

## **Ciclo de vida de proyectos: Guía para diseñar e implementar proyectos de desarrollo local**

### **Project life cycle: A guide to designing and implementing local development projects**

### **Ciclo de vida de projetos: Uma guia para a concepção e implementação de projetos de desenvolvimento local**

**Rosa Mercedes Almaguer Torres<sup>1</sup>; Marisol Pérez Campaña<sup>2</sup>; Luis Orlando Aguilera García<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Facultad de Ciencias Empresariales y Administración. Departamento de Desarrollo Local. Holguín, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0003-0569-012X>

 [rosa.almaguer@uho.edu.cu](mailto:rosa.almaguer@uho.edu.cu)

<sup>2</sup> Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Vicerrectoría. Holguín, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0002-4314-7809>

 [mpc@uho.edu.cu](mailto:mpc@uho.edu.cu)

<sup>3</sup> Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Consejo Científico Asesor. Holguín, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0002-6589-9382>

 [loag@uho.edu.cu](mailto:loag@uho.edu.cu)

**Recibido:** 25/02/2021

**Aprobado:** 11/06/2021



---

## RESUMEN

El desarrollo local y la ejecución de proyectos relacionados con este, que sustituyan importaciones y generen rubros exportables, se convirtieron en una de las prioridades de la economía cubana en su plan de desarrollo hasta el 2030. Es por ello que el objetivo de esta investigación fue aportar una guía para el diseño e implementación de proyectos de desarrollo local, de tipo económico productivos. Para lograr este objetivo, se analizaron las etapas del ciclo de vida de varios tipos de proyectos y los elementos a desarrollar en cada una de ellas, además, se realizaron entrevistas y revisiones de informes sobre los proyectos de desarrollo local en Cuba. Como principal resultado de la investigación se aportó una guía que, mediante acciones a realizar en cada etapa de su ciclo de vida, contribuya a alcanzar la efectividad de estos proyectos y sirva como material de consulta a sus directivos. A partir de las características de los proyectos de desarrollo local en Cuba, se identificaron cuatro etapas en su ciclo de vida y se diseñaron una serie de acciones a realizar en cada etapa. La implementación de esta herramienta en más de quince proyectos de desarrollo local de la provincia Holguín permitió alcanzar mejores resultados, tanto el incremento de los proyectos en ejecución como una mayor efectividad en los que se encontraban en funcionamiento.

**Palabras clave:** ciclo de vida; desarrollo local; efectividad; proyecto de desarrollo local

---

## ABSTRACT

Local development and projects design related to it that substitute imports and generate export items have become one of the Cuban economy priorities in its development plan up to 2030. That is why, the objective of this research was to offer a guide for the design and implementation of local development projects, of productive and economical type. To attain this objective, it was analyzed the life cycle stages of several types of projects and the elements to be developed in each of them, besides, it was carried out interviews and reviews of the local projects reports in Cuba. The main result of the research was a guide that, through actions to be carried out in each stage of their life cycle, contributes to achieve the effectiveness of these projects and serves as a reference material for their managers. Based on the characteristics of local

---

development projects in Cuba, four stages in their life cycle were identified and a series of actions to be carried out at each stage were designed. The implementation of this tool in more than fifteen local development projects in Holguín province allowed achieving better results, both the increase of the projects in execution and a greater effectiveness in those that were in operation.

**Keywords:** life cycle; local development; effectiveness; local development project

---

## RESUMO

O desenvolvimento local e a implementação de projetos com ele relacionados, que substituem as importações e geram rubros exportáveis converteram se numa das prioridades da economia cubana no seu plano de desenvolvimento local até 2030. É por isso que o objetivo desta investigação era fornecer um guia para a concepção e implementação de projetos de desenvolvimento local, de tipo económico produtivo. Para atingir este objetivo, foram analisadas as fases do ciclo de vida de vários tipos de projetos e os elementos a desenvolver em cada um deles, além disso, foram realizadas entrevistas e análises de relatórios sobre projetos de desenvolvimento local em Cuba. Como principal resultado da investigação, foi fornecido um guia que, através de ações a realizar em cada fase do seu ciclo de vida, contribui para alcançar a eficácia destes projetos e serve como material de consulta para os seus gestores. Com base nas características dos projetos de desenvolvimento local em Cuba, foram identificadas quatro fases do seu ciclo de vida e foi concebida uma série de ações a serem realizadas em cada fase. A implementação deste instrumento em mais de quinze projetos de desenvolvimento local na província de Holguín permitiu alcançar melhores resultados, tanto o aumento dos projetos em execução como uma maior eficácia nos que estavam em funcionamento.

**Palavras-chave:** ciclo de vida; desenvolvimento local; eficácia; projeto de desenvolvimento local

---

## 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. En los últimos años, se ha convertido en una de las prioridades del plan de desarrollo de la economía cubana fomentar el desarrollo local y la ejecución de proyectos relacionados con este, que sustituyan importaciones y generen rubros exportables (Díaz-Canel Bermúdez et al., 2020; Mep, 2020).

