

**LA DIRECCIÓN INTEGRADA DE PROYECTO EN PERICO,
HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN EN EL PROCESO DE
DESARROLLO LOCAL.**

MSc. Juan Alberto Alfonso Yanes

*Sede Universitaria “Dora Alonso” Calle Camilo Cienfuegos.
No. 74. Entre Infiesta y González. Perico, Matanzas, Cuba*

Resumen

A partir de la discusión, aprobación y puesta en marcha de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido Comunista de Cuba, en el municipio de Perico, como en el resto del país se trabaja en función del desarrollo local bajo la conducción del Consejo de Administración Municipal (CAM). La Filial Universitaria Municipal cumple un rol significativo en la capacitación de los cuadros, reservas, profesionales y otros en temas relacionados con estos fines. En Perico, se identifica la Dirección Integrada de Proyecto como herramienta de dirección para lograr los objetivos que se propone el CAM en dicho proceso. El objetivo del presente trabajo es argumentar sobre la importancia que le concede el CAM en Perico a la Dirección Integrada de Proyectos, como herramienta de dirección en el proceso de Desarrollo Local, así como la contribución de la Filial Universitaria Municipal con el cumplimiento de estos fines.

Palabras Claves: herramienta de dirección, proceso de desarrollo local.

Introducción

“...por los municipios, en las más de las colonias, entró en la libertad la América. Esa es la raíz y esa es la sal, de la libertad: el municipio”. Esta sabia máxima de Nuestro Héroe Nacional, expresada el 25 de noviembre de 1891, recoge la importancia histórica de lo que ha significado los municipios como estructura básica y elemental de los países de nuestro continente en el logro de los más grandes retos del ser humano.

La grave situación económica que enfrenta el mundo en los momentos actuales hace que los gobiernos, profesionales, pueblos y otros se involucren en la búsqueda de alternativas que permitan contribuir con la disminución de los efectos que la crisis trae para las personas, específicamente en los países en vías de desarrollo. Constituye una necesidad impostergable la conexión entre los procesos de crecimiento económico y de desarrollo en los municipios. Para lograr resultados alentadores en este sentido, se necesita transformar mentalidades, desarrollar una cultura en este tema y la conducción permanente de los gobiernos a todos los niveles, según las características organizativas de cada país.

En Cuba, con la discusión, aprobación y puesta en marcha de los Lineamientos de la Política Económica y Social de la República de Cuba, se generaliza este tipo de práctica en todo el país, con el fin de fortalecer el desarrollo exitoso de los municipios con una visión estratégica y con esta la satisfacción de las necesidades de la población cubana con respuestas desde la localidad, aprovechando, en primer orden, el muy alto potencial humano que el país ha estado formando desde el Triunfo de la Revolución a lo largo y ancho de nuestro archipiélago, así como otras potencialidades que se identifiquen en cada territorio a partir de un diagnóstico que debe realizarse para la profundización del conocimiento de las características de cada municipio, siempre bajo la conducción de los gobiernos locales y con la participación de múltiples sectores que hacen vida en ese espacio geográfico.

El municipio de Perico, como el resto de los existentes en el país, trabaja a partir de las políticas nacionales que rectoran el desarrollo económico, político, social, medioambiental y cultural de la nación. Accionar en función del desarrollo territorial ha sido una de mayores prioridades del Consejo de la Administración Municipal y de organismos implicados en el cumplimiento de tales propósitos durante el año 2011. Varias han sido las acciones en este sentido en las que la Filial Universitaria Municipal “Dora Alonso” ha tenido un papel significativo en el logro de algunos de los resultados hasta el momento, aprovechando sus capacidades para producir, divulgar y aplicar conocimientos, así como la implementación adecuada de la ciencia y la tecnología para impulsar el desarrollo. La *capacitación* ha constituido una tarea de suma importancia en el proceso de desarrollo local en Perico.

Después de varias sesiones de trabajo, el Consejo Técnico Asesor del gobierno municipal para el Desarrollo Local, decidió, debido a las necesidades de los cuadros en el territorio, de la realización de un curso de Herramientas de la Dirección Integrada de Proyectos con el fin de prepararlos en el conocimiento de esta herramienta, de modo tal, que permita garantizar un proceso continuo de dirección que parta de las estrategias más avanzadas acordes con la visión y el entorno, que tenga alcance a quienes ejecutan las acciones y garanticen las tareas en el proyecto que se logren llevar a cabo.

