

El Desarrollo Local en el Consejo de la Administración en la Dirección Integrada por Proyectos

Roberto, Delgado Victore¹. Ausmane Camara² Martha Montes de Oca³

¹ Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. UCI. Correo: robertodv@uci.cu

² Ingeniero Civil. Universidad Tecnológica de la Habana. República de Guinea. ITH

³ M Sc. Profesora Universidad de La Habana

Resumen

El desarrollo local como estrategia para resolver los problemas siempre crecientes de la sociedad, es una tendencia importante que asumen los pueblos en vías de desarrollo para alcanzar la satisfacción de la demanda social. La política de trabajar por proyecto como forma de dirigir el desarrollo local, representa un reto para los directivos que tienen la responsabilidad de obtener los resultados que demanda la localidad. Organizar la gestión del conocimiento social en función de resolver sus necesidades, a través de proyectos del desarrollo local, contribuye con la satisfacción de sus necesidades.

El objetivo del trabajo es brindar una estrategia, para enfrentar los problemas del desarrollo local, por los consejos de las administraciones del Poder Popular, aplicando tecnologías conocidas de dirección apoyadas por las TIC, para dar solución a los problemas con las limitaciones de recursos disponibles y la participación de la comunidad en las soluciones a sus problemas.

La Dirección Integrada por Proyectos Locales (DIP), apoyada por las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), brinda una oportunidad importante a los consejos de la administración municipal y provincial, de brindar solución a los problemas sociales haciendo uso del MS Project 2019 y el Excel como herramientas de uso generalizado por la población.

En el contenido se muestran los antecedentes del tema, el modelo para el ciclo de gestión del conocimiento, su impacto, las bases de datos y al final se muestran las conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Desarrollo Local, proyecto, DIP

Summary

Local development as a strategy to solve the ever growing problems of society is an important trend assumed by developing peoples to achieve the satisfaction of social demand. The policy of working by project as a way of directing local development represents a challenge for managers who have the responsibility to obtain the results demanded by the locality. Organizing the management of social knowledge in terms of solving their needs, through local development projects, contributes to the satisfaction of their needs.

The objective of the work is to provide a strategy, to face the problems of local development, by the councils of the Popular Power administrations, applying known management technologies supported by ICT, to solve problems with the limitations of available resources and the participation of the community in the solutions to their problems.

The Directorate Integrated by Local Projects (DIP), supported by the Information and Communication Technologies (ICT), provides an important opportunity to the councils of the municipal and provincial administration, to provide a solution to social problems using the MS Project 2019 and Excel as tools widely used by the population. The content shows the background of the topic, the model for the cycle of knowledge management, its impact, the databases and in the end the conclusions and recommendations are shown.

Keywords: Local development, project, management

Introducción

El desarrollo local se enfrenta a una diversidad de problemas, que necesitan soluciones apoyadas por las TIC, con resultados aplicables, obtenidos en un plazo de tiempo planificado, con el uso adecuado del presupuesto, con la calidad requerida y con la participación de los interesados en un proceso de integración local, dependiendo del alcance del problema social a resolver. Esta concepción de trabajo se ajusta a las necesidades de soluciones requeridas por la población como forma del desarrollo local.

El desarrollo local, requiere del uso de tecnologías de avanzada en términos de dirección, con el objetivo de garantizar el desarrollo armónico entre los factores que inciden en el mismo.

Los proyectos generan valor y conocimientos, por tanto, es una necesidad impostergable hacer un uso adecuado del mismo en el desarrollo local. El desarrollo del conocimiento ha transitado por periodos largos entre su obtención, aplicación y generalización. Constituye un reto actual para el desarrollo local, acortar este período de tiempo, con el objetivo de compartirlo y convertirlo en un producto socialmente útil.

La aplicación y generalización de los resultados de la Ciencia y la Innovación Tecnológica, ha transitado por periodos prolongados entre su obtención y su incidencia en el desarrollo local. La creciente necesidad de soluciones a sus problemas, requiere de la generalización de los conocimientos en el menor plazo de tiempo posible.

Las Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones, las bases de datos de proyectos y el ciclo de gestión de conocimiento, asociado a la dirección por proyectos, permiten gestionar el conocimiento y compartirlo con quienes necesitan hacer uso del mismo, para lograr el mejoramiento continuo del proceso de dirección.

El financiamiento que aportan las entidades del territorio, que inciden en su desarrollo es limitado y los problemas son múltiples y variados, por tanto, es necesario disponer de una cartera de proyectos con sus estudios de pre factibilidad, con el objetivo de establecer las prioridades y en función de las mismas y el presupuesto previsto, definir una estrategia de ejecución de los proyectos por prioridades. que permita obtener los resultados que demanda el desarrollo local.

