones y actores.

#### **Paso 4.2 Diseño de acciones de mejora**

Luego de definir los objetivos se diseñan las acciones de mejora a aplicar, y se lleva a cabo su implantación. Se presenta, a partir de los indicadores con resultados evaluados de mal y los aspectos en que no se ha logrado la integración necesaria, como herramienta para lograr una mayor integración y efectividad en el proyecto, un plan de acciones, en el que se recogen las posibles acciones, los responsables, la fecha de cumplimiento y los recursos necesarios.

#### **Paso 4.3 Seguimiento**

En este paso se le da seguimiento al cumplimiento de los objetivos y acciones de mejora propuestas en los pasos anteriores. Esto se realizará mediante informes de rendición de cuenta, que elaborarán los responsables de llevar a cabo las acciones de mejora, y el control de su cumplimiento en la fecha establecida en los planes. También se debe analizar el cumplimiento de los objetivos de mejora en las reuniones con los trabajadores del proyecto, y en los consejos de dirección de la empresa a la que este se subordina. Se realizarán entrevistas a los clientes para conocer los niveles de satisfacción, y constatar si con las acciones de mejora se han logrado avances.

## **CONCLUSIONES**

La gestión de proyectos de desarrollo local ha adquirido una mayor relevancia en Cuba. En los últimos años se evidencia una tendencia al incremento en su aplicación; sin embargo, todavía no se logran los resultados deseados. Ello evidencia que hay

carencias en la introducción de enfoques teóricos sobre gestión, y en el orden metodológico, de herramientas enfocadas a la gestión de proyectos de desarrollo local, puesto que las existentes no son las más propicias para lograr su efectividad.

El procedimiento desarrollado para la gestión integrada y por procesos de los proyectos de desarrollo local está conformado por cuatro etapas, en las que se propone un conjunto de herramientas para la aplicación del enfoque integrado y por procesos. Se identifican y documentan los procesos, se integran estos y las dimensiones y actores. Se realiza el control mediante la propuesta de indicadores e índices y se elabora un plan de mejora.

La realización de una gestión integrada y por procesos en los proyectos de desarrollo local, permitió dotar a los directivos de un enfoque gerencial y estratégico, a través de la identificación y clasificación de sus procesos y de la integración de estos procesos, las dimensiones económica, sociocultural, institucional y medioambiental, y de los actores locales desde el diseño del proyecto.

## REFERENCIAS

APARICIO, M. (2009). Modelo de gestión por proyectos para el desarrollo local. En *Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos*. Trabajo presentado en XIII Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos de la Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España.

BELTRÁN, J., CARMONA, M. A., CARRASCO, R., RIVAS, M. A. y TEJEDOR, F. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Recuperado de [https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl\\_digital/es\\_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf](https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf)

CASTILLO, Y. y LAZO, C. (2015). Gestión integrada de desarrollo local sostenible: corredor turístico del Santa Bárbara, Azuay, Ecuador. *Revista Avances*, 17(4), 397-406.

Recuperado de: [www.dialnet.com](http://www.dialnet.com)

CATENAZZI, A. y REESE, E. (1998). La construcción de estrategias de desarrollo local en ciudades de Argentina. *Revista Pobreza Urbana & Desarrollo: Planes y Programas Participativos*, (20).

CENTRO DE DESARROLLO LOCAL Y COMUNITARIO. (2011). *Cataurito de herramientas para el desarrollo local*. La Habana: Autor

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE E INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (2012). *Manual para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. Chile: Autor

GAVILÁN, B. MASSA, I. GUEZURAGA, N. BERGARA, A. y LÓPEZ, R. (2010). *Guía para la gestión de proyectos sociales*. Recuperado de [www.3sbizkaia.net](http://www.3sbizkaia.net)

GONZÁLEZ, R. (2015). Implementación de la estrategia de desarrollo municipal, eje articulador del sistema de gestión del desarrollo local. *Revista Retos de la Dirección*, 9(1), 121-144. Recuperado de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_serial&pid=2306-9155&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_serial&pid=2306-9155&lng=es&nrm=iso)

GONZÁLEZ, L. (2017). *Procedimiento para la gestión integral de los costos de la calidad. Aplicación en la empresa distribuidora y comercializadora de medicamentos*. (Tesis de doctorado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

LLANES, M. y LORENZO, E. (2017). Gestión integrada por procesos. Encadenamiento dinámico de interacciones relevantes para su despliegue. *Revista Ciencias Holguín*, 23(1), 1-11. Recuperado de <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin>

MALTA, J. (2003). *Gestión de proyectos en desarrollo local*. 2a Ed. Honduras: Economía Local.

MARTÍNEZ, F. (2015). *Procedimiento para la articulación del tejido empresarial de las aglomeraciones productivas*. (Tesis de doctorado). Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN. (2019). *Indicaciones Metodológicas para la elaboración y desagregación del Plan 2020*. La Habana, Cuba: Autor

ORTIZ, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la universidad de Holguín*. (Tesis de doctorado). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. (2017). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*. La Habana, Cuba: Oficina de publicaciones del Consejo de Estado.

ROJAS, M., JAIMES, L. y VALENCIA, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(06), 11-25. Recuperado de [www.revistaespacios.com/a18v39n06/18390611.html](http://www.revistaespacios.com/a18v39n06/18390611.html)

SILVA, I. y Sandoval, C. (2012). *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. Santiago de Chile: CEPAL, ILPES.

VÁZQUEZ, A. (1993). *Política económica local*. Madrid: Ediciones Pirámide.

#### **Declaración de Conflicto de interés y conflictos éticos**

Los autores declaramos que el presente manuscrito es original y no ha sido enviado a otra revista. Los autores somos responsables del contenido recogido en el artículo, y en él no existen: ni plagios; ni conflictos de interés; ni éticos.

### **Contribuciones de los autores**

Rosa Mercedes Almaguer Torres; fundamentos teóricos, desarrollo del procedimiento y de herramientas para la gestión de proyectos de desarrollo local.

Marisol Pérez Campaña; metodología de la investigación, elaboración de las conclusiones.

Luis Orlando Aguilera García; revisión de todo el contenido, redacción.

### **NOTAS**

<sup>1</sup>Para determinar el grado de importancia de las dimensiones se propone realizar un criterio de expertos y procesarlo con el Método de Concordancia de Kendall.

<sup>2</sup>Para otorgar la calificación a cada indicador se propone usar una escala de Likert en la que Bien-5, Regular-3 y Mal-1, asumida de las investigaciones de Martínez, 2015 y Ortiz, 2014.