El *objetivo* del presente trabajo es argumentar sobre la importancia que le concede el CAM en Perico a la Dirección Integrada de Proyectos, como herramienta de dirección en el proceso de Desarrollo Local, así como la contribución de la Filial Universitaria Municipal con el cumplimiento de estos fines.

Desarrollo

Cuando se habla de desarrollo local, puede parecer que solo se hace referencia al desarrollo económico del municipio. Sin embargo, el concepto abarca una dimensión más abarcadora. El desarrollo territorial tiene que vincular a todas las variables que implica la elevación de resultados en todos los órdenes, que permitan con una visión estratégica satisfacer las necesidades de las personas de una determinada área geográfica con la participación de sus habitantes y con el aprovechamiento de los recursos existentes en las mismas, priorizando los problemas que más afectan a la población local. Desarrollo Local, también implica el desarrollo humano, social, cultural y ambiental con un enfoque sostenible.

Entre las acciones de mayores resultados históricos para contribuir con el desarrollo humano se encuentra la capacitación y superación en temas que necesitan las personas para transformar realidades existentes en sus diferentes contextos. Por tanto, este tipo de acciones juega un papel preponderante en el proceso de desarrollo local, en la medida que se realice con objetivos bien definidos y se parta de la sensibilización, primero de los decisores del territorio y en segundo orden, de las personas involucradas en las acciones que permitan contribuir con la solución de problemas bien identificados, la efectividad de la transmisión del conocimiento será alcanzará dimensiones superiores en función de los objetivos que se propongan.

La Filial Universitaria Municipal “Dora Alonso”, en el municipio de Perico, como parte de su contribución con el proceso de Desarrollo Local en Perico, bajo la conducción del Consejo de Administración Municipal, a petición del Consejo Técnico Asesor para el Desarrollo Local en el territorio diseño, ejecutó y evaluó un curso de postgrado y otro de extensión sobre Herramientas de la Dirección Integrada de Proyectos, dirigido a cuadros del gobierno y de diferentes empresas y entidades del territorio, así como a profesionales de diferentes sectores.

La Dirección Integrada de Proyectos (DIP)

La Dirección Integrada de Proyectos se define como la capacidad, habilidades y conocimientos que debe mostrar el Project Manager para dirigir y coordinar los recursos humanos y materiales desde el comienzo del proyecto hasta su terminación para obtener sus objetivos preacordados de alcance, costo, plazo, calidad y satisfacción de los participantes o partes interesadas.

La Dirección Integrada de Proyecto tiene por finalidad hacer que se cumplan los objetivos del proyecto (normalmente, y como mínimo, en lo referente a alcance, calidad, coste y plazo), que se deben definir como parte integrante de la propia DIP en la fase inicial o conceptual del mismo. A la vez, la DIP se ocupa de hacer que los riesgos sean mínimos con respecto al cumplimiento con éxito de los objetivos, y que todos los factores involucrados se comporten en el mismo sentido.

Esta es una materia con un carácter pluridisciplinar y es, por tanto, un tema de estricta actualidad, entre otras cuestiones por el delicado momento económico que se registra a todos los niveles. Ahora, más que nunca, se necesita que los proyectos de cualquier tipo se lleven a cabo en el coste y plazo establecido y con sus correspondientes requerimientos de alcance y calidad.

Visión sistémica o global. (Heredia).

Se entiende por sistema el << conjunto de dos o más elementos de cualquier clase o naturaleza, interrelacionados entre sí y con el medio o entorno que les rodea >>

Una vez entendido este concepto, hay que ver, a partir de ahora, el proyecto como un sistema, de manera que para dirigirlo correctamente hay que contemplar todos y cada uno de sus elementos y actuar sobre ellos desde las fases más tempranas del proyecto. La DIP comienza en el inicio de la realización del Proyecto con la redacción del correspondiente Estudio de Viabilidad (en el que se formulaban los objetivos principales del proyecto) y dura hasta que el proyecto termina con la oportuna desactivación. También hay que reseñar que el entorno del proyecto está constituido por un sistema en el que intervienen muchos protagonistas directos e indirectos. Está claro que siempre vamos a tratar los aspectos relacionados con las partes directamente interesadas como propietarios, sponsors, contratistas, suministradores o técnicos del proyecto. Es imprescindible que los objetivos particulares sean compatibles con los generales del Proyecto.