El trabajo tiene como objetivo el brindar una estrategia, para enfrentar los problemas del desarrollo local, por los consejos de las administraciones del Poder Popular,

aplicando tecnologías conocidas de dirección apoyadas por las TIC, para dar solución a los problemas con las limitaciones de recursos disponibles y la participación de la comunidad en las soluciones a sus problemas.

El hombre es el que genera el conocimiento en su trabajo diario. El problema es organizarlo en un proceso integrado, en el que la sinergia del trabajo en equipos, estimule la generación del nuevo conocimiento con más calidad. El reto actual del desarrollo local es organizar los proyectos, almacenar la información que generan en su proceso de ejecución, identificar el conocimiento y compartirlo en un proceso de socialización con el propósito de convertir el conocimiento en valor, materializado en la elevación de la calidad de los nuevos proyectos.

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones contribuyen con el logro de este objetivo. El proceso de mejora continua que genera el modelo estratégico de gestión del conocimiento estimula su propio desarrollo. El conocimiento genera más conocimiento cuando se comparte en un proceso dirigido.

El trabajo brinda a los directivos del desarrollo local, un modelo estratégico integrado para el ciclo de gestión del conocimiento de los proyectos, que permita compartir el mismo entre los participantes, directores de proyectos y las partes interesadas en un proceso continuo de perfeccionamiento.

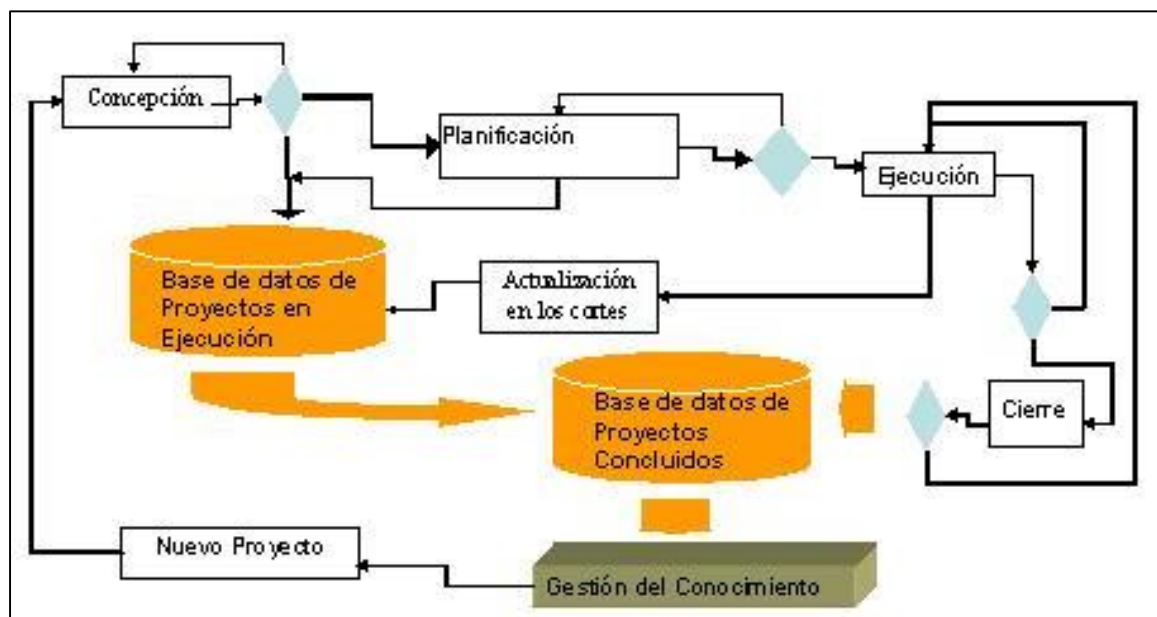
Metodología estratégica para el ciclo de gestión del conocimiento

El conocimiento transita por un proceso objetivo, se desarrolla independientemente que se dirija o no. Si mediante la aplicación de un modelo estratégico de gestión del conocimiento es posible evaluar su comportamiento identificando sus regularidades, desarrollar un diagnóstico y una proyección con el objetivo de transformar su proceso de desarrollo, estaremos en condiciones de dirigirlo en un proceso consciente, en función del beneficio del desarrollo local.

