

## NOTA TÉCNICA

### Gestión de proyectos en el proceso de innovación tecnológica de la empresa pecuaria Triángulo 3 de Camagüey

Managing Projects Through a Technological Innovation Process at a Livestock Center

José Manuel Hernández Guerrero

Departamento de Agronomía, Facultad de Ciencias Agropecuarias, Universidad de Camagüey, Cuba

jose.hernandez@reduc.educ.cu

---

#### INTRODUCCIÓN

La totalidad de las organizaciones y empresas están más preparadas para ejecutar la gestión de actividades cotidianas que para dirigir proyectos específicos y complejos. La experiencia demuestra que, con frecuencia, estas actividades discontinuas tienen numerosas vicisitudes en su preparación y ejecución por lo que se obtienen resultados insatisfactorios: plazos de finalización dilatados, costos muy superiores a los presupuestados, niveles de calidad insuficientes, incumplimiento de los objetivos (Martínez, 1993; Álvarez, 2000 y Guevara *et al.*, 2006).

El rápido proceso de cambio a que se ven sometidas, tanto las empresas productoras como las de servicio y otras organizaciones de todo tipo, crea la necesidad de acometer proyectos de envergadura u operaciones singulares. Se plantea la necesidad de una correcta gestión de proyectos que permita garantizar el alcance de los objetivos propuestos por la organización (Del Río Silva, 1989). Esto se logra a través de la dirección por proyecto, que es coordinado por un equipo de especialistas (Cadena, Waissbluth y Solleiro, 1989 y Álvarez, 2000).

El objetivo del trabajo fue mostrar los resultados obtenidos con la implementación de la gestión por proyectos en la empresa ganadera Triángulo 3 de la provincia de Camagüey.

#### DESARROLLO

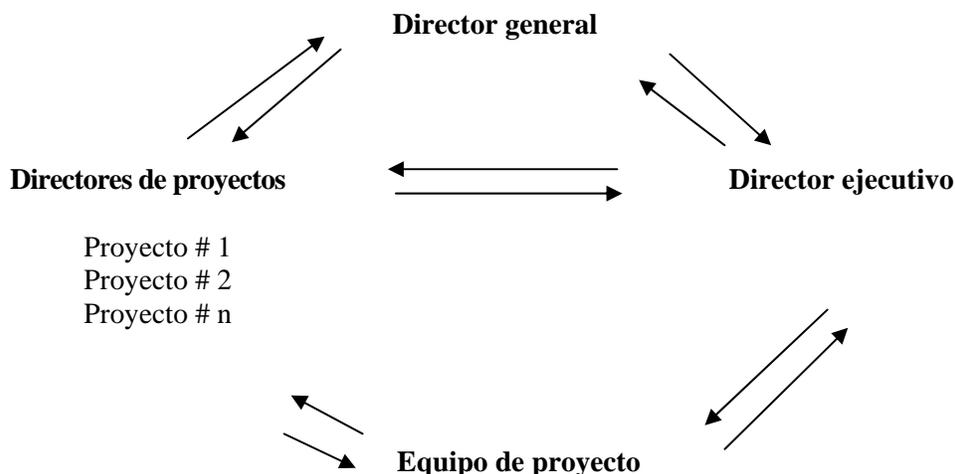
La capacitación de los recursos humanos, vía proyectos de desarrollo, tiene como meta primordial garantizar que el personal tenga gran capacidad para adaptarse a los cambios que se proyectan y el entorno (Barney, 1991; Lay, Suárez y Zamora, 2005). Para ello se necesita tener visión estratégica que permita anticipar necesidades y planificar estrategias tendentes a su satisfacción, e incluso, generar su propio futuro.

La gestión por proyectos permitió la optimización de los recursos puestos a la disposición de la institución con el fin de obtener los objetivos planeados, que es el proceso de conducción del esfuerzo organizativo con el sentido del liderazgo para obtener los resultados planificados. Esto se logra a través de la dirección por proyectos que coordina un equipo de especialistas, con la integración de los esfuerzos funcionales y de fuera de la organización para lograr la ejecución con éxito (Fernández, 1997, Álvarez, 2000 y Guevara *et al.*, 2006).

El equipo de proyecto con su director, es la organización temporal que desarrolla todas las actividades del proyecto desde principio a fin (ver figura). La integración del equipo es difícil pero necesaria para el éxito del proyecto, precisa de liderazgo, motivación y creatividad enfocados a la meta común que es la obtención de los objetivos (Álvarez, 2000).

