

## **Inducción del enfoque gestión integrada en los proyectos de desarrollo local.**

### **Induction of the integrated management approach in local development projects.**

**Autores:** MSc. José Leopoldo Steyners-Toledano<sup>1</sup>, Lic. Yens William Ferrer-Castellanos<sup>2</sup>, Yaimer Pérez-Charón<sup>3</sup>, Ing. Miguel Angel Ramírez-Maturell<sup>4</sup>

**Organismo:** Universidad de Guantánamo<sup>1</sup>. Gobierno Provincial del Poder Popular Guantánamo<sup>2</sup>. Centro Universitario Municipal El Salvador, Guantánamo, Cuba<sup>3</sup>. Centro de Información y Gestión Tecnológica, Guantánamo, Cuba<sup>4</sup>.

**E-mail:** [steyners@cug.co.cu](mailto:steyners@cug.co.cu), [yenswilliam@quantanamo.co.cu](mailto:yenswilliam@quantanamo.co.cu),  
[miguel.ramirez@ciget.gtmo.inf.cu](mailto:miguel.ramirez@ciget.gtmo.inf.cu)

#### **Resumen.**

La transversalización de la dimensión medioambiental en la gestión integrada de proyectos de desarrollo local es una exigencia insoslayable que debe estar dirigida a proteger los recursos naturales del planeta y el clima para generaciones futuras en alineamiento con el desarrollo sostenible. Constituye objetivo del presente artículo inducir un enfoque de gestión integrada para proyectos de desarrollo local mediante un conjunto de actividades interconectadas que permita coordinar, planificar, organizar y controlar la globalidad de la situación para alcanzar los cambios deseados y su sostenibilidad en el tiempo. Se obtiene como resultado un conjunto de actividades conducente a una gestión sinérgica que abarca la heterogeneidad de actores y acciones donde el componente medio ambiental está presente como pilar del desarrollo. Las conclusiones reconocen la conveniencia del estudio realizado, lo propicio que resulta para inducir la gestión integrada de proyectos de desarrollo local, así como su posibilidad de aplicación inmediata y generalización.

**Palabras clave:** proyecto, gestión integrada, desarrollo local, desarrollo sostenible, sinergia.

#### **Abstract.**

The mainstreaming of the environmental dimension in the integrated management of local development projects is an unavoidable requirement that must be aimed at protecting the planet's natural resources and climate for future generations in alignment with sustainable development. The objective of this article is to induce an integrated management approach for local development projects through a set of interconnected activities that allow the coordination, planning, organization and control of the global situation to achieve the desired changes and their sustainability over time. The result is a set of activities leading to synergistic management that encompasses the heterogeneity of actors and actions where the environmental component is present as a pillar of development. The conclusions recognize the convenience of the study carried out, which is favorable to induce the integrated management of local development projects, as well as its possibility of immediate application and generalization.

**Keywords:** project, integrated management, local development, sustainable development, synergy.

## **Introducción.**

Cualquier enfoque de gestión de proyecto debe considerar la transversalización de la dimensión medio ambiental, pues la misma constituye la base material de sustento humano, integra una de las más importantes preocupaciones de la humanidad y es el medio con que interactúa el hombre, a la vez que se adapta al mismo, lo transforma y lo utiliza para satisfacer sus necesidades, en consecuencia,

La gestión de proyectos trata de la planificación y el control de proyectos y se enfoca en controlar la introducción del cambio deseado, por lo tanto, gestión de proyectos es sinónimo de gestión del cambio y requiere del conocimiento profundo de la realidad y entorno del proyecto.

La incorporación del término *integrada* para calificar a la gestión induce a una gestión sinérgica que tiene en cuenta la heterogeneidad de actores y diversidad de acciones y abarca la globalidad de la situación para coordinadamente lograr unos objetivos que deben resolver un conflicto en el sentido de la aparición de un problema al que se debe darle solución.

Por su parte, los proyectos de desarrollo local parten del potencial endógeno para su implementación y constituyen un proceso planificado de transformación de una situación existente a otra mediante la utilización de recursos, esfuerzos y acciones; dichos proyectos son vehículos y eslabones para lograr al cambio deseado.