Durante el proceso de control de ejecución de los proyectos, en los cortes se genera un volumen de información asociado a los principales indicadores de costo, tiempo, calidad, logística y desempeño que permiten evaluar las desviaciones y proceder a la toma de decisiones. Cuando el proyecto termina se pasa a la base de datos de proyectos terminados con toda la riqueza de la información generada. Antes de comenzar un nuevo proyecto, es necesario consultar la base de datos y recuperar la información relevante como pueden ser plantillas, módulos y procedimientos ya utilizados con éxito lo que permite elevar la calidad de los nuevos proyectos.

El diseño de las bases de datos y la instrumentación del modelo dependen en gran medida de las características específicas de cada localidad, del nivel tecnológico y de información disponible, estableciendo diferentes niveles de desarrollo que pueden ser alcanzados a partir del empleo de los proyectos de cambio y las asesorías.

gestión del conocimiento en la dirección por proyectos no se establece en un corto plazo de tiempo. En primer lugar, se requiere de un conjunto de proyectos en formato digital, que faciliten el acceso a dicha información en busca de conocimientos. El proyecto en sus procesos de desarrollo, genera el conocimiento que es necesario estructurar y guardar adecuadamente para ponerlo a disposición de los interesados, con el objetivo de compartirlo. Las bases de datos de proyectos en proceso y concluidos, facilita este propósito cuando se integran en un modelo de gestión



apropiado.

Figura No 1. Modelo de gestión del conocimiento en el desarrollo local

Con el desarrollo de herramientas computacionales orientadas a la gestión de proyectos como el MS Project 2019 y el Gespro como software libre de la UCI, es posible almacenar toda la información inherente al proyecto en formato digital, brindando además la posibilidad de realizar determinados cálculos como la ruta crítica, curva de costos, uso de recursos y presupuestos entre otros, los cuales facilitan los análisis para la toma de decisiones.

Actualmente en el desarrollo local, se aplican las técnicas de dirección por proyectos, y esto hace que los proyectos tengan características propias diferentes, lo cual hay que tener presente en su desarrollo. Estas diferencias hacen que para cada entidad sea necesario el diseño de su sistema de gestión de conocimientos como un traje a la medida. El caso del desarrollo local necesita de una evaluación de sus necesidades, sus fortalezas y las alianzas estratégicas de la región para el logro de sus objetivos.

Para la aplicación del desarrollo del modelo es necesario:

- Perfeccionar y estimular el uso de los proyectos en el desarrollo local
- Comprometer e integrar los factores de su territorio en las soluciones a sus problemas a través de proyectos bien fundamentados, con sus objetivos, recursos, soluciones, cronograma, factibilidad, presupuesto y resultados según la

metodología establecida. Cada proyecto requiere de su concepción aprobada por el equipo de dirección del desarrollo local.

- Establecer una cartera de proyectos factibles de ejecución en función de las necesidades del desarrollo local, balancearlas con las posibilidades reales de los recursos disponibles y establecer una estrategia de ejecución de los proyectos.
- Crear una base de datos de proyectos en ejecución, donde se almacene un conjunto de datos esenciales que permitan caracterizar el estado de ejecución de cada proyecto.
- Crear una base de datos de proyectos concluidos donde se almacene la experiencia novedosa en el desarrollo de los mismos.
- Desarrollar procedimientos para la organización de la información con fácil acceso de los directivos y partes interesadas.
- Aplicar motores de búsqueda y estrategias que faciliten la gestión del conocimiento.
- Elevar en un proceso de mejora continua, la calidad de los nuevos proyectos
- Evaluar el impacto de los proyectos negocio.
- Crear las plantillas en MS Project.
- Reutilización de módulos que ya han sido validados en la práctica con buenos resultados.

El proyecto genera valor y conocimiento por tanto es imprescindible el desarrollo de un modelo estratégico que garantice su perfeccionamiento. El conocimiento transita por una búsqueda de información y un proceso de aprendizaje en el que las Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones, con las bases de datos de proyectos ejecutados, juegan un papel importante en el desarrollo de los procesos del proyecto durante su vida útil.

Ciclo de vida del proyecto de inversiones

El proyecto se inicia en la fase de concepción¹, donde se evalúan las necesidades del desarrollo local, los objetivos del proyecto, el alcance, la configuración, la programación estructurada, los resultados, la factibilidad, el presupuesto, y los contratos entre otros elementos importantes. La estabilidad de la comisión de evaluación que participa en esta etapa, garantiza la calidad y la mejora continua del ciclo de gestión del conocimiento. En esta etapa la comisión del desarrollo local que evalúa la concepción del proyecto brinda recomendaciones de búsquedas novedosas que han sido usadas con éxito en proyectos anteriores, recogidos en la base de datos de proyectos terminados. Después de aprobado se pasa a su inscripción en la base de datos de proyectos en ejecución con su centro de costo, se determina el equipo de proyecto con participación local y su prioridad.

