
La Dirección Integrada de Proyectos en la gestión del desarrollo local sostenible en el municipio de Viñales (Cuba)

*Yonimiler Castillo Ortega*¹

1. Introducción

La creciente complejidad de los procesos económicos, sociales y políticos actuales asociados a la producción y los servicios, así como el desarrollo de las nuevas relaciones de producción, condicionan la necesidad de incentivar el desarrollo desde las localidades aprovechando los recursos propios, así como elevar el papel más activo de los gobiernos locales como gestores de su propio desarrollo y de todas las organizaciones de la localidad en función de alcanzar los niveles requeridos de bienestar.

En Cuba se han venido desarrollando algunas experiencias de desarrollo local, sobre todo en los últimos ocho años, que han mostrado impactos muy positivos en la vida de la sociedad cubana. Aun así todavía es un concepto que no ha sido acogido totalmente en todas las regiones del país.

La provincia de Pinar del Río se ha estado proyectando en este sentido. Ha comenzado a aplicar un modelo de dirección del desarrollo local (MDDL), el cual ha constituido una herramienta en términos de dirección del desarrollo para el gobierno en la provincia que ha mostrado algunos resultados. Como parte de esta experiencia y de la estrategia de desarrollo de la provincia se ha dado continuidad, a partir de la introducción del enfoque que brinda la Dirección Integrada de Proyectos (DIP) a la gestión del desarrollo local sostenible. Para esto se ha tomado como objeto de estudio el municipio de Viñales.

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar algunos de los resultados obtenidos a partir de la implementación de la metodología

¹ Centro de Estudio de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR), Universidad de Pinar del Río «Hermandos Saíz Montes de Oca», ycastillo@eco.upr.edu.cu

utilizada para incluir el enfoque de la DIP en la gestión del desarrollo local sostenible en la planificación estratégica del municipio de Viñales, perteneciente a la provincia de Pinar del Río, Cuba.

2. La gestión del desarrollo local sostenible con el enfoque de la Dirección Integrada de Proyecto

Desde el principio de la historia, donde ha llegado la civilización, han existido proyectos que gestionar, edificios que levantar, carreteras que pavimentar o leyes que escribir. Al carecer de las avanzadas herramientas, técnicas y metodologías que existen en la actualidad, los responsables de esos proyectos fueron ideando formas de ajustar el tiempo, de localizar los materiales y recursos necesarios y de medir el riesgo.

Con el paso del tiempo se llegó a la conclusión de que las técnicas de control de costes, planificación del tiempo, provisión de recursos o gestión del riesgo, eran aplicables a una amplia gama de proyectos. Estas ideas son las precursoras de lo que hoy conocemos como el *project management* moderno o Dirección Integrada de Proyectos.

En la actualidad constituye una herramienta moderna que se ocupa de hacer un uso óptimo de los recursos de que dispone una empresa u organización para cumplir su finalidad bajo una sola dirección unificada e integrada. Para ello se apoya en metodologías organizacionales, de planificación y control, de sistemas de asignación de recursos, y otras. Las metas finales están englobadas en el cumplimiento del costo, plazo y calidad.

Rafael de Heredia la define como «la aplicación del *Management* a la ejecución completa de un proyecto».

El arte de dirigir y coordinar recursos humanos y materiales, a lo largo del ciclo de vida del proyecto, mediante el uso de las actuales técnicas del *Management*, para conseguir los objetivos prefijados de alcance, costo, plazo, calidad y satisfacción de los partícipes o partes interesadas en el proyecto (De Heredia, 1995: 27).

Este es uno de los conceptos que ha sido bastante aceptado por la comunidad científica. Es el mismo que adopta la Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto (AEDIP).

En las condiciones cubanas, existe una corriente de pensamiento que establece diferencias categoriales entre dirección integrada *de* proyectos y dirección integrada *por* proyectos. La primera se refiere a cómo dirigir un proyecto (diseño e implementación concreta) y la se-

gunda (más amplia pues incluye a la primera) establece la relación de esta tecnología administrativa con otras (dirección por objetivos, dirección por valores, dirección estratégica, etcétera), define los momentos de racional aplicación y la dirección propia del proyecto (dirección de proyectos). Esta precisión categorial tiene defensores y detractores, que plantean que al ser «integrada» inserta *per se* el vínculo con otros métodos.

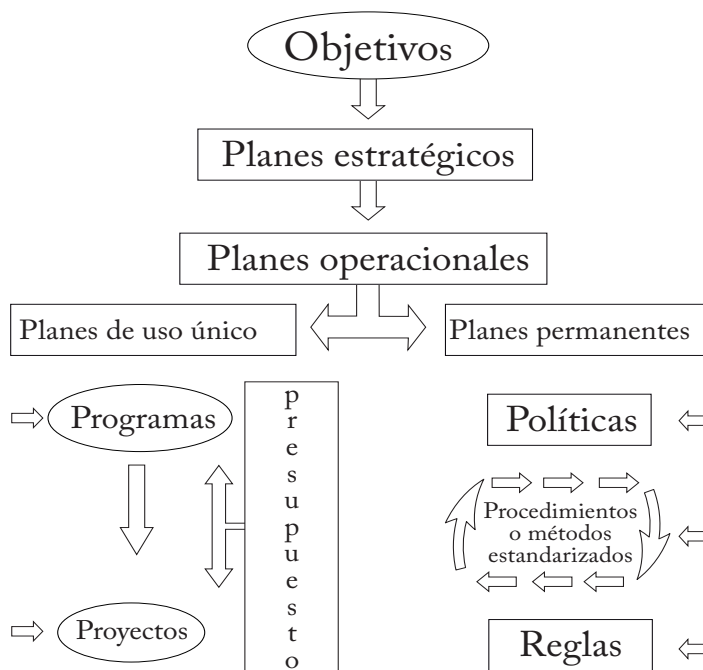
Lo más importante para el dirigente no es defender un criterio teórico u otro, sino tener la claridad de que, en las condiciones cubanas, con un sistema de patrimonio social y un sistema empresarial vertical integrado, donde en la misma unidad empresarial convergen diferentes métodos administrativos, se debe definir muy nítidamente en qué momentos y condiciones se aplica la dirección por proyectos.