Los proyectos de desarrollo local forman parte del cambio que se produce en el modelo socioeconómico cubano y representan una de las vías para dar respuestas a necesidades nacionales y locales y generar mayor bienestar. Su puesta en marcha permite activar el desarrollo mediante producciones y servicios con posibilidades competitivas o de un aporte socioeconómico importante.

La descentralización de las competencias de los gobiernos y su fortalecimiento, unido a los cambios en la Constitución de la República de Cuba (2019), que afianza su autonomía (Artículo 168), busca, entre otros fines, incrementar el desarrollo económico y social a través del aprovechamiento de los recursos endógenos, tanto materiales como espirituales, la creación de empleos y un aumento en los ingresos que se generan.

En los últimos años, en Cuba se ha dado una mayor importancia a la necesidad del incremento de estos proyectos como una vía para alcanzar el desarrollo socioeconómico de las localidades. Sin embargo, todavía no se obtienen los resultados esperados. Jam Massó (2018) enuncia un grupo de obstáculos en la escala municipal para lograr la implementación de proyectos de desarrollo local, algunas de las cuales, a criterio de los autores de esta investigación, tienen total vigencia, entre ellas: la falta de comunicación, información y coordinación entre los diferentes actores, la desarticulación de los procesos de planeamiento, la insuficiente información y capacitación sobre gestión local de los dirigentes y cuadros, entre otras.

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 proyectos de desarrollo local, 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 la ejecución del proyecto, no se identifican los procesos por los que atraviesa la gestión de estos proyectos y no se establecen los elementos a tener en cuenta para el análisis de los resultados una vez en funcionamiento.

La revisión de los informes sobre los resultados de los proyectos de desarrollo local, elaborado por la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Holguín en los cierres del año 2014 hasta el 2019 y la participación de los investigadores en reuniones del grupo provincial de desarrollo local y en recorridos del grupo por varios municipios, permite plantear que existen limitaciones en su gestión, son insuficientes los proyectos que se logran presentar y aprobar, con la única excepción de los que se diseñan y gestionan en la cabecera provincial. Los existentes presentan limitaciones 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, muestran desconocimiento por parte de los directivos sobre qué pasos seguir para lograr el funcionamiento de los proyectos, además, 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 necesarias regulaciones del proceso.

Estas carencias sugieren la necesidad de concebir recursos de la gestión del conocimiento que contribuyan a disminuir algunas de las limitaciones existentes en los proyectos de desarrollo local, a lo cual responde la presente contribución que se plantea como objetivo aportar una guía para el diseño e implementación de proyectos de desarrollo local, de tipo económico productivos. Esta, a partir de la concepción de las

etapas del ciclo de vida de estos proyectos, recoge acciones a realizar en cada una de ellas, que servirán a sus directivos para impulsar su puesta en marcha, propiciar el cumplimiento de sus objetivos y el logro de mejores rendimientos. En otras palabras, alcanzar el desempeño pertinente y la efectividad del proyecto.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Fueron utilizados métodos teóricos como el análisis-síntesis, los que sirvieron de base para caracterizar el objeto y los elementos teórico-metodológicos relacionados con los proyectos de desarrollo local, obtenidos a partir del estudio de la literatura especializada. Fungieron, además, como guía para la elaboración de las conclusiones de modo que permitieran identificar los aportes más relevantes expuestos. Las miradas desde el enfoque histórico-lógico develaron elementos fundamentales de los procesos de diseño y gestión de los proyectos de desarrollo local en sus trayectorias para realizar la caracterización y el análisis de los resultados que obtienen.

El ascenso de lo abstracto a lo concreto pensado permitió develar las dinámicas del todo y sus partes, desde la caracterización de cada fase de desarrollo de los proyectos, observando actores, escenarios para los análisis de las concepciones teóricas sobre los ciclos de vida de proyectos y la efectividad. El enfoque de sistema permitió estructurar y explicar la secuencia del ciclo de vida para los proyectos de desarrollo local en Cuba y las acciones a desarrollar en cada etapa.

De los métodos empíricos, se introdujeron la entrevista y la observación participante y no participante para determinar los elementos que inciden de forma negativa en la gestión de los proyectos de desarrollo local. La revisión de documentos permitió sistematizar los estudios precedentes en los cuales se encuentran elementos de importancia para la realización del resultado que se expone. Entre los documentos analizados, se destacaron tesis de grado, artículos científicos, informes sobre los resultados de los proyectos de desarrollo local de la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Holguín.

Fueron analizados los resultados de estos proyectos en la provincia de Holguín desde el año 2014 hasta el 2019, lo que permitió identificar las principales dificultades existentes

en su gestión y las limitaciones para lograr su puesta en funcionamiento. Elementos que sirvieron como base para la elaboración de la guía que se expone y que ha sido objeto de implementación y generalización en proyectos de desarrollo local de la provincia y se analizan propuestas para su aplicación en otras provincias del país.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Los proyectos y su ciclo de vida

Es importante partir del análisis de diferentes concepciones de proyectos y su ciclo de vida atendiendo a las diversas modalidades, formas, variantes que estos encuentran en los territorios y en sus características.

Gavilán et al. (2010) plantea que los proyectos, en la medida que se configuran como una herramienta de innovación y aprendizaje, a partir de la experiencia, constituyen un instrumento fundamental para el despliegue y actualización de la misión de las entidades.