Definido el qué hacer y con qué hacerlo, es necesario ejecutar lo planificado siguiendo un procedimiento adecuado, que tome como procedimiento la línea base, la línea de

¹ PMBoK VI 2018

progreso

y el seguimiento con los avances físicos de las tareas haciendo uso de los indicadores que brinda el Project.

En este proceso se genera un gran volumen de información que se comparte con los interesados, para que las distintas dependencias asuman las responsabilidades correspondientes en el proyecto, procediendo a la toma de decisiones, ajustes y actualización, repitiendo este paso tantas veces como cortes tenga el mismo. Este proceso permite establecer el flujo de información entre las partes interesadas. El proceso de actualización de la base de datos de proyectos en ejecución se realiza periódicamente atendiendo a los cortes programados en el cronograma de ejecución.

La potencialidad y flexibilidad que brinda el sistema de información en su conjunto, permite adecuarlo a las necesidades de información de la gerencia del proyecto ya que las condiciones reales de trabajo presentan situaciones múltiples y muy variables lo que hace que esta base informática se ajuste a estos requerimientos y facilite la toma de decisiones. La vinculación entre la base de datos y el MS Project 2019 permite acceder a toda la información necesaria que brinda el cronograma de ejecución del proyecto en el que se controla el avance en tiempo, la calidad, el costo y la logística, en una interface Web que viabiliza el proceso.

Al cierre del proyecto, se cuenta con toda la información necesaria para evaluar sus resultados y el desempeño de los participantes. El equipo de proyecto valida el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción del cliente.

Se pasan los proyectos de la base de datos en ejecución a la base de datos de proyectos concluidos, lo que constituye la base para la gestión de la información contenida en los mismos, donde se almacena la experiencia desarrollada durante su ejecución.

El modelo de gestión del conocimiento tiene varios momentos en su ciclo de vida, que garantizan la calidad del proceso continuo de perfeccionamiento. El primero es la toma de decisión de aprobación del proyecto, en el que la comisión evaluadora realiza un análisis de la calidad de la documentación y certifica que el nuevo proyecto recoge las experiencias de los proyectos ejecutados en la base de datos. La estabilidad de esta comisión, garantiza el éxito del trabajo a través de la mejora continua de la calidad de los proyectos. El otro punto clave es el cierre del proyecto donde se revisa la identificación de los aspectos novedosos, con el objetivo de facilitar su recuperación.

La Base de datos de proyecto en ejecución

La información del proyecto en formato electrónico vinculado a la base de datos de proyectos en ejecución fluye a través de la red, facilitando la comunicación que requiere la estructura funcional y las partes interesadas, con el objetivo de garantizar la integración. El éxito de los proyectos depende del nivel de información personalizado disponible para la toma de decisiones. El mapeo de los procesos y el flujo de la información facilitan el logro de este objetivo.

El proyecto en el proceso de control de ejecución, genera conocimiento que es necesario estructurar y guardar adecuadamente para ponerlo a disposición de los interesados con el objetivo de compartirlo.

La base de datos cuenta con un formulario para la incorporación del proyecto a la misma, de un conjunto de consultas de acuerdo con las necesidades de información del sistema y de un campo para la vinculación desde la base de datos al cronograma de ejecución del proyecto como se muestra en la figura.

Las bases de datos de los proyectos en ejecución ofrecen la oportunidad de búsqueda de información sobre los conflictos que se presentan durante esta etapa, identificarlos y desarrollar la toma de decisiones sobre la base de los aspectos novedosos que brinda el modelo para la gestión de conocimientos.

Base de datos de proyectos concluidos

Terminado el proceso de cierre se pasa el proyecto de la base de datos de proyectos en ejecución a la base de datos de proyectos concluidos, con el ajuste necesario de sus campos.

La gestión de información en la base de datos de proyectos terminados se centra en los aspectos novedosos relacionados con la problemática a resolver, como son los ajustes a las normas técnicas que requieren de una adecuada revisión con el objetivo de adaptarla a las condiciones de trabajo en el proyecto y otras muchas innovaciones más, que se producen durante el proceso de dirección por proyecto y que es necesario almacenar para compartir este conocimiento con los integrantes del proceso. En este caso pueden ser usados los motores de búsqueda, navegación, uso de las bibliotecas con módulos ya elaborados, plantillas u otras formas. Se procede al análisis de la información, selección, ajuste al problema concreto a resolver o perfeccionamiento producto de la experiencia acumulada. Aquí es donde se produce el aprendizaje y la gestión del conocimiento, con el objetivo de dar solución al problema. Se puede copiar el módulo y pegarlo en la estructura del nuevo proyecto con las vinculaciones necesarias. Es aquí donde se convierte el conocimiento en valor, materializado en la elevación de la calidad el nuevo proyecto. La implementación de las soluciones se ejecuta a través de un procedimiento establecido, una norma o un instructivo que contiene un conjunto de tareas.