Realizado un análisis de los conceptos anteriormente mencionados se puede afirmar que la aplicación de un enfoque por proyectos requiere de la existencia de, al menos, tres condiciones:

1. debe existir una forma concreta y segura de financiamiento (presupuesto);
2. debe definirse un plazo finito para el proyecto;
3. debe constituir una actividad de objetivos específicos y no repetitivos.

Para aplicar un enfoque de proyectos, es necesario recordar que existen otros tipos de recursos administrativos que se aplican o no en dependencia del tipo de acción a ejecutar y sus características (Figura 1).

Figura 1. Esferas de aplicación de los planes organizacionales



Fuente: Material complementario al seminario «Lugar y aplicación de la DIP en la Gestión Local», Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Pinar del Río. Elaborado por Dr. Fernando Uset Ruiz.

En la figura se presentan los diferentes tipos de planes organizacionales y sus esferas de aplicación.

En las condiciones cubanas, el objetivo primordial del uso de la dirección por proyectos o de proyectos es asegurar la implantación de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos trazados.

La Dirección Integrada de Proyectos es una tecnología aplicable a la realización de proyectos de toda índole, desde los de alta tecnología como pudiera ser un vehículo espacial, hasta los más clásicos de construcción o incluso los de índole social o política.

El desarrollo de localidades es una forma de desarrollo económico y social que se ha venido gestando en los últimos años como alternativa al modelo de desarrollo neoliberal existente en el mundo; las

pequeñas economías han tenido que tomar medidas buscando alternativas de desarrollo desde el aprovechamiento de los recursos endógenos propios de cada localidad.

En los análisis realizados y en la bibliografía consultada se muestra que la mayoría de los países que utilizan la gestión de proyectos en sus modelos de desarrollo, lo hacen a partir del incentivo a la creación de proyectos de nuevos negocios empresariales privados, en el marco del desarrollo local, la gestión de proyectos de construcción, industriales entre otros. Pero no como parte de la gestión que deben realizar los gobiernos del desarrollo de sus localidades. En España, por ejemplo, son los agentes de desarrollo local los que se dedican a la creación de empresas mediante la gestión de proyectos.

Un estudio empírico realizado mostró que del total de proyectos 77% son de carácter económico y pretenden el desarrollo de nuevas actividades productivas o de servicios y sólo 23% tienen un carácter social.

Se hace necesaria la dirección del desarrollo local teniendo en cuenta todas las variables que tienen lugar en una localidad, creando interrelaciones entre sí y sinergias, de manera que constituya un sistema en su funcionamiento. Pues de lo que se trata es de lograr una dirección integrada del desarrollo de una localidad de manera que se satisfagan las necesidades tanto económicas como sociales sin afectar la capacidad de recuperación de los recursos naturales con que se cuenta.

Es entonces donde se considera de gran importancia el uso del enfoque de la Dirección Integrada de Proyectos como una técnica para gestionar el desarrollo de la localidad, aportando los elementos necesarios de enfoque de sistema, de dirección de proyectos que respondan a los problemas y prioridades de la localidad, nuevas formas de organización del territorio y un enfoque integrador del desarrollo, incluyendo los elementos de la sostenibilidad.

Por lo que los proyectos de desarrollo local deben tener como fundamento la reconstrucción de su propia realidad, de tal forma que tome en consideración las necesidades de desarrollo local, los recursos y capacidades locales existentes, las áreas prioritarias y el involucramiento de los principales agentes económicos y actores políticos y sociales. Estos agentes y actores son el Estado y gobierno mismo, sociedad civil, empresas privadas y estatales, etcétera. Por lo tanto, no existe un modelo único de desarrollo local, sino distintas propuestas de proyectos, así como de acciones que respondan a la estrategia general de desarrollo.

Se debe concebir desde la planificación del desarrollo de la localidad «proyectos integrados» que estimulen la producción, que generen empleo y riquezas, así como proyectos sociales que satisfagan las necesidades de la población.

Consideramos importante que todos estos proyectos deben ser dirigidos desde los gobiernos locales con el apoyo del Estado. Crear las estructuras necesarias para facilitar la ejecución de los proyectos. Cada uno con su director, los objetivos, tiempo y recursos necesarios, de manera que todos tributen a una estrategia de desarrollo de la localidad. Para esto es necesario que los gobiernos desempeñen un rol más activo en la dirección del desarrollo hacia las necesidades más prioritarias de la localidad, organizados en proyectos concretos.

Por lo que los elementos que deben caracterizar la gestión del desarrollo local con un enfoque de Dirección Integrada de Proyectos son los siguientes:

1. enfoque sistémico en la dirección del desarrollo local sostenible;
2. capacidad de los proyectos y de los directores de integrar los actores de la localidad;
3. que los proyectos respondan a los problemas existentes en la localidad;
4. integración de los proyectos en la estrategia de desarrollo local;
5. los proyectos que se generen y ejecuten deben cumplir con los requisitos siguientes:
 - a) calidad: medida a partir del grado de satisfacción de los clientes (incluye la población local),
 - b) costos: medido por el uso óptimo (eficiente y eficaz) de los recursos de que dispone el proyecto,
 - c) tiempo: cumplimiento del plazo pactado o planificado.