Además, refieren que la gestión del proyecto constituye un proceso complejo que implica:

- Adecuarse continuamente a una realidad cambiante, interactuar con otras personas, agentes sociales e innovar, identificando nuevas formas de hacer las cosas, con objeto de dar respuestas alternativas a las necesidades y problemas sociales que van surgiendo
- Afrontar diferentes momentos o fases: identificación y maduración de la idea, diseño y formulación del proyecto, puesta en marcha y ejecución, evaluación y fin del proyecto (Gavilán et al., 2010, p. 6)

Un proyecto constituye un proceso único (no estandarizado) que implica la identificación, diseño, puesta en marcha, ejecución y evaluación (planificación) de alternativas de respuesta no ensayadas (carácter innovador), con el fin de obtener unos objetivos, en un plazo determinado y responder así a una necesidad o problema detectado, generando una situación mejor que la situación de partida (Gavilán et al., 2010).

Por otra parte, la Guía del PMBOOK (PMI, 2017) plantea que un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que estos tienen un principio y un final definidos.

Existen diferentes tipologías de proyectos, según los fines que estos persiguen. Algunos de los tipos que se recogen en la Guía del PMBOOK (2017), de acuerdo con ese criterio, son:

- El desarrollo de un nuevo producto, servicio o resultado
- La implementación de un cambio en la estructura, los procesos, el personal o el estilo de una organización
- El desarrollo o la adquisición de un sistema de información nuevo o modificado (hardware o software)
- La realización de un trabajo de investigación cuyo resultado será adecuadamente registrado
- La construcción de un edificio, planta industrial o infraestructura
- La implementación, mejora o potenciación de los procesos y procedimientos de negocios existentes

También se realizan proyectos de tipo sociales, los cuales, según Gavilán et al. (2010), son entendidos como aquellos que se orientan a la promoción personal y la inclusión social, otros vinculados al ámbito medioambiental o al de cooperación internacional al desarrollo, el cívico, el cultural, etc.

Otros de los tipos de proyectos, que en los últimos años han venido tomando importancia y que constituyen el objeto de estudio de la presente investigación, son los proyectos de desarrollo local. Estos, desde el punto de vista teórico, son entendidos por Rodríguez y Zeballos (2007, p. 17) como "propuestas de transformación que, partiendo de una determinada concepción del cambio social, intervienen en ámbitos o dimensiones específicas de la realidad para mejorarla y, con ello, beneficiar directa o indirectamente a poblaciones que, por lo general, pueden ser ubicadas territorialmente".

El Centro de Estudios de Desarrollo Local (CEDEL) (2020), plantea que estos proyectos representan, un proceso donde se dispone -en un período de tiempo y lugar concretos- de un conjunto de recursos, esfuerzos y acciones con el propósito de transformar una situación existente a otra deseada, brindando para ello determinados productos, bienes y/o servicios. Además, los caracteriza como proyectos dedicados a contribuir al desarrollo de territorio/s y comunidad/es donde actúa, e impactar en la calidad de vida de la población, bajo el criterio fundamental de potenciar las capacidades de los grupos y actores participantes y aprovechar los propios recursos y potencialidades en la solución de las problemáticas planteadas.

En el caso particular de Cuba, en las Indicaciones Metodológicas para la elaboración del plan 2020 del Ministerio de Economía y Planificación, 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 (Mep, 2019, p. 273).

La adecuada gestión de un proyecto conlleva recorrer diferentes etapas, todas ellas necesarias e interdependientes. Así, el ciclo del proyecto se inicia a partir de la identificación de una situación inicial (necesidad o problema detectado), sobre la que se quiere actuar mediante una intervención planificada con la intención de generar una situación final mejor.

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que este atraviesa desde su inicio hasta el cierre. Las fases son generalmente secuenciales y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación (PMI, 2017).

Por otra parte, según Castillo, Vega y Meneses (2020, p. 634), "el ciclo de vida de un proyecto es una secuencia de fases que conectan el inicio con el fin de un proyecto. Permiten definir qué trabajo técnico se debe realizar en cada fase, cuándo se deben generar los productos entregables, quién está involucrado en cada fase y cómo controlar y aprobar cada una de ellas".

Estas investigaciones coinciden en que el ciclo de vida de un proyecto abarca desde su inicio hasta su conclusión. A partir de esto, se puede determinar o conformar el ciclo de vida del proyecto, con arreglo a diferentes criterios; entre ellos, los aspectos únicos de la organización, de la industria o de la tecnología empleada. Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final definidos, los entregables específicos y las actividades que se llevan a cabo variarán ampliamente, dependiendo las características de cada uno. El ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para la conducción del proyecto.

En la Guía del PMBOOK (2017), se plantea que, aunque los proyectos varían en tamaño y complejidad, todos pueden configurarse dentro de la siguiente estructura genérica de ciclo de vida: Inicio del proyecto, Organización y preparación, Ejecución del trabajo y Cierre del proyecto.