Este proceso contribuye con la creación de las bases de conocimiento de las empresas en perfeccionamiento. La información se organiza y prioriza en un sistema de gestión de conocimientos para facilitar su estudio, comprensión y aprendizaje con el objetivo de aplicarlo sistemáticamente en los nuevos proyectos o para resolver un problema o conflicto determinado. La información genera una nueva información que se integra al sistema en un proceso dirigido de perfeccionamiento continuo.

Diseño del sitio y la página Web

El diseño del sitio debe ser lo más simple posible con facilidades de acceso a la información que requiere la empresa para el desarrollo de sus funciones. La página Web muestra los contenidos organizados en función de los procesos claves que se desarrollan en la empresa.

La página Web dispone de un menú desde el cual se accede a los procesos claves de la empresa, mediante el enlace a la base de datos y de ésta a los proyectos, con

el

objetivo de facilitar a los interesados el acceso a la información disponible en la misma.

Las empresas en proceso de perfeccionamiento cuentan con los medios necesarios para el desarrollo de las páginas Web. En el diseño del módulo de producción se inserta un vínculo a la base de datos de proyectos en ejecución, los terminados y la documentación necesaria para el desarrollo de los proyectos.



Figura No 2. Diseño del sitio y la página Web del desarrollo local

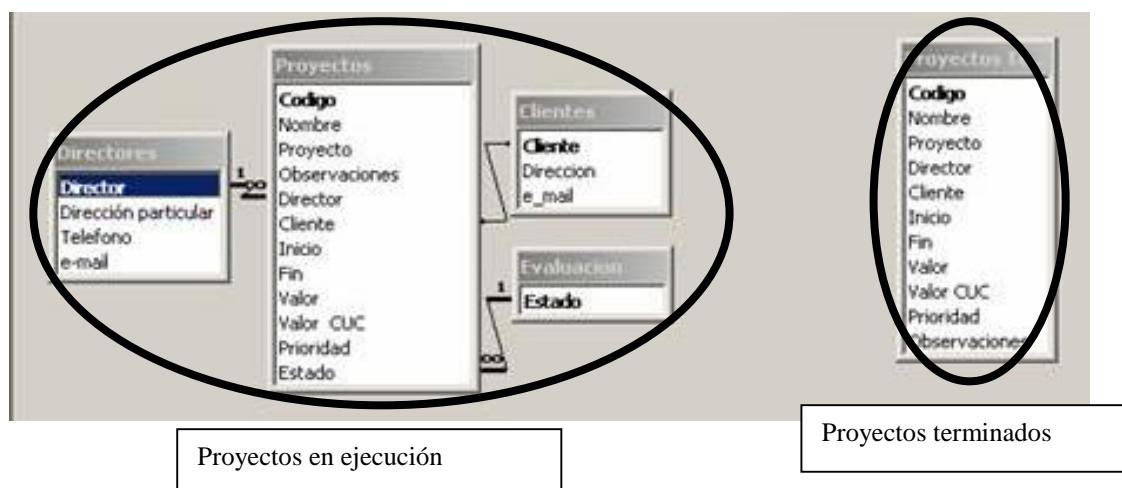
Las dos fuentes de información son necesarias para el desarrollo de la DIP, en una encuentra la forma de proceder con acceso a demostraciones ilustrativas de proyectos desarrollados y en la otra el procedimiento para el control de los proyectos que ejecuta la empresa apoyados por los procedimientos metodológicos.

La figura 2 muestra un ejemplo de las carpetas donde se desarrollan los procedimientos para el uso del MS Project con los complementos del Office. El procedimiento de vinculación de las páginas Web a la base de datos de proyectos en ejecución, es un paso importante para la integración de la información de la localidad.

La documentación cuenta con demos en Power Point, proyectos reales, multimedia y procedimientos para la ejecución y control de los proyectos. Las carpetas están estructuradas en función de las necesidades de información requerida por los integrantes de los equipos de proyectos. Se dispone de un CD con la documentación del curso para la capacitación y normalización del proceso.

Diseño de la base de datos

Actualmente el diseño de la base de datos está compuesto por dos bloques: *proyectos en ejecución* y *proyectos terminados*. La aplicación del sistema brinda en su desarrollo los ajustes necesarios al mismo.