Funciones Básicas de la Dirección por Proyectos. (Heredia)

Las funciones básicas a realizar por la Dirección del Proyecto se sintetizan en los siguientes puntos:

- 1- Planificación básica a través del estudio de viabilidad (técnico, económico y financiero).
- 2- Planificación detallada y materializada, cuando el proyecto tiene una entidad mínima, en el manual del proyecto.
- 3- Programación, seguimiento, control y optimización del plazo y del coste.
- 4- Gestión de la calidad.
- 5- Implementación y funcionamiento del sistema de información del proyecto.

Ciclo de vida de un proyecto. (Material de Consulta: Introducción a la DIP). (Heredia)

La Identificación o Nacimiento o Concepción tienen lugar cuando la organización acepta la búsqueda de soluciones a un problema o pretende aprovechar una oportunidad, utilizando las técnicas de la gestión de proyectos.

1.1.7- El proceso de la DIP en los proyectos.

1.1.7.1- Iniciación. Iniciación o viabilidad:

Se da la orden de iniciar (3% de la Inversión).

- Se obtienen datos del entorno.
- Se identifican las necesidades.
- Se identifican las partes interesadas.
- Viabilidad técnica y económica.
- Estrategia para el Proyecto.
- Determinación de los objetivos del Proyecto.
- Alternativas óptimas según escenarios.
- Aprobación o rechazo del Proyecto.

Pasos para llegar a la etapa de Iniciación.

- Definir con la propiedad el alcance de lo que se quiere.
- Elaborar un programa o tarea de Proyección.
- Contratar las Ideas Conceptuales y Aprobación (60 días) ($\pm 30\%$).
- Elaborar Estudio de Factibilidad o Viabilidad (60-80 días).

1.1.7.2- Planificación: (12-15% de la Inversión).

Objetivo: Ahondar más en la Planificación inicial en el estudio de viabilidad, revisando recursos necesarios, estimación de costos, estrategias y procedimientos básicos de actuación para el resto del Proyecto.

Pasos de la Fase de Planificación.

1. Elaborar un programa maestro global del Proyecto que detalle el Programa de metas del estudio de viabilidad.
2. Se definen los objetivos del Proyecto.
 - Costos
 - Plazos
 - Calidad
 - Alcance
3. Se elabora el Manual de DIP.
4. Preparación del diseño. Anteproyecto.
5. Preparación del P.E.
6. Revisión y aprobación P.E.
7. Identificar y prever los riesgos.
8. Definición de las Interfases.

9. Definición de los subsistemas de apoyo. Identificación, preparación, aprobación de la documentación mediante normas, memorias, dibujos, planos, presupuestos, para implantar el sistema, sus procedimientos, políticas, estrategias y financiación.

En las fases de Inicio, Conceptualización o Viabilidad se realiza la primera definición del Proyecto, que debe servir de base para el establecimiento de:

- La estimación de los costos.
- Formulación de metas.
- Formulación de plan de calidad total.

Esta definición preliminar de la configuración del Proyecto la realizará quien redacte el Estudio de Viabilidad, debe controlarse por la DIP y aprobarse por la propiedad o promotor del Proyecto.

En las fases de Definición o Planificación detallada del Proyecto la primera definición se complementa (aunque siempre debe estar dentro de los límites formulados en el estudio de Viabilidad) de manera que sea completa e inequívoca (coste máximo).

Esta definición deberá ser realizada por los diseñadores, pero debe ser controlada por la DIP y su aprobación corresponde a la Propiedad o Promotor, o puede ser delegada al equipo DIP.

1.1.7.3- Ejecución:

En la fase de Ejecución en la etapa inicial de contratación todavía puede alterarse la configuración inicial del Proyecto porque se introducen ajustes convenidos por el ejecutor o contratista o los suministradores.

Fases de la ejecución:

- Puesta en marcha del Sistema de Información y comunicación.
- Motivar al equipo de Proyecto.
- Implementar paquetes de trabajos definidos en la EDP.
- Poner en marcha el Sistema de Control (se controla Plazo, Costo y Calidad).
- Comprar bienes, equipos y servicios.
- Construir las unidades mínimas del Proyecto.
- Dirigir las interfases.
- Dirigir provisionalmente.
- Definir la programación y el presupuesto de la ejecución.
- Contratación de la ejecución.

1.1.7.4- Control o monitoreo de la ejecución permite:

- La evaluación periódica de los resultados.
 - La introducción de acciones de recuperación o de cambios cuando sea preciso.
- Teoría del cambio \Rightarrow Dinamismo \Rightarrow Control DIP
Órdenes de cambio.