Existen varias investigaciones en las que se definen ciclos de vida para diferentes tipos de proyectos; entre ellas, las realizadas por González, Sánchez y Heredia (2019), relacionada con los proyectos mineros, Castillo, Vega y Meneses (2020), que proponen un ciclo de vida para proyectos de inteligencia de negocios, el cual comprende seis etapas: análisis preliminar, definición, levantamiento de información, diseño, implementación y cierre de proyecto.

Enshassi, Al Ghouli y AlKilani (2018), incorporan factores de sostenibilidad a incluir dentro de las etapas del ciclo de vida de proyectos de construcción. Por otra parte, Crespo, Bueno y Ometto (2016), trabajan la evaluación de impactos de los ciclos de vida de productos sustentables. Así como Meira y Rojas (2012) proponen un modelo de ciclo de vida para emprendimientos sociales.

Con respecto a este tema, entre los documentos más reconocidos a nivel internacional, se encuentra la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMI, 2017),

que tiene como objetivos proporcionar pautas para la dirección de proyectos individuales y definir conceptos relacionados con la dirección de proyectos. Describe asimismo el ciclo de vida de la dirección de proyectos y los procesos relacionados, así como el ciclo de vida del proyecto. En esta, se identifican como etapas las siguientes: Inicio, Planificación, Ejecución, Seguimiento y control y Cierre.

Específicamente para los proyectos de desarrollo local, se analizaron varias investigaciones que proponen ciclos de vida para distintos tipos de proyectos; entre ellas, los siguientes:

**Guía para la gestión de proyectos en desarrollo local**, Malta (2003). Su objetivo fundamental es declarar los pasos para la formulación de proyectos sociales y comunitarios y para su gestión financiera. Las etapas que comprende son: Preparación y estudios, Ejecución y Operación o funcionamiento permanente.

**Guía para la gestión de proyectos sociales**, Gavilán et al. (2010). Tiene como objetivos facilitar la gestión de proyectos sociales, a la vez que ofrece pautas y herramientas para la planificación, formulación, puesta en marcha, ejecución y evaluación de proyectos sociales. Propone algunas claves básicas para incorporar en los proyectos ejes transversales tan importantes como la perspectiva de género, intercultural y medioambiental.

Presenta como etapas en el ciclo de vida las siguientes: Fase inicial, Fase de diseño o elaboración del proyecto, Fase de puesta en marcha, Fase de ejecución y seguimiento, Evaluación *ex post*.

**Metodología de gestión de proyectos**, Centro de Estudios de Desarrollo Local (2020). En ella, se definen acciones a realizar dentro de cada fase de los proyectos. Estas son: Identificación y análisis, Planificación, Evaluación de factibilidad, Negociación y presentación del proyecto, Ejecución y seguimiento y Evaluación final.

Los ciclos de vida recogidos en estas investigaciones se centran en proyectos fundamentalmente de tipos sociales, comunitarios, con participación de la colaboración internacional, entre otros. En Cuba, en el Decreto Ley 33 de 2021 del Consejo de

Ministros (2021), los proyectos de desarrollo local se clasifican en económicos productivos, socioculturales, ambientales, institucionales y de investigación desarrollo e innovación.

Específicamente, los proyectos de tipo económicos productivos que constituyen el objeto de la presente contribución, se definen como los que generan bienes y servicios comercializables que se dirigen al beneficio local y de forma sostenible a los sectores de la economía y los servicios sociales, con énfasis en la producción de alimentos para el consumo interno, contribuir a las exportaciones, a la sustitución de importaciones y los flujos monetario-mercantiles al interior del territorio, así como fomentar la gestión del turismo local sostenible y los encadenamientos productivos (Consejo de Ministros de la República de Cuba, 2021).

Al no encontrar en la literatura consultada una herramienta que se ajuste a las características de estos proyectos de tipo económico productivo y dada la importancia que ellos tienen para el impulso de la economía de los municipios del país, se concibió la guía que recoge las acciones a realizar en cada etapa de su ciclo de vida.

En la tabla 1, se muestran las características de cada etapa de los ciclos de vida de algunas de las herramientas mencionadas anteriormente, las que sirvieron como base para la elaboración que se aporta en el presente estudio, en la cual se definen las etapas del ciclo de vida para proyectos económicos productivos y se incluyen las acciones a realizar en cada una de las etapas, adaptado a las necesidades y características de estos proyectos en Cuba.

**Tabla 1** - Etapas y características de los ciclos de vida de proyectos

Herramienta	Etapas del ciclo de vida	Características
Guía para la gestión de proyectos en desarrollo local, Malta (2003)	Preparación y estudios	Se realizan los análisis y diseños que permitirán contar con una opción viable de proyecto y tomar decisiones para recomendar la mejor alternativa para el avance exitoso del proyecto
	Ejecución	Montaje del proyecto, durante la cual se realizan los procesos que dejarían el proyecto listo para funcionar
	Operación o funcionamiento permanente	Etapas en la que se alcanza el funcionamiento del proyecto
Guía para la gestión de proyectos sociales, Gavilán et al. (2010)	Fase inicial: identificación de la idea	Análisis de la realidad, incluyendo la identificación de expectativas y demandas de las partes interesadas; definición de la necesidad o problema y de los factores de incidencia, análisis de recursos, identificación y priorización de alternativas innovadoras. (Evaluación <i>ex ante</i> )
	Fase de diseño y elaboración del proyecto	Definición de la población destinataria, formulación de objetivos, plan de ejecución, plan de recursos, plan de evaluación, informe del proyecto. (Evaluación del diseño, viabilidad y sostenibilidad del proyecto)
	Fase de puesta en marcha	Comunicación a las partes interesadas y captación de personas beneficiarias, aprovisionamiento de recursos