Consideraciones establecidas

La aplicación actual es sencilla y gestiona tanto la información referente a los proyectos en ejecución como a los terminados. Los proyectos una vez aprobados, se insertan a la base de datos como proyectos en ejecución. Posteriormente, en cada corte evaluativo del proyecto, es necesario actualizar su evaluación, observaciones y otros datos que resulten de interés. Cuando se termina el proyecto, se revisa toda la información y se cierra utilizando la opción *Cerrar Proyecto* que aparece en la Barra de Menú, que lo extrae automáticamente de los proyectos en ejecución y lo almacena como proyecto terminado. Estos son utilizados para la gestión del conocimiento elevando la calidad de los nuevos proyectos, en función de la mejora continua y el perfeccionamiento empresarial.

Plataforma utilizada

En esta versión, se optó por utilizar como gestor de base de datos, Microsoft Access, en versiones futuras deben utilizarse plataformas más potentes como SQL Server, My SQL, o cualquier otra disponible en el mercado y que satisfaga los requerimientos establecidos para la aplicación, con tendencia al uso del software libre.

La interfaz es cómoda y fácil de manipular.

Cuando se ejecuta la aplicación se muestra la página de Inicio con el siguiente formato.

Opciones que aparecen cuando se despliegan cada uno de los menús

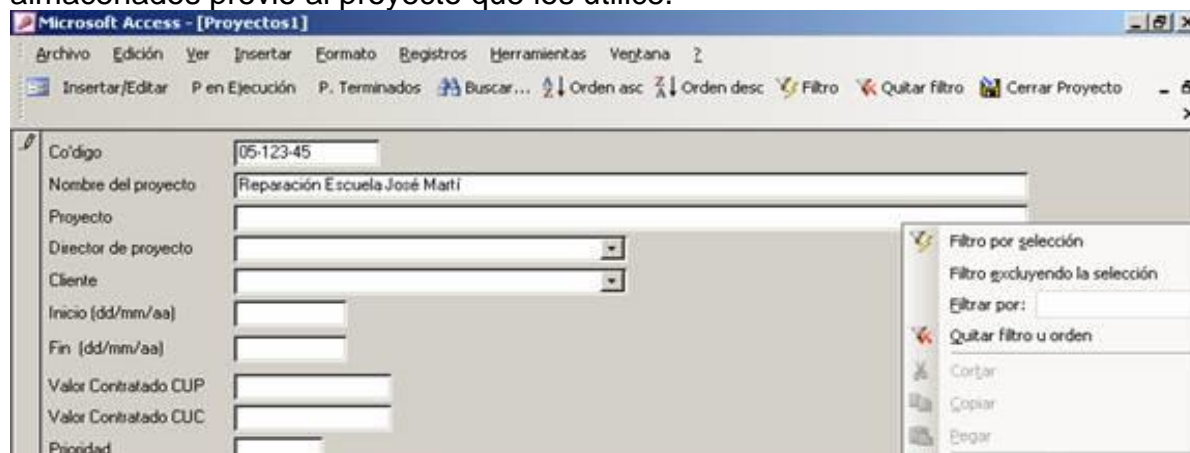


Opción Insertar/ Editar

Facilita el acceso a Proyectos, Clientes, Directivos y Estado para realizar cualquier actualización de la información (Insertar/Modificar/Eliminar). Para garantizar la

integridad de la información y el buen funcionamiento de la base de datos, estas operaciones deben estar a cargo solo del jefe de producción o el personal que este designe, el resto de los interesados pueden visualizar toda la información sin realizar cambio alguno.

Los datos referentes a Clientes, Directivos y Estado se utilizan como nomencladores para estandarizar la información sobre los proyectos, por lo que deben ser almacenados previo al proyecto que los utilice.



En el caso particular de los Directivos y los Clientes que desempeñan una función fundamental en la ejecución del proyecto, se ha decidido almacenar además del nombre, la dirección y el e-mail para facilitar su localización ante cualquier emergencia.

A continuación, se muestra una pantalla de ejemplo con información sobre los Clientes y su forma de localización donde pueden incluirse teléfonos y celulares.

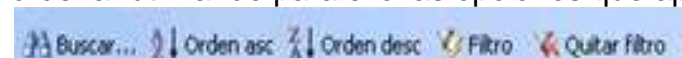
En la pantalla de los proyectos, se utilizan listas desplegables para la selección de los valores de clientes, director y estado. En el campo Proyecto utilice el menú de contexto para insertar un hipervínculo al fichero que contiene la información del proyecto.

El director del proyecto lo inscribe en la base de datos con el objetivo de facilitar la información a los interesados a través de la actualización por cortes.