3. Metodología aplicada para la gestión del desarrollo local sostenible con un enfoque de DIP en el municipio de Viñales

El propósito esencial del diseño de esta metodología es que sea utilizada como un instrumento de valoración y apoyo en el perfeccionamiento continuo que debe tener el proceso de gestión del desarrollo local sostenible en el municipio de Viñales.

Para que se pueda implantar la metodología deben cumplirse un grupo de premisas que garantizarán las condiciones necesarias favorables para el desenvolvimiento de ésta. A saber:

1. voluntad del Gobierno para asumir la nueva filosofía de gestión del desarrollo local sostenible que se le propone;
2. todo el proceso de gestión del desarrollo local sostenible debe realizarse con la participación de la población;
3. clarificar los niveles de subordinación y coordinación, con una visión de desarrollo local, en función de que el Consejo de Administración Municipal (CAM), a partir de las facultades de que está investido, lidere las acciones que se proponen en la metodología en cuestión;
4. debe existir la planificación estratégica del municipio y utilizarla como guía para la acción, la organización y el control;
5. la autorreflexión, mediante el trabajo grupal y la discusión colectiva de todos los actores de la localidad en función del desarrollo integral del municipio;
6. que las sesiones de discusión colectiva y autorreflexión grupal sean facilitadas por un sólido liderazgo cohesionado;
7. existencia del banco de problemas del municipio como documento base para el conocimiento de hacia dónde es que deben ir dirigidos los proyectos y las acciones de los actores del municipio;
8. la implementación de la metodología debe concebirse como un proceso continuo del perfeccionamiento de la gestión integral del desarrollo del municipio por parte de todos los implicados;
9. el seguimiento y la evaluación deben realizarse durante todo el proceso de gestión.

Para una mejor comprensión de la metodología en cuestión se inicia la presentación de la misma con una explicación de sus componentes estructurales:

3.I. Objetivo general de la metodología. Se refiere al resultado final a alcanzar a mediano y a largo plazo con la aplicación de ésta.

3.II. Objeto de la metodología.

3.III. Responsable de la implantación y control de la metodología. Es una organización o grupo con autoridad a escala local para convocar e integrar a todos los implicados en el sistema.

3.IV. Fases de la metodología. Se determinan tres fases; en cada una de ellas se presentan los siguientes elementos:

- Objetivo particular. Cada una de las fases persigue un propósito específico que tributa al objetivo general de la metodología.
- Pasos. Se diseñan en cada fase y se conciben como líneas generales de actuación.

A continuación se presenta la descripción de la metodología de acuerdo a la estructura que se ofreció con anterioridad.

3.I. Objetivo general de la metodología

Contribuir a perfeccionar el proceso de gestión del desarrollo local sostenible a partir del enfoque de la Dirección Integrada de Proyectos en un municipio.

3.II. Objeto de la metodología

El proceso de gestión del desarrollo local sostenible que se realiza en los municipios.

3.III. Responsable de la implantación y control de la metodología

La gestión del desarrollo local debe basarse en la estrategia de desarrollo de la localidad, por lo que el responsable de la implantación y control debe ser el Consejo de la Administración Municipal, por ser la máxima autoridad ejecutiva, apoyado en una comisión temporal de trabajo y del grupo de diseño estratégico, ambos creados para este fin.

3.IV. Fases de la metodología

Fase 1. Acondicionamiento

Objetivo particular

Crear las condiciones necesarias para la inclusión del enfoque de la Dirección Integrada de Proyectos en la gestión del desarrollo local.

Pasos

1.1. Búsqueda y análisis de la información necesaria para elaborar el plan estratégico del municipio con el enfoque de DIP.

Cada una de las organizaciones del municipio brindará la información necesaria correspondiente a su entidad (situación actual, disponibilidad de recursos, proyectos en ejecución, entre otras informaciones solicitadas desde el municipio).

La vicepresidencia de la Asamblea brindará toda la información sobre las demandas o planteamientos de la población obtenida de las reuniones de circunscripción. Además brindará la información recibida de los organismos superiores (indicaciones, prioridades y cualquier otra información bajada del Consejo de Administración Provincial, Consejo de Ministros o Gobierno central).

Se crearán comisiones de trabajo y se reunirán en grupo para analizar toda la información existente y homogeneizarla de manera que pueda ser más útil a la hora de realizar el plan.

1.2. Definición de las variables que intervienen en el desarrollo del municipio, así como los indicadores generales para evaluar el estado de éstas.

Durante sesiones de trabajo en grupo se identificarán las variables que intervienen en el desarrollo del municipio y se construirán los indicadores generales que permitirán medir el estado en el cual se encuentran al momento del diagnóstico inicial. Esto constituirá la línea base del plan de desarrollo local sostenible, de manera que año a año al repetirse la medición se podrá saber si realmente se están produciendo los cambios esperados en beneficio del desarrollo del municipio y de ser necesario realizarse las correcciones pertinentes para poder llegar a alcanzar los objetivos estratégicos deseados.

1.3. Capacitación inicial en la concepción de Dirección Integrada de Proyectos.

Al principio de la puesta en marcha de la metodología, el proceso de capacitación va encaminado fundamentalmente a los temas relacionados con la Dirección Integrada de Proyectos y su filosofía. En la medida que se va repitiendo el ciclo, los temas se irán seleccionando según las necesidades de aprendizaje. Se prepararán los temas que serán impartidos a las personas seleccionadas.

Se seleccionarán las personas que será necesario capacitar para llevar a cabo el nuevo enfoque propuesto. En este proceso inicial, se planificarán sesiones de capacitación para todos los miembros del CAM, así como los delegados de circunscripción y presidentes de los Comités de Defensa de la Revolución (CDR) de manera que desde el principio éstos se sientan parte del proceso. En la medida en que el ciclo vaya cerrándose una y otra vez se capacitarán aquellos que lo necesiten en los temas seleccionados.