	Fase de ejecución	Desarrollo, evaluación, reajustes y cambios durante la ejecución. (Evaluación y seguimiento de la intervención)
	Fase final: ajuste o fin del proyecto	Si las necesidades o problemas se mantienen, introducir los ajustes necesarios en el proyecto o diseñar y poner en marcha un servicio. (Evaluación <i>ex post</i> e informe final)
Metodología de gestión de proyectos, Centro de Estudios de Desarrollo Local (2020)	Identificación y análisis	Se define la propuesta de Proyecto con las posibles variantes concebidas para solucionar la necesidad que da vida a la idea del proyecto. Esta implica investigar la realidad donde interviene el proyecto para identificar qué proceso transformado o desarrollado y las vías para hacerlo de manera apropiada
	Planificación	Se detalla la propuesta de Proyecto. Esta implica clarificar y ordenar lo que se pretende lograr y, a partir de ello, organizar y planear los insumos o componentes (recursos, esfuerzos y acciones) que deberán operar en el proyecto para obtener los propósitos trazados y cómo estos serán monitoreados
	Evaluación de factibilidad	Se evalúa la propuesta de Proyecto con el propósito de valorar si es factible o no llevarla a cabo y mejorar sus alternativas de gestión
	Negociación y presentación del proyecto	Se establecen los compromisos y contribuciones de actores claves para garantizar la realización y éxito de la propuesta de Proyecto. Ella implica presentar y debatir la idea del Proyecto ante actores claves, con la finalidad de lograr las

		aprobaciones, acuerdos y aportes que se precisan para su realización
	Ejecución y seguimiento	Se implementa la propuesta de Proyecto. Esta implica el despliegue de las estrategias y acciones planificadas y la ejecución financiera y material del proyecto para obtener paulatinamente los propósitos planteados. Comprende, a su vez, el monitoreo y control del desempeño del proyecto y los resultados y efectos que este produce
	Evaluación final	Se investiga sobre la efectividad y sostenibilidad del proyecto o los impactos generados por él, una vez concluidos. Implica el análisis, comparación y valoración general de los resultados del proyecto en correspondencia con el objetivo de transformación de la realidad
Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMI, 2017)	Inicio	Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciarlo
	Planificación	Incluye los procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto
	Ejecución	Se trata de los procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones del mismo

	Seguimiento y control	Aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes
	Cierre	Integrada por los procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo

Fuente: Elaboración propia

### La efectividad en un proyecto de desarrollo local

La efectividad en los proyectos es entendida como la relación entre los objetivos y los resultados alcanzados, bajo condiciones reales (Bouza Suárez, 2000). Desde diferentes miradas, son varios los autores que la relacionan con el logro de los objetivos, (Sumanth, 1990; Mallo y Merlo, 1995; González, 2002; Gutiérrez, 2007), citados por Rojas et al. (2018), mientras otros la asocian al resultado de la eficacia y la eficiencia, es el caso de Quijano (2006), citado por Rojas et al. (2018).

En el caso específico de un proyecto de desarrollo local de tipo económico productivo, se asume la postura que vincula la efectividad por lograr las metas y objetivos del proyecto con eficiencia y eficacia. O sea, que se logre la aprobación de los proyectos diseñados y, posteriormente, su ejecución con éxito. Además, que una vez en funcionamiento muestren una salud económica-financiera robusta, que les permita cumplir con los compromisos contraídos, que incluyen sus cargas impositivas y aportes a los órganos de gobierno locales si está en sus responsabilidades (en el caso de la experiencia cubana, estos órganos se denominan Consejo de la Administración Municipal-Cam) y logran alcanzar los objetivos propuestos durante su diseño.

Para incrementar la efectividad en los proyectos, se requiere, además, el uso de los recursos con arreglo al diseño concebido y el logro de la satisfacción del cliente. Si la relación entre estos elementos no es efectiva se requiere regular el proceso mediante acciones que emanen del control periódico que debe acompañar a los proyectos a través de la evaluación de indicadores y de los análisis de posinversión, todo lo cual permitirá identificar las oportunidades de mejora (Almaguer Torres et al., 2020).

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.

Los proyectos gestionados con arreglo a estas lógicas funcionarán considerando los fines concebidos en el diseño que permitió su aprobación. En las condiciones actuales del desarrollo, suele hacerse énfasis en la incidencia que todo proyecto debe tener en las diversas facetas que conforman la vida social en la que el proyecto despliega sus acciones. Se trata de incidir en los aspectos económicos, socioculturales, institucionales y medioambientales, sostenidos además en la participación de actores clave para su buen funcionamiento, tales como los gestores de la idea del proyecto y, con ellos, los trabajadores involucrados, la empresa rectora, el gobierno municipal y provincial, los organismos de atención a la economía territorial, la comunidad, entre otros.