Se puede observar que existe una brecha en lo que a sinergia se refiere entre gestión de proyecto y gestión integrada de proyecto, la cual debe ser cubierta en los proyectos de desarrollo local para alcanzar el cambio deseado y su sostenibilidad.

En correspondencia, el presente artículo tiene por objetivo inducir un enfoque de gestión integrada para proyectos de desarrollo local mediante un conjunto de actividades interconectadas que permita coordinar, planificar, organizar y controlar la globalidad de la situación para alcanzar cambios los deseados y su sostenibilidad en el tiempo.

## **Método o Metodología.**

Para resolver el problema planteado se analizó el espectro de los proyectos de desarrollo local en su integración con los pilares del desarrollo sostenible (institucional, económico-productivo, social y medioambiental) con una visión holística del desarrollo; se revisaron normas, teorías, estudios y antecedentes referidos al tema tratado. Para la obtención de los resultados se utilizaron métodos empíricos y teóricos.

### *Métodos empíricos:*

- ✓ Análisis documental: para analizar, recopilar y sistematizar los elementos teóricos existentes en documentos diversos sobre gestión de proyectos, gestión integrada de proyectos y proyecto de desarrollo local.

- ✓ Observación: Para la percepción directa de la realidad objetiva que se presenta en el proceso de gestión de proyectos de desarrollo local.

*Métodos teóricos:*

- ✓ Histórico - lógico: permitió la búsqueda de los argumentos que antecedieron al problema de investigación, lo histórico proporcionó los antecedentes del fenómeno que se analiza, lo lógico aportó conocimiento relativo al proceso de proyecto de desarrollo local
- ✓ Análisis-síntesis: se utilizó para descomponer el objeto de estudio en los principales elementos que lo conforman, para determinar sus particularidades e integrar las relaciones y características generales.
- ✓ Inducción- deducción: se utilizó para dirigir el trabajo de lo general a lo particular de forma ordenada.
- ✓ Enfoque sistémico: proporcionó la orientación general para el presente estudio visto como una realidad integral.

**Resultados y Discusión.**

La gestión integrada de proyectos ha de articularse con políticas y acciones local-nacional-regional-global y actuaciones multinivel y multiactoral, en consecuencia, cada autor que se consulta emite un criterio distinto en lo referido a aspectos que deben considerarse en la adopción de un sistema de gestión, pero que finalmente difieren más en cuestiones de forma que de contenido con énfasis diferenciado según el contexto de aplicación.

El conjunto de actividades que se expone a continuación para inducir la gestión integrada de proyectos de desarrollo local toma como referencia básica la experiencia práctica de los autores en ese ámbito de actividad y la aportación que realiza Marcos Serer en su obra "Gestión integrada de proyectos" año 2006.

*1. Gestión de la documentación.*

Aparece desde el mismo comienzo de las actuaciones ante la necesidad de captar datos, procesarlos, obtener información, intercambiarla y preservarla.

Esta gestión es la que formaliza, ordena y deja constancia de las actuaciones que se llevan a cabo y mantiene a todos los actores con la información precisa para desarrollar su trabajo, sirviendo de nexo de unión entre ellos.

Debe garantizar que:

- ✓ El proyecto se sitúe dentro de las normativas legales existentes en cada una de las fases del proceso inversionista (preinversión, ejecución y explotación) y proveer de los permisos necesarios para su implementación.

- ✓ La información se transforme en comunicación a fin de encontrar solución a lo que se plantea, nunca ha de ser objetivo en sí misma.

## *2. Gestión del medioambiente.*

Esta gestión ha de contemplar su planteamiento con visión de futuro y sentido de trascendencia más allá de los intereses inmediatos de todos los actores, junto a las dimensiones económica y social clasifica como uno de los pilares del desarrollo sostenible de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas

Es el conjunto de acciones tendentes a lograr la racionalidad y efectividad en el proceso de decisión relativo a la conservación, defensa, protección y mejora del medio ambiente”.

Es eje transversal en todo el proceso de gestión, que tendrá en cuenta entre otros, la contribución o perjuicio del proyecto mediante un examen del entorno de intervención, las alternativas de solución que se proponen, posibles impactos positivos y negativos del proyecto, medidas correctoras en caso de impactos negativos y los costos medioambientales en que se incurren.