Se realizarán talleres de capacitación, los cuales se planificarán teniendo en cuenta las posibilidades de participación del personal.

Todo este proceso durante estos dos primeros años será guiado por los profesores y especialistas en técnicas de dirección del Centro de Estudio de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo de la Universidad de Pinar del Río.

El proceso de capacitación es transversal y se va dando durante todas las fases de la metodología ya que en la medida que sea necesario se realizarán las acciones precisas.

Fase 2. Planificación y organización

Objetivo particular

Formular el plan estratégico del municipio, así como organizar el sistema teniendo en cuenta el enfoque de la DIP.

Pasos

2.1. Diseño del plan estratégico con el enfoque de la DIP

Este proceso lo llevará a cabo el grupo de Diseño Estratégico y de Proyectos del municipio, cuya composición se explica en el próximo paso, y será aprobado por la Asamblea. Se utilizará la metodología que se emplea actualmente para el diseño estratégico del municipio adecuándola al enfoque de la DIP.

- Definición de la misión del municipio.
- Definición de los valores compartidos.
- Definición de las unidades estratégicas.
- Selección de los implicados.
- Realización del diagnóstico general del municipio con el enfoque de DIP.
- Diagnóstico específico por unidades estratégicas para el impacto de los proyectos.
- Elaboración de escenarios.
- Definición de la visión.
- Determinación de las opciones estratégicas generales.
- Definición de objetivos y criterios de medidas por unidades estratégicas.
- Determinación de las opciones por unidad estratégica.
- Elaboración de los programas y proyectos para el desarrollo local sostenible por unidades estratégicas.

2.2. Adecuaciones en la organización del sistema con el enfoque de la DIP

En este paso se realizarán las adecuaciones necesarias en la organización del proceso de gestión para que se realice con el enfoque de Dirección Integrada de Proyectos.

Se realizarán las coordinaciones necesarias en el municipio para facilitar la ejecución de las actividades.

Relacionado con los proyectos

Se definirán los directores de cada proyecto seleccionado para la ejecución así como los equipos que los gestionarán según la DIP.

Se asignarán los recursos (humanos, materiales y financieros) a las tareas correspondientes a cada uno de los proyectos para clarificar la responsabilidad de realización de las mismas.

Se creará una o varias comisiones, según se decida dentro del grupo de diseño estratégico y de proyectos, para dar el seguimiento y chequeo necesario que garantizará la trazabilidad.

Adecuación de las funciones del grupo de diseño estratégico en función del nuevo enfoque asumido de la gestión del desarrollo local con el enfoque de la DIP.

Para esto se realizarán varias sesiones de trabajo en grupo, donde se debatirán y discutirán las funciones que debe asumir este grupo a partir del nuevo enfoque asumido por la dirección del Gobierno del municipio.

Se utilizarán diferentes técnicas de trabajo en grupo como son las tormentas de ideas, la votación ponderada, análisis de Pareto, entre otras; esto permitirá que se pueda llegar a un consenso de cuáles serán las nuevas funciones que asumirá el grupo y cómo deberá ser su modo de actuación para responder al nuevo enfoque en la gestión del desarrollo local sostenible del municipio.

Cada una de las sesiones realizadas con este grupo servirá de capacitación y para la sensibilización necesaria durante todo el proceso de aprendizaje inicial.

Fase 3. Implementación y control

Objetivo particular

Ejecutar los proyectos que cuenten con financiamiento, así como durante todo este proceso, dar seguimiento e ir evaluando todas los resultados que se van alcanzando.

Pasos

3.1. Ejecución y puesta en marcha de los proyectos

En este paso se realizan todas las reuniones necesarias de coordinación para el comienzo, así como se emiten las autorizaciones que dan pie para el inicio. Es muy importante el papel que debe ejercer el jefe del proyecto como líder y motivador durante todo el proceso, así como su estilo de dirección. Todo esto para lograr el compromiso máximo, y la óptima productividad de su equipo de trabajo.

La comunicación es otro elemento muy importante para llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz de los proyectos. Se definen los canales de comunicación formales para que la información pueda fluir sin ruidos y sin trabas en el sistema. Se debe generar un ambiente de confianza y de seguridad que permita también la fluidez de la información por los canales informales.

Se realizan las estimaciones de los costes y las contrataciones necesarias. Este es un proceso que lleva en sí mecanismos de control, pues el seguimiento se realizará durante todo el proceso de ejecución del proyecto y no sólo al término de éste. Esto permitirá

ir evaluando, durante todo el proceso de ejecución, el cumplimiento de las metas previstas, así como el uso de todos los recursos.

3.2. Control a través de la evaluación y seguimiento

La evaluación y el seguimiento, como se mencionaba en el paso anterior, funciona durante todo el proceso de gestión del desarrollo local sostenible. Este no se puede ver como algo aislado que se realiza sólo al finalizar la ejecución de los proyectos, porque se estaría negando el enfoque sistémico del proceso de gestión.

Este proceso permitirá conocer el avance del proceso de ejecución de los proyectos así como las trabas o debilidades existentes, lo que haría posible llevar a cabo medidas correctivas para optimizar los resultados esperados de cada proyecto. Se elaborarán tablas con los indicadores definidos en la primera fase que permitirán comparar los resultados que se van teniendo con lo que se planificó obtener.

Se realizarán los controles de cumplimiento de la calidad, de plazo, de costes, así como los controles de cambio de ser necesario si las condiciones lo demandan y con los niveles de aprobación, por ejemplo, controles de cambio de alcance del proyecto, de cambios en plazo, en coste, calidad, riesgo y de contratos.