A fin de ganar espacio y claridad en las pantallas donde se muestran las consultas, se sugiere que en la cajuela **Texto** que aparece en la ventana del hipervínculo se coloque el nombre del proyecto.

Opción Proyectos en Ejecución (P. Ejecución)

En esta opción se agrupan las consultas definidas sobre los proyectos en ejecución. Sobre la información mostrada se pueden realizar búsquedas, aplicar/quitar filtros u ordenar utilizando para ello las opciones que aparecen en la Barra de Menú.

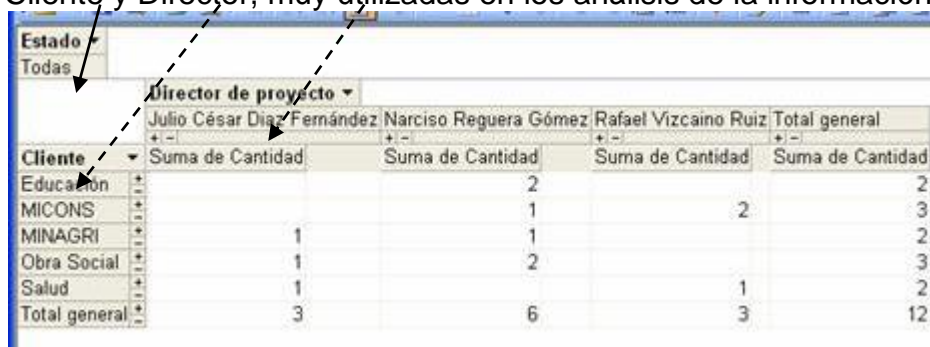


Proyectos

Aparecen en forma de tabla todos los campos de cada uno de los proyectos. En la empresa está definida la prioridad de cada proyecto mediante un valor comprendido entre 1 (menos prioritario) y 999. Este valor se utiliza para mostrar los proyectos ordenados de acuerdo a su prioridad. Puede utilizar las barras de desplazamiento para visualizar el resto de la información.

Tabla dinámica

Muestra una tabla con todas las combinaciones existentes entre las variables Estado, Cliente y Director, muy utilizadas en los análisis de la información cruzada.



Estado	Director de proyecto			
Todas	Julio César Díaz Fernández	Narciso Reguera Gómez	Rafael Vizcaino Ruiz	Total general
Cliente	Suma de Cantidad	Suma de Cantidad	Suma de Cantidad	Suma de Cantidad
Educación		2		2
MICONS		1	2	3
MINAGRI	1	1		2
Obra Social	1	2		3
Salud	1		1	2
Total general	3	6	3	12

Proyectos Terminados (P. Terminados)

En esta opción se agrupan las consultas definidas sobre los proyectos terminados. Las opciones que ofrece la aplicación son similares a las descritas para proyectos en ejecución.

Además, se ha agregado una nueva consulta parametrizada de corte temporal, que muestra todos los datos de los proyectos terminados después de una fecha ofrecida como dato de entrada.

En la medida que se utilice el sistema y los directivos se integren al mismo surge la necesidad de nuevas consultas que se irán adicionando a la aplicación como parte del proceso de mejora continua. El desarrollo del sistema con la participación efectiva de los directivos lleva implícito su perfeccionamiento.

El sistema brinda salidas personalizadas con la información que requieren las partes interesadas y permite el acceso de las partes al sistema para la búsqueda de la información necesaria para garantizar los objetivos previstos. La vinculación del Project con el Project Server, Almacenes de información y el Outlook facilita el trabajo del equipo DIP haciendo uso de las TICs. En el trabajo se hace uso de las herramientas que brinda el MS Project con los complementos del Office, los cuales se ajustan al procedimiento desarrollado.

Inicialmente se brinda información a las partes interesadas y posteriormente se crea la necesidad de entrar al sistema y buscar la información que necesitan para garantizar el cumplimiento de sus funciones. La labor educativa y facilitadora de los directivos juega un papel importante en el desarrollo del equipo de proyecto.

Conclusiones

El proyecto representa la unidad básica de la organización del desarrollo del territorio, el uso de las técnicas de dirección para dirigir este desarrollo, es una herramienta importante para los consejos de la administración del Poder Popular.

El ciclo de gestión de conocimiento crea las condiciones para compartir el conocimiento entre el equipo de trabajo del proyecto y las partes interesadas, desarrollando hábitos y habilidades en la solución de los problemas, estimulando la motivación por la elevación de la calidad del proceso y el sentido de pertenencia de

integrantes, con el objetivo de obtener un mejor desempeño. Este proceso constituye la base para la integración de los factores del territorio.