1.1.7.5- Desactivación:

- Etapa final del Proyecto.
- Revisión final, acta de cierre de la obra (aceptación provisional).
- Período de prueba.
- Aceptación definitiva.
- Retirar las instalaciones temporales.
- Entrega del As built.
- Restauración de lo afectado, dañado o modificado por el proceso de ejecución.
- Supervisar la puesta en marcha.
- Ubicar o recolocar recursos.

- Evaluar el Proyecto.
- Redactar el informe final del Proyecto.
- Transferir responsabilidades.

1.1.7.6- Control:

Serie de actividades de seguimiento y recopilación de hechos con el fin de compararlos con un patrón establecido. A los efectos de la DIP el control puede y debe ser:

- de alcance (configuración).
- del plazo de ejecución.
- de costo o
- de la calidad.

1.1.7.7- Programación:

Disposición, relación y secuenciación en el tiempo de todas las actividades precisas para la realización completa del ciclo de vida del proyecto. Deben expresar los hitos que señalan el camino o ruta crítica para la obtención del objetivo Plazo.

1.1.7.8- Listar Actividades:

Disposición y relación de todas las actividades precisas para realizar el proyecto.

El curso DIP en Perico

Objetivo General: Facilitar herramientas que contengan las habilidades y los conocimientos teóricos- prácticos sobre la DIP necesarios para el ejercicio de una efectiva labor en el diseño y materialización de proyectos que contribuyan al Desarrollo Local.

Profesor: MSc. Juan Alberto Alfonso Yanes

Fecha de inicio: mayo de 2011

Designados: Cuadros de los organismos en el municipio de Perico involucrados en Proyectos de Desarrollo Local, cuadros de dirección de la Sede Universitaria Municipal de Perico y otros que designe la máxima dirección del gobierno municipal.

Total de horas: 64

Módulo 1: Conceptos básicos de la DIP

12 horas

- 1.1. Conceptos y definiciones
- 1.2. El cambio y el enfoque de sistemas en la Dirección
- 1.3. El Proyecto como sistema. Ciclo de vida y configuración del Proyecto
- 1.4. Principios a observar cuando se implementa un proceso de DIP

Módulo 2: Viabilidad y Financiación de Proyectos

24 horas

- 2.1. Conceptos básicos financieros.
- 2.2. La inversión y su rentabilidad
- 2.3. Viabilidad de Proyectos
- 2.4. El Riesgo en los Proyectos de Inversión
 - 2.4.1. Diferentes tipos de Riesgos
 - 2.4.2. Análisis de los Riesgos
 - 2.4.3. Evaluación de los Riesgos
- 2.5. La financiación de los Proyectos

Módulo 3: Contratación

12 horas

- 3.1. Definición de contrato
 - 3.1.1. Contenido
 - 3.1.2. Responsabilidad Material
 - 3.1.3. Vicios Ocultos
 - 3.1.4. Reclamaciones
 - 3.1.5. Términos para reclamar
 - 3.1.6. Sanción pecuniaria o penalidad
 - 3.1.7. Precons y el contrato de ejecución de obras

Módulo 4: Herramientas de la DIP

12 horas

- 4.1. La Estructura de Desagregación de Proyecto (EDP).
- 4.2. La Organización del Proyecto (El Manual de Dirección).
- 4.3. Gestión de los Recursos Humanos.
- 4.4. Gestión de la Calidad.
- 4.5. Gestión de los Riesgos.
- 4.6. Implementación del Sistema de Comunicación e Información.

Módulo 5: Gestión de los Recursos Humanos en la DIP

4 horas

- 4.1. Dirección, desarrollo y competencia de los Recursos Humanos
- 4.2. Habilidades Directivas en la Dirección eficaz del Equipo de Proyecto

Principales resultados del curso Herramientas de la DIP en Perico

El curso contó con una matrícula de 46 cursistas. De ellos, 35 en la modalidad de postgrado y 11 en la del Curso de Extensión. Participaron cuadros y funcionarios del gobierno y de distintas organizaciones en el municipio de Perico, así como el claustro de profesores de la Filial Universitaria Municipal del mismo municipio. Se realizó durante el período comprendido entre el 27 de mayo y el 22 de julio del 2011, todos los viernes en el horario entre las 08:30 a. m y las 12: 00m. Tuvo un total de 64 horas lectivas, distribuidas en 5 Módulos. La evaluación final del curso consistió en la presentación de un proyecto integrador de Desarrollo Local a partir de las potencialidades identificadas por los miembros que participan en los 6 equipos organizados para esta actividad.