Para esto se utilizarán métodos de evaluación y seguimiento como la matriz de marco lógico, en los casos que se pueda utilizar, se utilizarán métodos de evaluación financiera como son el cálculo del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), también métodos de evaluación de impacto ecológico y social.

3.3. Actualización del sistema de información y retroalimentación

Este es el último paso donde se realiza todo el proceso de retroalimentación, el cual permite que los logros puedan ir de menor a mayor escala.

Se debe esperar que los proyectos generen impactos que impulsen el desarrollo del municipio y beneficien a la población. La magnitud de estos impactos serán evaluados a través del cálculo de los indicadores y comparándolos con su valor inicial. Esto permitirá ir mejorando los proyectos actuales y la generación de otros proyectos producto del nuevo comienzo del ciclo.

La acumulación de los impactos positivos se reflejará como cambios que afianzan la sostenibilidad del municipio, puesto que la interrelación positiva de los proyectos y sus resultados redundarán en mejores condiciones de vida para la población y

mayor eficiencia en el sistema empresarial. De mantenerse esta tendencia se podrían observar cambios significativos en el mediano plazo.

En este paso se utilizarán herramientas que permiten lograr una integración en el análisis de todo el proceso, como son las matrices o parrillas y el cuadro de mando integral. Esto haría posible el ir comparando y entrecruzando los indicadores de cada proyecto con los indicadores generales del desarrollo, definidos en el paso 2 de la fase I, y así ir observando cómo los resultados de cada proyecto van aportando a los objetivos de cada unidad estratégica y estos a los objetivos generales del desarrollo del municipio.

4. Resultados de la implementación de la metodología en el plan estratégico del municipio de Viñales

Se llevó a cabo la fase 1 que es el acondicionamiento, donde se realizó la búsqueda de la información necesaria, se llevaron a cabo las capacitaciones iniciales y se adecuaron algunos de los indicadores existentes y agregaron otros. Éstos con el objetivo de ir midiendo los impactos que va teniendo la gestión del desarrollo local con el enfoque de la Dirección Integrada de Proyectos en el municipio de Viñales. En la actualidad los informes analizados en la asamblea del poder popular del municipio tienen en cuenta los siguientes indicadores:

<i>Indicadores de eficiencia</i>	<i>Indicadores físicos</i>	<i>Indicadores sociales</i>
Producción mercantil	Producción	Asistencia social
Total de Ventas	Contratación	Educación
Valor agregado	Tabacalero	Salud pública
Gasto material	Forestal	Comunales
Portadores energéticos	Ganadero	Acueducto
Fondo de salarios	Servicios	
Promedio de trabajadores	Alimento	
Salario medio mensual	Comercio	
Productividad	ONAT	
Utilidades	Transporte	
Ejecución del presupuesto	BANDEC y BPA	
Auditoras y Verificaciones Fiscales		

Teniendo en cuenta los elementos que la filosofía de la Dirección Integrada de Proyectos aporta a la gestión del desarrollo local sostenible

y como resultado de sesiones de trabajo en grupo con el Consejo de la Administración Municipal se propusieron los siguientes indicadores:

4.1. Indicadores económicos:

1. Índice de Consumo de Productos Locales. (VBL / CT)

VBL: Valor anual de los bienes locales consumidos por las instalaciones que brindan servicio al turista.

CT: Consumo total de las instalaciones que brindan servicio al turista.

Puede calificarse de alto, medio o bajo según sea el por ciento de los bienes locales consumidos del total, considerándolo de la siguiente forma. De 70 a 100 por ciento alto, de 40 a 70 por ciento medio y menos del 40 por ciento bajo.

2. Participación de la comunidad en la actividad económica fundamental (Turismo)

Se puede medir este indicador de varias maneras:

1. Número de empleados locales en entidades turísticas/Número total de trabajadores del turismo.
2. Número de actividades culturales locales dirigidas a los turistas/Número total de actividades culturales dirigidas a los turistas.
3. Número de casas de rentas para el turismo/Total de casa del municipio.

3. Integración de los proyectos

Para este indicador se utilizarán dos criterios de medidas:

1. Por ciento de proyectos formando parte de la estrategia de desarrollo del municipio ($CPE/TPM * 100$)
CPE: cantidad de proyectos integrados en la estrategia de desarrollo.
TPM: cantidad total de proyectos del municipio.
2. Por ciento de organizaciones vinculadas a proyectos del municipio ($OVP/TOM * 100$)
OVP: cantidad de organizaciones vinculadas a proyectos del municipio.
TOM: cantidad total de organizaciones del municipio.
3. Cantidad de organizaciones vinculadas a un proyecto.
 - Cantidad anual de proyectos económicos que estimulen la producción local, con financiamiento aprobado.
4. Inversiones por habitantes (pesos).