Todos los proyectos son distintos pero los procesos que se desarrollan en los mismos son similares, por lo que el uso de sus módulos con los ajustes que brinda la práctica siempre son válidos, evitando repetir los mismos errores.

El desarrollo local necesita de un apoyo importante de las alianzas estratégicas de la región como forma de garantizar el balance de recursos necesarios para el logro de los objetivos de los proyectos aprobados, estableciendo las relaciones contractuales establecidas a través de los proyectos como forma de garantizar el desarrollo armónico local.

Cada proyecto requiere de asignación de recursos, presupuesto y financiamiento, el cronograma de ejecución del proyecto con acceso desde la base de datos, permite hacer uso del centro de costo por proyecto y su correspondiente control de los recursos a través de la contabilidad.

El proceso representa un ciclo en espiral ascendente, que, con la necesaria atención de los directivos, se logra la formación de los interesados en un proceso de mejora continua.

La gestión del conocimiento constituye un objetivo estratégico en la garantía del desempeño del hombre en el cumplimiento de sus funciones. La estabilidad del personal estimula la pertinencia del hombre en su puesto de trabajo. Cuando por determinadas razones el especialista deja de trabajar en la empresa, su experiencia y aspectos novedosos desarrollados en la ejecución de los proyectos quedan reflejados en la base de datos de proyectos terminados con acceso del resto de los especialistas de la empresa.

El acceso a la base de datos de proyectos concluidos no se desarrolla de forma espontánea, es imprescindible el papel formador y educativo de los directivos, directores de proyectos y líderes de procesos como facilitadores en la búsqueda, asimilación de la información y puesta en práctica de los conocimientos en los nuevos proyectos. Es el proceso de convertir el conocimiento en valor materializado en la elevación de la calidad de los nuevos proyectos. El papel del líder como facilitador y las habilidades informáticas desarrolladas, permiten acceder al conocimiento a través de la navegación y los motores de búsqueda.

Los proyectos ejecutados con presupuesto, financiamiento, control y apoyo informático **no los vote**, guárdelos en una base de datos de proyectos con el objetivo de evaluar el comportamiento del desarrollo local, identificar sus principales problemas, caracterizarlos y con esta experiencia, implementar las estrategias de los nuevos proyectos del desarrollo local. El valor socialmente útil del producto final que entrega la solución de un proyecto, se mide por el nivel de conocimiento añadido por el hombre que ejecuta el mismo. La metodología propuesta permite el desarrollo de la gestión de conocimiento en función del desarrollo de los territorios del mañana.

El uso de plataformas computacionales, garantizan el almacenamiento de la información inherente al proyecto en formato digital y su vinculación con las bases de datos permiten gestionar, potenciar y compartir este conocimiento entre las partes interesadas.

El desarrollo actual de la Dirección Integrada por Proyectos aplicada al desarrollo local, requiere de un modelo de gestión de conocimiento, con el objetivo de garantizar la elevación de la calidad de los nuevos proyectos, a través de un proceso de capacitación personalizado del hombre. Los proyectos generan conocimientos y es una necesidad hacer un buen uso del mismo, para garantizar la continuidad del desarrollo en los territorios del mañana.

Bibliografía.

- 1.- López A Propuesta metodológica para contribuir al desarrollo económico del territorio sobre la base de la gestión de los *activos* intangibles. ISCTN 2014
- 2.- López A. El capital Intelectual como fuente de medida del valor agregado de las Organizaciones. Dintell 2012.
- 3.- Delgado, R. *Aplicación del Project Management al proceso de Innovación Tecnológica apoyado por los sistemas informáticos profesionales*. Publicación de las memorias del evento Innovación Tecnológica. CITMA. CD. Feb / 2010.
- 4.- Delgado, R. *La Dirección Integrada de Proyectos haciendo uso de las Nuevas Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones*. Libro de texto. Editado por CETA. ISPJAE. Cuba. 2013
- 5.- Montes de Oca, M. y Delgado, R. *El uso de las bases de datos en la Dirección Integrada de Proyectos*, Publicación de las memorias del evento Informática 2014
- 7.- Montes de Oca, M. y Delgado, R. *La Dirección Integrada de Eventos con el apoyo de las TICs*, 2005
- 8.- Ortol, E. *Gestión del Conocimiento y competencia informacional en el puesto de trabajo*, Artículo publicado en arearh.com. 2008
- 9.- Ruíz, H. *Gestión del Conocimiento: Un eterno reto afrontado con nuevas tecnologías*, Artículo publicado en arearh.com. 2007
- 10.- *Guía de los fundamentos para la Dirección por Proyectos. PMBoK VI 2017*