El curso finalizó con un 100% de retención, la asistencia en un 84,2% y aprobaron un total de 41 cursistas, que representa el 89,1%, en el curso de Postgrado aprobaron 34, que representa el 97,1% con respecto a la matrícula y en el de Extensión aprobaron 7, para un 63,6%. En las tablas que se presentan debajo se presenta información más detallada sobre los resultados finales del curso:

Relación de la matrícula y cantidad de aprobados

<i>Tipo de Curso</i>	<i>Matrícula Inicial</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>M</i>	<i>%</i>	<i>Matrícula Final</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>M</i>	<i>%</i>
Postgrado	35	21	60	14	40	35	21	60	14	40
Extensión	11	8	72,7	3	27,3	11	8	72,7	3	27,3
Totales	46	29	63,04	17	36,96	46	29	63,04	17	36,96

Comportamiento de la asistencia del curso

<i>Tipo de Curso</i>	<i>Matrícula</i>	<i>Asistencias</i>	<i>%</i>	<i>Ausencias</i>	<i>%</i>	<i>Totales</i>	<i>%</i>
Postgrado	35	278	85,8	46	14,2	324	100
Extensión	11	78	78,8	21	21,2	99	100
Totales	46	356	84,2	67	15,8	423	100

Calidad de los resultados docentes finales

<i>Tipo de Curso</i>	<i>Matrícula</i>	<i>Aprobados.</i>	<i>%</i>	<i>Con 5</i>	<i>Con 4</i>	<i>Con 3</i>	<i>Con 2</i>	<i>Calidad Total</i>
<i>Postgrado</i>	35	34	97,1	33	1	0	1	4,89 puntos
<i>Extensión</i>	11	7	63,9	4	3	0	4	3,6 puntos
<i>Totales</i>	46	41	89,1	37	4	0	5	4,59 puntos

Los temas seleccionados, desarrollados y presentados por los equipos para el trabajo final fueron los siguientes:

Equipo 1: Fortalecimiento de las raíces histórico-culturales para preservar la identidad periqueña.

Equipo 2: Estrategia descentralizada que integra la producción, distribución y comercialización del ganado menor en fincas del municipio Perico.

Equipo 3: Integración MNED-INDER-MINSAP para potenciar el programa de Educación para la Salud de las gestantes con riesgo un bajo peso al nacer.

Equipo 4: Proyecto educativo de divulgación por una cultura jurídica responsable.

Equipo 5: Software para el control contable-tributario por cuenta propia.

Conclusiones:

El Consejo de la Administración Municipal en Perico identifica a la Dirección Integrada de Proyecto como una herramienta para la conducción del proceso de Desarrollo Local. La Filial Universitaria Municipal “Dora Alonso” constituye una fortaleza importante en el municipio en la contribución con la capacitación y superación de los cuadros, reservas y profesionales en dicho proceso por los privilegios que se les atribuye de producir, difundir y aplicar conocimientos. Los cursos de postgrado y extensión “Herramientas de la

Dirección Integrada de Proyecto” tuvieron resultados de gran significación práctica para el territorio. A través de los mismos se identificaron 5 proyectos para el trabajo en el territorio.

Bibliografía

ALBURQUERQUE, F. Marco conceptual y estrategia para el Desarrollo Local, *Instituto de Economía y Geografía Consejo Superior de Investigaciones Científicas Madrid (España)*, 2002.

DEL CAÑO, A et al. Conceptos Básicos de la dirección de proyectos, 2005. UNED. Madrid.

DE HEREDIA SCASSO, R. Dirección Integrada de Proyecto - DIP-, 2005. Project Management. Segunda Edición. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid. Empresa Consultora Gabinete de Ingeniería, S. A. – Madrid, España.

DELGADO, R et al, U. La Dirección Integrada de Proyectos (Project Management) haciendo uso de las Nuevas Tecnologías de la Informática y las comunicaciones aplicadas al CGLALE. *Kologische Hefte der wirtschaft. Helf 1 b / 2 001.* pag. 99 –108. ISBN-No 392603-95-0.

MARTÍ y PÉREZ, JJ. Obras Completas de José Martí. Editorial de Ciencias Sociales. T-VII. La Habana, 1975. p. 60.

HERNÁNDEZ DE ALBA, N. Algunos aspectos de la Evaluación de Proyectos de Inversión. Departamento de Economía de la Universidad de Matanzas, 2006.

RIVERO LAGUNA, J. Gestión del talento y de las relaciones con los clientes. Universidad Politécnica de Madrid, octubre 2001.