4.2. Indicadores sociales (se incluirán los culturales)

1. Identidad y cultura

Con este indicador se pretende medir la conservación de valores históricos patrimoniales en la comunidad y su presencia en el producto turístico que oferta Viñales. Para esto utilizaremos los siguientes criterios:

1. Por ciento de actividades educativas y culturales desarrolladas en las escuelas que contribuyen al rescate del patrimonio/el total de actividades culturales y educativas.
2. Grado de participación (alto, medio o bajo) de las múltiples expresiones culturales autóctonas (gastronomía, diseño y ambientación, espectáculos, artesanía, jardinería y otros), como elementos que conforman la oferta turística.
3. Cantidad de acciones dirigidas hacia la protección y rescate del patrimonio cultural y de la historia local en el destino.
4. Cantidad de organizaciones locales que tengan incluidas en sus estrategias, acciones en función de la conservación de la identidad, la cultura y la historia local/*Total de organizaciones del municipio (Positivo si es mayor o igual 0,60, Intermedio si se encuentra entre 0,30 - 0,59 y negativo si es menor que 0,30).*
 - *Número de centros recreativos y culturales por consejos populares.*
 - *Pertinencia de los proyectos.*

Este se medirá según los criterios siguientes:

1. Cantidad de problemas sociales del municipio resueltos por los proyectos existentes en éste.
2. Cantidad de proyectos tributando a las prioridades sociales de desarrollo del municipio.
 - *Cantidad de parques infantiles funcionando.*
 - *Calidad de vida de las personas de la tercera edad.*

Criterio de medida:

1. Cantidad y calidad de las casas de abuelos en el municipio.
2. Funcionamiento de círculos de abuelos y cátedras del adulto mayor.
3. Cantidad de personas de la tercera edad realizando tareas útiles/*Total de personas de la tercera edad.*

4.3. Indicadores naturales

1. Gestión municipal ambiental

Este me permitirá valorar la medida en que el gobierno del municipio y las organizaciones realizan una gestión medio ambiental acorde con las exigencias. Los criterios que se utilizarán son los siguientes:

1. Número de empresas del municipio con sistemas de gestión ambiental implantado/número total de empresas.
2. Total de programas de educación ambiental impartidos / total de programas de capacitación.
3. Cantidad de programas en el sistema de educación general con la dimensión ambiental incorporada/Total de programas que se imparten.
4. Número de empresas del municipio que alcanzan resultados satisfactorios en la auditoría ambiental/Número total de empresas del municipio.

2. Aprovechamiento de los residuos sólidos urbanos

Criterio de medida:

1. Por ciento de residuos sólidos per cápita reciclados.
2. Cantidad de residuos sólidos generados mensualmente utilizados para compostaje/Total de residuos sólidos generados mensualmente
3. Vida útil del vertedero.
 - *Higiene comunal en la zona urbana*

Criterio de medida:

1. Cantidad de puntos contaminantes y de microvertederos por consejos populares.
2. Calidad del barrido de las calles (cantidad de descuentos a los trabajadores por mal barrido y tiempo que se mantiene limpia toda la zona).
 - *Calidad del agua para el consumo humano*

En Viñales existen problemas no sólo con el abastecimiento de agua, sino también con la calidad de éstas, lo cual puede influir negativamente en la salud de la población, generando enfermedades estomacales y bacteriales. También en las actividades turísticas y así en la satisfacción de los turistas. En la actualidad se realizan acciones para mejorar esta situación y existen proyectos para solucionar este déficit, pero todavía no han mostrado los resultados que se esperan. Por tal motivo consideramos este un indicador muy importante.

Los elementos que se tendrán en cuenta para medir este indicador son:

1. cumplimiento de los parámetros internacionales que rigen la calidad del tratamiento del agua para consumo humano, aseo e higiene y actividades recreativas;
2. número de enfermos en la población, producto al agua/Total de enfermos en la población;
3. afectaciones a la gestión del turismo en la localidad, por problemas en el abastecimiento de agua, expresadas en unidades de valor.

Dando cumplimiento a uno de los elementos del paso dos de la segunda fase se adecua las funciones del grupo de diseño estratégico a la nueva forma de gestión del desarrollo. Lo primero es que se cambia el nombre y ahora es el *grupo de diseño estratégico y de proyectos*.

4.4. Grupo de diseño estratégico y de proyectos

El grupo de diseño estratégico y de proyectos (GDEP) estará integrado en primer lugar por un núcleo operativo formado por el secretario del Consejo de Administración y los directores globales de la economía, el representante del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) y representantes de los organismos económicos e instituciones de mayor peso en la vida económica y social del municipio.

Su variada composición posibilita que estén presentes en el mismo todos los intereses de cada sector o rama, así como los intereses de grupos económicos que tienen incidencia directa en la vida económica y social. Participan además aunque no con carácter permanente o son consultados cuando es necesario, representantes de organizaciones sociales, así como los delegados de circunscripción.

Este grupo ha sido diseñado y creado para realizar todo el proceso de análisis y consultas, así como sesiones de trabajo en las que se pueda conformar el plan estratégico a largo plazo del gobierno municipal, pero además realizará la función de asesoría integral en el proceso de gestión, realizará el seguimiento correspondiente desde el gobierno a cada proyecto y así mismo mantendrá informado a la Asamblea.

En su carácter permanente debe estar constantemente influyendo y retroalimentándose sobre los elementos que tienen que ver con el proceso de planificación. Además es vital su participación en los controles que ejecuta a las organizaciones económicas y sociales implicadas en el proceso de desarrollo. Por tal razón, sus integrantes tienen que

ser personas con alto nivel de preparación y conocimiento de todo el proceso. Esto se garantiza a partir de la permanencia de cada uno de sus miembros y la constancia en la asistencia tanto reuniones, como a las actividades de capacitación que se realizarán en varias ocasiones en el año con este objetivo, como lo concibe la metodología expuesta anteriormente. Sus integrantes deben además ser conocedores de las características del territorio y expertos en las cuestiones asociadas al sector que representa.

El Grupo de Diseño Estratégico y de Proyectos (GDEP) debe participar, dentro del marco de las unidades estratégicas correspondientes, en los análisis de promoción económica que se realicen en el territorio, así como también es fundamental su participación en los estudios prospectivos asociados a la conformación de escenarios económicos y sociales.