En la experiencia de Cuba, un elemento que puede contribuir a lograr la efectividad de los proyectos de desarrollo local es contar con una guía que recoja las acciones a realizar en cada una de las etapas de su ciclo de vida, ya que esto permitirá a sus directivos conocer qué hacer en cada momento para lograr el funcionamiento del proyecto y su efectividad.

En opinión de los autores del presente estudio, alcanzar un desempeño efectivo de los proyectos de desarrollo local se facilita, si su gestión se concibe a través de diferentes etapas o fases de su ciclo de vida.

En específico, para la gestión de los proyectos de desarrollo local en Cuba, es recomendable que los actores que conducen el proceso tengan claridad en las características del ciclo de vida del proyecto y las etapas que lo conforman, teniendo en

cuenta sus características y particularidades. Entre estas particularidades, resalta el hecho de que estos proyectos deben derivarse de las estrategias de desarrollo municipal que, en su concepto de rentabilidad, se incorpora la responsabilidad ante la sociedad local, lo que se materializa, entre otras formas, por el aporte de hasta un cuarenta por ciento de sus utilidades al Consejo de Administración Municipal.

A partir del análisis anterior, se definen como etapas del ciclo de vida de los proyectos de desarrollo local para el contexto de Cuba las siguientes:

*Idea de proyecto:* identificación de posibles proyectos, atendiendo a las líneas de desarrollo trazadas en la estrategia de desarrollo municipal, según las necesidades y problemáticas del municipio.

*Elaboración:* diseño del proyecto, formulación de objetivos, elaboración de estudio de factibilidad, conformación del expediente del proyecto y solicitud de avales. A partir de contar con toda la documentación, debe presentarse para su aprobación en los niveles correspondientes.

*Ejecución y puesta en marcha:* creación de las condiciones de infraestructura, requerimientos tecnológicos, mobiliario y logística para el posterior funcionamiento del proyecto. Elaboración de los planes de producción o servicios y contratación con proveedores y clientes.

*Funcionamiento:* constituye una etapa de extrema importancia dentro del ciclo de vida de los proyectos económicos productivos ya que denota la estabilidad que alcanza el proyecto posterior a la puesta en marcha. Es el escenario en el que se despliega la producción o prestación de los servicios para los que fue creado el proyecto, aporte al Cam del porciento establecido de sus utilidades, evaluación de indicadores, realización del estudio de posinversión y, a partir de los resultados de dicho estudio, realizar la mejora en el funcionamiento.

Luego de concebidas las etapas por las que debe transitar en su gestión un proyecto de desarrollo local, de tipo económico productivo en Cuba y teniendo en cuenta los

documentos que rigen su modo de presentación, aprobación y posterior funcionamiento, se diseñó un grupo de acciones a realizar en cada etapa de su ciclo de vida.

### **Guía para el diseño e implementación de proyectos de desarrollo local de tipo económico productivo**

#### *Idea de proyecto:*

- Identificación de las necesidades y problemáticas del municipio que pueden ser atendidas mediante posibles proyectos de desarrollo local, atendiendo a las líneas de desarrollo trazadas en la estrategia de desarrollo municipal
- Determinar qué recursos endógenos del municipio se pueden aprovechar para solucionar la problemática a la que responde el proyecto
- Aplicar encuestas a la población y a la comunidad para conocer su opinión sobre el proyecto
- Determinar los actores que participarán en el proyecto
- Identificar a qué línea estratégica, dentro de la Estrategia de Desarrollo Municipal, responde el proyecto

#### *Elaboración:*

- Diagnosticar la problemática a resolver y definir la misión del proyecto, que expresa su finalidad. Para ello, el gestor responsable del proyecto puede auxiliarse de la realización de la técnica "lluvia de ideas", con la participación de los actores que se consideren relevantes para la vida del proyecto, que pueden formar parte del consejo de dirección y de los trabajadores de la entidad o institución con la que se vincula directamente el proyecto. Ello puede favorecer el compromiso con su logro y se sugiere sea aprobada en el Consejo de dirección
- Definición de los objetivos. Los que expresan hacia dónde se quiere llegar y deben estar dirigidos al cumplimiento de la misión, los resultados y beneficios que se esperan obtener con el proyecto. Esta acción brinda la posibilidad de afianzar las metas del proyecto en el conjunto de actores que lo ejecutan, siempre que se socialicen los objetivos propuestos, se genere un espacio de debate con ellos para que produzca el efecto de apropiación social de los objetivos del proyecto entre

todos los encargados de hacerlo realidad. Ello forma parte de una tecnología social que incide en el compromiso individual y colectivo, facilita la creación de un clima de confianza y comunicación adecuado