## *3. Gestión del plazo.*

Gestionar el plazo es el oficio que más característicamente define las cualidades organizativas del proyecto, inherente a él la planificación es una de las actividades que se llevan a cabo para gestionarlo.

La gestión del plazo es la expresión del momento y la duración en los que se desea que se produzcan determinados hitos del ciclo. En cualquier situación lleva inherente tres objetivos que se basan en la búsqueda de la eficiencia de las acciones y los recursos: minimizar la duración de las actividades, equilibrar los consumos de los recursos aplicados y minimizar el consumo de los recursos. Es imprescindible tener en cuenta la planificación como previsión anticipada de las actividades. Un algoritmo que puede resultar útil es el siguiente: identificación de actividades, ordenación general, duración de cada actividad e interrelación entre actividades.

## *4. Gestión del costo.*

Asegurar la invariabilidad del costo es una gran preocupación cuando se decide poner en marcha un proyecto. Se puede definir esta gestión como el control que se debe llevar a cabo para mantener el costo dentro de los límites marcados por los objetivos del proyecto.

Este compromiso requiere conocer los procesos de proyecto, conocer los costes pormenorizados y su justificación, conocer y actuar sobre las razones que pueden hacerlos variar y disponer de instrumentos que ayuden a prever el costo final.

Se deben evitar las imprecisiones, olvidos o errores en el diseño por constituir la principal fuente de modificaciones en el coste estipulado de un proyecto.

*5. Gestión del medioambiente.*

Esta gestión ha de contemplar su planteamiento con visión de futuro y sentido de trascendencia más allá de los intereses inmediatos de todos los actores, junto a las dimensiones económica y social clasifica como uno de los pilares del desarrollo sostenible de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas

Es el conjunto de acciones tendentes a lograr la racionalidad y efectividad en el proceso de decisión relativo a la conservación, defensa, protección y mejora del medio ambiente”.

Es eje transversal en todo el proceso de gestión, que tendrá en cuenta entre otros, la contribución o perjuicio del proyecto mediante un examen del entorno de intervención, las alternativas de solución que se proponen, posibles impactos positivos y negativos del proyecto, medidas correctoras en caso de impactos negativos y los costos medioambientales en que se incurren.

*6. Gestión del riesgo.*

No hay actividad humana que no comporte un riesgo, lo peor siempre, es la ignorancia sobre el tipo de riesgo, entonces, el riesgo es inherente a todo proceso proyectual.

“Es la gestión que garantiza la conservación de los objetivos mediante la minimización de las pérdidas accidentales producidas por sucesos no deseados”.

El proceso de gestión del riesgo debe integrarse en el propio proceso proyectual, pues está presente en cada fase del proyecto (preinversión, ejecución y operación).

La gestión de la calidad enfoca con carácter sistémico la gestión del proyecto según unos procedimientos para la calidad de las actuaciones desde las condicionantes de un sistema de gestión de la calidad.

Consiste en la planificación, organización, dirección y control de los recursos para conseguir: que cada actor cumpla con los compromisos adquiridos y se cumplan sus objetivos de forma razonable, la ausencia de errores en el transcurso de la operación, que se utilicen la tecnología y el diseño adecuados a la misión, es conveniente disponer de un documento que recoja las formas de operar, los recursos y la secuencia de actividades ligadas a la calidad en toda la actividad proyectual.

*7. Gestión de la operación.*

El término operación, entendido de forma genérica como “la combinación de las actuaciones necesarias para producir los efectos que se desean”, es lo que haría posible el cumplimiento del objetivo proyectual.

Se entiende esta gestión como la definición y utilización adecuada de los recursos necesarios que, utilizando el resto de las gestiones permita alcanzar los objetivos definidos en el proyecto.

Dichas actuaciones y gestión en sí misma, requieren para su tratamiento, considerarlas inexorablemente unidas al capital humano, material y financiero que las manejan. Esta

gestión ha de velar por la sostenibilidad del proyecto, esto es, la medida en que la población y/o las instituciones mantienen vigentes los cambios y mejoras producidos por el proyecto.

La gestión integrada de proyecto ha evolucionado para convertirse en una profesión genérica global, altamente internacionalizada que se ha ido estableciendo cada vez más con herramientas y técnicas que convincentemente han ocupado un lugar cimero en el complejo proceso del desarrollo, la decisión de adoptar servicios con este enfoque responde al interés de que se acometan de tal forma que contemplen toda la globalidad de la situación desde la correcta definición de la solución, pasando por la buena ejecución de lo proyectado y la sostenibilidad del proyecto.