Para lograr la implementación de la gestión de proyectos, fue necesario capacitar a directivos de las UBPC, granjas y empresa en las técnicas de dirección por proyectos, según *Resolución 50/99 del CITMA para la presentación de proyectos de Innovación Tecnológica*.

Se realizó un curso teórico-práctico de 20 h con frecuencia semanal de 4 h, donde los cursistas aplicaron los conocimientos presentando un proyecto, lo que permitió contar con una cartera de proyectos (primer elemento de la tecnología).



**Fig. Esquema general del proceso de gestión de proyectos**

Durante 2002 y 2003 se ejecutaron 3 proyectos con ingreso de 160 000 pesos en moneda nacional y 91 100 pesos en moneda libremente convertible, que fueron financiados por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) y la Consejería de Bienestar Social de las Isla Baleares (ver tabla). También se participó en dos proyectos con el Centro de Estudio para el Desarrollo de la Producción Animal (CEDEPA) de la Universidad de Camagüey, Cuba (Guevara *et al.*, 2006).

*Efecto económico-productivo-social*

El efecto económico-productivo no sólo fue de 91 100 pesos en moneda libremente convertible y 160 000 pesos en moneda nacional logrado por el CITMA y la Consejería de Bienestar Social de las Islas Baleares, también los ingresos directos que se recibieron, la implementación de la gestión por proyectos, que permitieron la introducción de tecnologías apropiadas a las condiciones de producción actual cubanas, al usar más racionalmente los recursos a partir de una mejor organización del trabajo, como: los sistemas de producción intensiva de leche y carne sobre pedestales, la siembra de leguminosas como banco de proteínas y otras tecnologías. Se logró crear mejores condiciones para el trabajador, pues con el financiamiento se adquirieron medios e implementos para el trabajo y se mejoraron las condiciones de vida del trabajador y su familia al construir o reparar su vivienda.

**REFERENCIAS**

ÁLVAREZ, A. (2000). *Plan de acciones estratégicas del IIPF ganadería para el año 2000*. La Habana, Cuba: Ministerio de la Agricultura.  
 BARNEY, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99.  
 CADENA, G; WAISSBLUTH, M. y SOLLEIRO, J. L. (1989). *Diseño y administración de proyectos de innovación tecnológica, series manuales de I & D* (No. 7). Santiago, Chile: CINDA/PNUD/SECAB. Santiago-Chile.

**Tabla. Resultados de la gestión con enfoque de proyectos para el desarrollo ganadero en varias UBPC (miles de pesos en ambas monedas)**

Proyectos	U/M	MN	MLC
Recuperación de áreas ganaderas para la producción de leche y carne en la UBPC Batalla de Jimaguayú	MP	40,0	31,8
Incremento de la producción ganadera desarrollando tecnologías sostenibles de alimentación en la UBPC Las Delicias	MP	-	36,2
Acciones de apoyo para incrementar la producción de leche y carne en la UBPC La Unión	MP	-	23,1
Sub-total	MP	40,0	91,1

DEL RIO SILVA, J. (1989). *Metodología para la gestión integral de proyectos de innovación tecnológica: un enfoque de carácter normativo*. Lima, Perú: Departamento de Tecnología, Junta de Acuerdo de Cartagena.

FERNÁNDEZ, F. M. (1997). *Innovación tecnológica y competitividad. Un intento de divulgación de conceptos, enfoques y métodos*. Ciudad de México: FES Caribe.

GUEVARA, R. V.; GUEVARA, G.; MARCOFF, C.; CURBELO RODRÍGUEZ, L.; ESTÉVEZ, J. A.; PEDRAZA, R.; GÁLVEZ, M. y MARTÍNEZ, S. (2006). Contribución del enfoque de extensión en proyectos de desarrollo, al mejoramiento de la eficiencia productiva de cooperativas ganaderas. *Rev. prod. anim.*, 18 (2), 111-115.

LAY MARÍA, T.; SUÁREZ, J. y ZAMORA, M. (2005). Modelo para gestionar la capacitación de directivos y reservas en la empresa ganadera cubana. I. Diagnóstico empresarial y del proceso de capacitación. *Pastos y forrajes*, 28 (3), 253-264.

MARTÍNEZ, E. (1993): *Estrategias, planificación y gestión de ciencia y tecnología*. Caracas, Vanezuela: Ed. Nueva Sociedad, CEPAL-ILPES/UNESCO/CYTED-D.

Recibido: 1-3-2012

Aceptado: 5-4-2012