- Determinar las acciones y las actividades a realizar para alcanzar los objetivos. Estas deben estar dirigidas al cumplimiento de los objetivos que se establecen en la acción anterior
- Realizar el estudio de factibilidad. Se determinan los costos de la inversión mediante estudios de preinversión y los proyectos de ingeniería y arquitectónicos, si fueran necesarios; la estimación de los posibles ingresos, el diseño de las fichas de costo de los productos o servicios que se prestarán y, a partir de estas y el resto de los gastos en los que se incurra para la venta final del producto o servicio, determinar los costos, además, se precisa el tiempo de recuperación de la inversión, la tasa interna de rendimiento, entre otros indicadores financieros. De suma importancia resulta también, la realización de un estudio de mercado para determinar los clientes potenciales, los competidores y los tipos de productos o servicios que se van a ofrecer. Además, se requiere de la firma de cartas de intención con proveedores y clientes, así como de los estudios de factibilidad ambiental y social
- Para la experiencia en Cuba, se requiere solicitar avales y documentos para la aprobación del proyecto en las diferentes instituciones bancarias y ministerios relacionados con el tipo de proyecto
- Presentar el proyecto al Consejo de Administración Municipal o al Gobernador, según corresponda, para su aprobación. Para ello, debe entregarse un expediente que, según lo normado por el Decreto Ley 33 (2021), contenga los documentos siguientes:
  - Los datos generales del proyecto
  - Diagnóstico del problema o la situación a resolver
  - Justificación y propuesta de actuación
  - Objetivos, resultados y beneficios esperados
  - Cronograma de actividades
  - Monto y fuente de recursos financieros
  - Factibilidad económica, social o ambiental (Artículo 19.2)

### *Ejecución y puesta en marcha:*

- Crear las condiciones de infraestructura y requerimientos tecnológicos, que implica garantizar las instalaciones o su mantenimiento, los equipamientos, el mobiliario y la tecnología necesaria para la realización del proceso productivo o la prestación del servicio de que se trate
- Proyección de los planes de producción, ingresos y utilidades a obtener por el proyecto
- Elaboración de los planes de trabajo para alcanzar las proyecciones planificadas.
- Planificación de insumos y materias primas necesarias para cumplir con los planes de producción proyectados para el funcionamiento del proyecto
- Establecer y/o actualizar los contratos económicos con proveedores y/o clientes, lo que significa el paso mediante el cual la entidad que fundamenta el proyecto realiza el contrato con los proveedores de materia prima, equipamiento o de construcción y montaje o mantenimiento, según sean las necesidades. También se realizan los contratos con los posibles clientes. En la realización de los contratos, se deben tener presentes los términos para las prestaciones del servicio, los derechos y deberes de ambos contratistas, así como los términos para la ejecución de la contratación y los precontratos que garantizarán la realización de los servicios. Además, estas acciones deberán ser aprobadas en el plan de inversiones de cada entidad para el año en el que se ejecutarán
- Realizar la selección, distribución y preparación de los recursos humanos necesarios, en correspondencia con la organización de funciones del proyecto. En la selección, se realiza la determinación del personal que integrará el proyecto, a partir de su capacitación y su desempeño y en correspondencia con su estructura. En este paso, es importante que se fomente el empleo básicamente para la población local
- Crear un centro de costo para el proyecto. Este debe ser independiente de los restantes de la institución a la que se vincula el proyecto y refleja la relación de ingresos y gastos del proyecto
- En caso de ser una asociación entre dos o más actores locales, se constituye una asociación contractual y se definen el o los titulares que actúan en representación del proyecto a todos los efectos legales

*Funcionamiento:*

- Ejecutar los contratos con los proveedores de recursos materiales y tecnológicos. En esta actividad, es importante la formación de posibles encadenamientos productivos, que garanticen la sostenibilidad de las producciones del proyecto en el tiempo. Además, estos pueden rebasar los límites del municipio, generando desarrollo no solo en el lugar donde esté enclavado el proyecto
- Ejecutar los contratos con proveedores que se firmaron en la etapa de ejecución y puesta en marcha. Además, realizar el reaprovisionamiento de materias primas e insumos, que puede ser en el mercado mayorista y de ser necesario en el minorista
- Organizar la realización del proceso productivo o de servicios. Para ello, distribuir los recursos, materiales e insumos. Se reparten las materias primas en las diferentes áreas de producción o servicios, en correspondencia con sus funciones, así como los medios de los que se dispone
- Realización del proceso productivo o la prestación del servicio para lo que fue concebido el proyecto
- Comercialización y venta del producto o servicio
- Determinar la utilidad después de impuestos, de la cual un 50 % será para distribuir en el propio proyecto y del otro 50 %, se realizará el aporte del porcentaje pactado al Consejo de Administración Municipal. Se verifica así el grado de rentabilidad del proyecto, aspecto esencial para su continuidad y sostenibilidad.
- Realizar en la preparación de los recursos humanos acciones de capacitación, a partir de los resultados de la evaluación del desempeño
- Medir indicadores para evaluar la efectividad del proyecto
- Realizar análisis de posinversión
- Según los resultados del proyecto, implementar las acciones de mejora necesarias

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 corresponden a cada etapa. Esto

servirá de diagnóstico para evaluar la situación del proyecto y poder implementar las acciones de mejora necesarias para lograr su efectividad.