Los proyectos de desarrollo local, por su naturaleza, constituyen una cadena de relaciones que inicia con la disposición de un conjunto de insumos (recursos, esfuerzos y acciones) con los que se producirán resultados tangibles (bienes y servicios) para generar efectos e impactos (cambios a corto, mediano y largo plazo) en la situación inicial que contribuyan al logro de los objetivos propuestos, esta cadena confirma que dichos proyectos repercutirán siempre sobre el medio ambiente y la población donde actúan en dependencia de cómo se conciban y organicen los recursos, las acciones y los vínculos con el entorno y los sujetos involucrados.

Así, el sistema de gestión integrada de proyectos expuesto posibilita la coordinación, planificación, programación, organización y control de los recursos involucrados en los proyectos de desarrollo local y su sostenibilidad mediante una secuencia de actividades complejas e interconectadas que tienen un objetivo y que debe ser alcanzado en un plazo establecido, dentro de un presupuesto y de acuerdo con unas especificaciones. Es necesario entender que para una adecuada gestión integrada de proyecto es imprescindible un equipo de proyecto, pues el éxito de un proyecto depende en gran medida del equipo que lo gestiona.

### **Conclusiones.**

La sistematización de los fundamentos teóricos y prácticos relativos a la gestión de proyectos permitió identificar la conveniencia de disponer de un sistema de gestión integrada de proyectos de desarrollo local donde el componente medioambiental debe transversalizar todo el proceso.

El conjunto de actividades que conforman el sistema de gestión integrada de proyectos de desarrollo local expuesto, propicia la inducción de dicha gestión con el rigor requerido en los tres pilares del desarrollo y la dimensión institucional, tiene posibilidades de aplicación inmediata y de generalización.

### **Bibliografía.**

Albuquerque, F. Desarrollo económico local y distribución del progreso. Una respuesta a las exigencias del ajuste estructural. Dirección de Políticas y Proyectos. 3ra. Chile: Edición ILPES, 1996.

- Camilleri, G. Localizando los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Seminario Internacional. Cuba. 2019
- Casanova, F. Desarrollo Local, tejidos productivos y formación: abordajes alternativos para la formación y el trabajo de los jóvenes. 5ta. Uruguay: Edición Cintenfor, 2004.
- Consejo de la Administración Provincial de Guantánamo. Procedimiento Organizativo para el Programa de Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local. Cuba. 2011.
- Documento para la presentación de los proyectos de Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local. Ministerio de Economía y Planificación. Cuba 2011.
- Espina, M. Políticas sociales y su relación con el desarrollo. COSUDE. Cuba. 2017.
- González, R. La Gestión del Desarrollo Local con un enfoque integrador. Términos para un debate. Revista Retos de la Dirección. 1ra. Cuba: Edición Félix Varela 2018.
- Guzón, A. El Desarrollo Local en Cuba. Retos y Perspectivas. Cuba. 1ra. Edición Academia. Cuba 2006.
- Méndez, E. Desarrollo territorial y local en Cuba. 1ra. Cuba: Edición Comercio Exterior. 2000.
- Mena M. Intervención de la comunicación, la información y la tecnología en el desarrollo local. Diplomado PADIT. Cuba 2017.
- Núñez, J. Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local. 1ra. Cuba. Edición Félix Varela, 2014.
- Procedimiento para Proyectos de Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local. Ministerio de Economía y Planificación. Cuba 2011.
- Resolución 187/2011 del Ministerio de Finanzas y Precios. Cuba 2011.
- Serer, M. Gestión integrada de proyecto. Edición UPC. España 2006.
- Steyners, J. Ferrer, Y. Herramienta para el diseño y evaluación de proyectos de Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local con enfoque integral y sistémico del desarrollo. Tesina Diplomado PADIT. Cuba. 2017.
- Steyners, J. Ferrer, Y. Metodología para la formulación y evaluación de proyectos de Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local. 2012. CIGET. Cuba. 2012.

**Fecha de recibido: 9 mar. 2020**  
**Fecha de aprobado: 17 may. 2020**