Dentro de los estudios que realice este grupo deben estar los vinculados con las posibilidades de atracción de inversiones en función del desarrollo integral de la localidad, estudiando los sectores más propensos a atraer inversiones que ejecuten los ministerios ramales o inversiones en las que sea necesario la atracción de capital extranjero. Cada trabajo de éstos se ejecutan como procesos investigativos, garantizándose el rigor del mismo, permitiéndole al gobierno poder tomar decisiones sobre bases seguras y científicas. La asesoría que realiza debe llegar, incluso, hasta la evaluación económica y natural de los procesos inversionistas, el diseño de estrategias de desarrollo de las empresas ya enclavadas en cada localidad o de actividades empresariales que se pretenda crear en el territorio.

Estas funciones y la preparación que debe poseer cada uno de los integrantes del grupo de diseño estratégico, lo convierte en un elemento imprescindible para garantizar el trabajo sistemático y la toma eficiente de decisiones tanto por parte de los Consejos de Administración, como por la propia Asamblea del poder popular.

Debe jugar un papel como agente formador del aprendizaje organizacional a partir de las siguientes acciones:

1. Asesoría a empresas, instituciones y otras organizaciones del municipio, para que sus estrategias la adecuen incorporándoles los elementos de la DIP.
2. Diplomados en Gerencia Empresarial, Gerencia del Turismo, Perfeccionamiento Empresarial, Administración Pública, y elaboración de planes de negocios empresariales y cómo conformarlos en forma de proyecto de conjunto con la Sede Universitaria Municipal (SUM).

3. Cursos y seminarios sobre Dirección Integrada de Proyectos, métodos y estilos de dirección, planificación, dirección estratégica y prospectiva.
4. Vinculación de trabajos de investigación estudiantiles a proyectos de apoyo a la gestión empresarial y pública.
5. Participación y presentación de contenidos en la Asamblea del poder popular municipal, CAM y Buró Municipal del Partido.
6. Realización de eventos en el municipio, donde se expongan experiencias de las entidades.
7. Establecer un sistema de despachos o de retroalimentación mediante el cual cada jefe de proyecto, cada cierto tiempo, brinde información acerca del estado de cumplimiento de las fechas y de los objetivos.
8. Se hagan cortes parciales donde a través de los indicadores se muestre cómo va comportándose todo el proceso de ejecución de los proyectos y su impacto.
9. Ofrecer de conjunto con la sede universitaria cursos de Dirección Integrada de Proyectos a los empresarios, para que éstos conozcan cómo se elabora y dirige un proyecto.

En la elaboración de la planeación estratégica, durante la etapa del diagnóstico se han identificado algunos problemas relacionados con la escasez de producciones locales en la oferta del producto turístico actual, el embellecimiento de la ciudad, contaminación en la zona del vertedero del municipio y en algunos lugares de la ciudad por la presencia de supiaderos, así como problemas con los costos de algunas entidades turísticas debido a que algunos productos, como las frutas, los vegetales y hortalizas utilizadas en sus ofertas gastronómicas, son traídas de otros municipios e incluso de otras provincias.

Por lo que se definieron los objetivos para el período 2009-2011 acordes al enfoque de la DIP y se propusieron algunos proyectos para hacer frente a esta situación que contribuirán a lograr encadenamientos productivos y así la integración de las empresas en función del desarrollo turístico del municipio.

Estos ya están en la fase de elaboración. En la actualidad se han capacitado 30 personas entre técnicos, especialistas y directivos de las empresas que comenzarán a llevar cabo estos proyectos. Se han realizado estudios de mercado de los cuatro proyectos que lo requieren. En el próximo período (a partir de mayo del presente año) corresponde comenzar con los estudios técnicos y económico-financieros, de manera que en los próximos meses se puedan tener los informes de los diferentes estudios para presentarlos a solicitud de financiamiento.

La metodología utilizada para la formulación de estos proyectos es la que ha sido aprobada por el Comité Nacional de Cooperación (CNC) para presentar propuestas de proyectos económicos a financiación a través de los fondos rotativos para iniciativas de desarrollo económico local (FRIDEL); puesto que se está optando por esta alternativa de financiamiento fundamentalmente porque el país en la actualidad cuenta con fondos disponibles para ofertar este tipo de crédito. Las propuestas de proyectos son los siguientes:

1. *Producción de hortalizas y vegetales* a partir del aprovechamiento de aguas de manantiales que permita la producción ecológica de estos productos. Este es un proyecto que lo ejecutará la Cooperativa de Producción Agropecuaria «República de Chile».
2. *Producción de flores y plantas ornamentales*, el cual lo llevará a cabo la empresa de Tabaco Viñales, a través de la granja urbana. Estos productos juegan un papel muy importante en el embellecimiento de la localidad y para el turismo.
3. *Producción de frutas* que realizará la empresa de cultivos varios de Minas de Matahambre, la cual posee una finca de frutales y tiene experiencia en este sentido. Esto permitirá proveer de frutas frescas y de calidad a las instalaciones turísticas y las casas de rentas del municipio Viñales, así como a la población.
4. *Producción de jamón serrano en condiciones experimentales*, a partir de la producción cerdos alimentados fundamentalmente con bellotas y otros productos del bosque, que permitan una carne con bajos niveles de grasas y sustancias químicas. Esto se hará a través de transferencia de tecnología de la provincia de Huelva, que se encuentra ubicada al suroeste de España en la comunidad autónoma de Andalucía. Este proyecto lo realizará la empresa forestal integral de Viñales, la cual posee 40.000 hectáreas de bosques a su disposición y tiene alguna experiencia en la producción de cerdos de con estas características que en Huelva se le denomina cerdo ibérico.
5. *Aprovechamiento y valorización de los residuos sólidos urbanos en el municipio de Viñales*. Este va encaminado a:
 - a) Desarrollar las capacidades locales que permitan reducir el incremento de la generación de residuos a partir de la educación ambiental a la población, con énfasis en la política de las 3 R (reduce, rehúsa y recicla).
 - b) Reducir los volúmenes a disponer en el vertedero que permita disminuir la carga contaminante y aumentar la vida útil del sitio a través de:

- la producción y comercialización de compost reciclando los residuos orgánicos;
 - la recuperación y comercialización de materias primas en los residuos generados en centros turísticos;
 - el incremento de la producción de flores y plantas ornamentales a fin de satisfacer la demanda de la población y centros turísticos.
- c) Establecer una gestión de la higiene comunal en la zona urbana del municipio que permita:
- certificar el sistema de calidad en el barrido de las calles;
 - colocar a la población en el horario de disposición de los residuos;
 - adquisición de nuevos depósitos para los desechos;
 - regularizar la recogida de los desechos.
6. *Desarrollo de capacitación al personal de los servicios comunales, gobierno y otras entidades.*

Conclusiones

1. La Dirección Integrada de Proyectos es una herramienta cuya filosofía es el enfoque de sistema en la dirección, la utilización óptima de recursos (tiempo, costos, recursos humanos y financieros), así como la calidad como resultado final del producto.
2. El enfoque que aporta la Dirección Integrada de Proyectos puede ser utilizado para el perfeccionamiento de la gestión del desarrollo local que realizan los gobiernos municipales en Cuba.
3. La metodología propuesta consta de tres fases en las cuales se exponen los objetivos de cada una de éstas, así como los pasos y acciones que deben realizarse durante todo el proceso de gestión del desarrollo local sostenible para que este se realice con el enfoque de la Dirección Integrada de Proyectos. En esta se destacan el liderazgo, la motivación, la capacitación continua y el control, que están presentes durante todo este proceso.
4. Existen las condiciones políticas, económicas y sociales en Cuba para llevar a cabo modelos de desarrollo local a partir de un uso más eficiente y eficaz de los recursos escasos que posee el país.

Bibliografía

- Albuquerque L. F. (1995a) *Espacio, territorio y desarrollo económico local*, Chile, Publicaciones ILPES.
- (1995b) *Cambio tecnológico, reestructuración productiva y estrategia de desarrollo*, Chile, Publicaciones ILPES.
- Beaudoux, E. et al. (1992) *Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo: De la identificación a la evaluación*, España, IEPALA.
- Cleland, D. I. y King, W. R. (1975) *Systems analysis and project management*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Dávalos, R. (1998) *Desarrollo local y descentralización en el contexto urbano*. III Taller Desarrollo Urbano y Participación, Habana, Universidad de La Habana.
- De Heredia, R. (1995) *Dirección Integrada de Proyecto (DIP) Project Management*, segunda edición, Madrid, Universidad Politécnica de Madrid.
- Dejo, F. (2009) «Project System, un modelo de gestión para construir el desarrollo sostenible», *Cuadernos de Difusión* 12 (23), Perú, pp. 45-75.
- (2005), *Folleto Introducción a la Dirección Integrada de Proyectos*, Cuba, Universidad de Pinar de Río.
- Instituto Nacional de Investigaciones Económicas. (1998) *La prospectiva estratégica y la planificación territorial en la provincia: una propuesta metodológica*, ponencia publicada por el INIE del MEP, Cuba, Instituto Nacional de Investigaciones Económicas.
- Karlsen J. y Gottschalk P. (2006) «Project Manager Roles in IT Outsourcing», *Engineering Management Journal* 18 (1), London, pp. 3-9.
- Lage, A. (2004) «La economía del conocimiento y el socialismo (II): reflexiones a partir del proyecto de desarrollo territorial en Yaguajay», *Revista Cuba Socialista* (33), Habana, La Habana.
- Lazo V. C. (2002) *Modelo de dirección del desarrollo local*. Tesis de Doctorado, Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Martino. R. L. (1982) *Administración y control de proyectos*, tomos I, II y III, Quinta, Mexico, Ed. Técnica S/A.
- Milosevic, D.; Inman, L. y Ozbay, A. (2009) «Impact of project management standardization on project effectiveness», *Engineering Management Journal* 13(4), London, p. 9.
- Municipio Viñales (2008), *Planificación estratégica del municipio Viñales*, Cuba.
- Oficina Nacional de Estadística (2002). *Informe Nacional del Censo de Población y Viviendas*, Cuba.
- Ramírez P. J. F. (2008) *Desarrollo sostenible local. Su aplicación a partir del manejo turístico de un área natural*, Las Terrazas, Universidad de Alicante, Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Rodríguez J. L. (2000) «La experiencia exitosa de la planificación en Cuba», en *Conferencia en el Seminario de Alto Nivel sobre Funciones Básicas de la Planificación*, Chile, ILPES, CEPAL.

- Salgado R. L. (2006) *Informe de evaluación del proyecto electrificación fotovoltaica de viviendas dispersas en el valle de Viñales*, Pinar del Río, Programa de Desarrollo Humano Local.
- Secretaría Técnica del Planificación. (1993) *Plan Estratégico de Córdoba*, Córdoba, España.
- Stoner, J. A. y Wankel, C. F. (1995) *Administración*, México, Prentice Hall.
- Suárez J. A. (1999) *Una década para el desarrollo local: aproximación a un modelo de desarrollo local*, España, Edición Sodemar.
- Vázquez B. A. y Garofoli, G. (1995) *Desarrollo económico local en Europa*, Madrid, Colegio de Economistas en Madrid.
- Vázquez, B. A. (2002) *Endogenous development*, London-Nueva York, Routledge.
- Weirauch W. (1999) «Guide offered on project management body of knowledge», *Hydrocarbon Processing* 78 (7), Houston, Gulf Publishing Company, p. 31.