La identificación del ciclo de vida para los proyectos de desarrollo local en Cuba, atendiendo a sus características y particularidades y el diseño de las acciones a realizar en cada etapa, constituye una herramienta que ha contribuido a lograr que aumenten los proyectos que arrojan resultados positivos en su desempeño en la provincia Holguín y que se alcance una mayor efectividad en los más de 15 proyectos en los que se han implementado. Además, se encuentran en proceso de introducción en todos los proyectos de desarrollo local de la provincia Holguín, a solicitud del Consejo de Gobierno Provincial y en otras provincias que han mostrado interés en esta herramienta.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almaguer Torres, R. M., Pérez Campaña, M., & Aguilera García, L. O. (2020).

Procedimiento para la gestión integrada y por procesos de proyectos de desarrollo local. *Retos de la Dirección*, 14(1), 89-114.

<https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/3369>

Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). *Constitución de la República de Cuba*.

Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Extraordinaria No. 5.

<https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/constitucion-de-la-republica-de-cuba-proclamada-el-10-de-abril-de-2019>

Bouza Suárez, A. (2000). Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia,

eficacia y efectividad en el sector salud. *Revista Cubana de Salud Pública*,

26(1), 50-56. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0864-34662000000100007&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-34662000000100007&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Castillo Abarca, L., Vega Zepeda, V., & Meneses Villegas, C. (2020). Alineando el ciclo

de vida de un proyecto con un modelo de madurez BI: Una propuesta para la etapa de análisis preliminar. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 28(4),

629-644. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052020000400629>

- Consejo de Ministros de la República de Cuba. (2021). *Decreto 33 Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial*. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Ordinaria No. 40. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-33-de-2021-de-consejo-de-ministros>
- Crespo Mendes, N., Bueno, C., & Ometto, A. R. (2016). Avaliação de Impacto do Ciclo de Vida: Revisão dos principais métodos. *Production*, 26(1), 160-175. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.153213>
- Díaz-Canel Bermúdez, M., Núñez Jover, J., & Torres Paez, C. C. (2020). Ciencia e innovación como pilar de la gestión de gobierno: Un camino hacia los sistemas alimentarios locales. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(3), 367-387. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/372>
- Enshassi, A., Al Ghouli, H., & Alkilani, S. (2018). Exploring sustainable factors during construction projects' life cycle phases. *Revista Ingeniería de Construcción*, 33(1), 51-68. <https://doi.org/10.4067/S0718-50732018000100051>
- Gavilán, B., Massa, I., Guezuraga, N., Bergara, A., & López Arostegui, R. (2010). *Guía para la gestión de proyecto sociales*. Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2018/05/guia-gestic3b3n-proyectos-sociales.pdf>
- González León, A., Sánchez Pinto, M., & Heredia Rojas, B. (2019). Evaluación del nivel de satisfacción de los grupos de interés respecto al alcance: Una propuesta metodológica para proyectos mineros. *Revista de la Construcción. Journal of Construction*, 18(1), 186-200. <https://doi.org/10.7764/RDLC.18.1.186>
- Guzón Camporredondo, A. M., Castro Premier, M., Vázquez López, Y., Brito De la Torre, J. M., Romero Sarduy, M. I., & Hernández Chávez, C. N. (2020). *Cataurito de herramientas para el desarrollo local 2*. CEDEL. <http://redciencia.cu/uploads/CEDEL/Cataurito%202.pdf>

- Jam Massó, A. (2018). Iniciativa municipal para el desarrollo local. Reflexiones para el debate. *Revista Economía y Desarrollo (Impresa)*, 142(1), 35-54.  
<http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/379>
- Malta Luna, J. J. (2003). *Gestión de proyectos en desarrollo local*. Ideas Litográficas.  
<http://www.cervantesvirtual.com/nd/ark:/59851/bmc0s1g5>
- Meira de Vasconcelos, A., & Rojas Lezana, Á. G. (2012). Modelo de ciclo de vida de emprendimientos sociales. *Revista de Administração Pública*, 46(4), 1037-1058.  
<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7123>
- Mep. (2019). *Indicaciones metodológicas para la elaboración del Plan 2020*. Ministerio de Economía y Planificación de Cuba.  
<https://www.mep.gob.cu/es/documento/methodological-guidelines-preparation-2020-plan>
- Mep. (2020). *Política para impulsar el desarrollo territorial*. Ministerio de Economía y Planificación.  
<https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/POLITICA%20PARA%20IMPULSAR%20EL%20DESARROLLO%20TERRITORIAL.pdf>
- PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (6.ª ed.). Project Management Institute. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
- Rodríguez Sosa, J., & Zeballos Manzur, M. (2007). *Evaluación de proyectos de desarrollo local: Enfoques, métodos y procedimientos*. Desco.  
<https://www.worldcat.org/title/evaluacion-de-proyectos-de-desarrollo-local-enfoques-metodos-y-procedimientos/oclc/664759650>
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista ESPACIOS*, 39(6), 11-25.  
<http://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>

### **Conflicto de intereses:**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

### **Contribución de los autores:**

Todos los autores diseñaron el estudio, analizaron los datos y elaboraron el borrador.

*Rosa Mercedes Almaguer Torres* estuvo implicada en la recogida, el análisis e interpretación de los datos.

Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional

Copyright (c) Rosa Mercedes Almaguer Torres; Marisol Pérez Campaña; Luis Orlando Aguilera García