

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN
CARRERA: CONTABILIDAD Y FINANZAS

**Tesis presentada en opción al título de
Licenciada en Contabilidad y Finanzas**

Título: Implementación de la estrategia para la gestión de proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local en el Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta

Autora: Leydis María Fuente Hernández

Tutora: MsC. Rosa Mercedes Almaguer Torres

Holguín, 2017.

Agradecimientos

A Dios por proporcionarme la sabiduría y la fuerza para salir adelante.

A mi madre, padre, sobrino, hermana, abuela y abuelo, gracias por darme todo su amor y apoyarme en los momentos más difíciles dándome fuerzas y sabiduría para continuar.

A toda mi familia por ayudarme a hacer este sueño realidad.

A mi tutora Rosa Mercedes Almaguer por su disposición a ayudarme, por sus orientaciones constantes, por la confianza depositada y apoyo incondicional.

A mi novio por brindarme continuamente apoyo incondicional y todo su amor.

A los trabajadores de las Direcciones Provincial y Municipal de Economía y Planificación, por ofrecer información importante para la elaboración de esta investigación.

A todos los que, de manera directa o indirecta, contribuyeron al logro de esta meta, tan importante en mi vida profesional. A todos infinitas gracias.

Dedicatoria

Mis padres, que son los mejores del mundo, por ser mi sostén en esta tierra y me hacen comprender que la vida hay que mirarla más allá de lo que tenemos y que todo lo que sucede es por alguna razón y no podemos quedarnos con las situaciones malas que acontecen. Por enseñarme que lo bueno y lo poco que se logra se hace a través de esfuerzo y trabajo.

A mi sobrino por brindarme esa energía y entusiasmo que caracteriza su vida.

A mis abuelos María, Juan y mi hermana Laritza por mostrarme que la paciencia no es una de mis virtudes, que no me puedo desesperar por si las cosas no suceden como quería.

A mi familia en general, por ser mi apoyo emocional, sentimental y por soportar mi mal humor en este periodo tan complejo como es la culminación de mi carrera.

RESUMEN

En los últimos años obtienen valor las estrategias y proyectos ideados para el estudio del desarrollo económico local. Aun con las dificultades existentes en la sociedad mundial vigente, y las diversificadas situaciones socioeconómicas latentes entre ellas, el desarrollo local es una fuente de ingreso y progreso tanto para la localidad como para la economía cubana. Sin embargo, hay deficiencias en la toma de decisiones y en convertir estas iniciativas en empresas competitivas, otorgándole una visión a corto, mediano, y largo plazo en la eficiencia de los distintos procesos.

En correspondencia con lo anterior, esta investigación trata el siguiente problema: la necesidad de la implementación de una estrategia de gestión para proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local en el proyecto Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta que permita un mejor funcionamiento del mismo.

El objetivo es implementar la Estrategia para la gestión de proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local en el Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

En esta investigación se utilizaron como métodos teóricos el histórico y lógico dentro del cual el hipotético deductivo. De los métodos empíricos, se utilizó la observación científica. Los procedimientos de investigación se emplearon el análisis y la síntesis; y en las técnicas de investigación recurrida fue la entrevista.

Se plantea la implementación de la Estrategia para la gestión de proyectos de desarrollo local en el Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta, ajustada a partir de la tesis presentada en opción al título de Master en Contabilidad Gerencial de la autora Almaguer R.

ABSTRACT

In the past years strategies and projects for the study of the local economic development have obtained a huge value. Even with the existent difficulties in the worldwide society in use, and the diversified socioeconomic latent situations between them, the local development is a source of entrance and progress so much for the locality same as for the Cuban economy. However, we can find deficiencies on the overtaking in turning these initiatives into competitive companies and, bestowing it upon a vision I cut, medium, and I deliver term in the efficiency of the several processes.

Taking into account what has been said before this investigation, treat the following problem: The need to implementation of a strategy of step for projects of municipal initiative of local development in the Commercial Cultural Complex project Plaza of the Marqueta that enable a better functioning of the same.

The objective is to implement a Strategy for the step of projects of municipal initiative of local development in the Cultural Commercial Complex Plaza of the Marqueta.

It was utilized theoretic methods in this investigation like historical-logical and hypothetic deductive. Of the empiric methods, the scientific observation was utilized. The fact-finding procedures the analysis and the synthesis were used; and it was the interview the techniques of appealed investigation.

It is recommended the implementation of the Strategy for the step of projects of municipal initiative of local development in the Commercial Cultural Complex Plaza of the Marqueta, adjusted to the thesis presented in option to Master's title in Accountancy Related to Management of the author Almaguer Torres R.

ÍNDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I. ANALISIS TEÓRICO E HISTÓRICO DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE INICIATIVA MUNICIPAL DE DESARROLLO LOCAL.....	8
1.1 Análisis histórico sobre la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local.	8
1.2 Características de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local en Cuba.....	22
1.3 Diagnóstico del estado actual de la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local en Holguín.....	31
1.4 Caracterización del proyecto Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.	34
CAPÍTULO II. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE INICIATIVA MUNICIPAL DE DESARROLLO LOCAL.....	38
2.1 Estrategia para la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local.....	38
2.2 Aplicación de la estrategia en el proyecto Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.	40
CONCLUSIONES GENERALES.....	67
RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFIA:	72

INTRODUCCION

El mundo se halla en una época de transformación violenta y vertiginosa, donde coexisten los atrasos o restos del precepto anterior con el surgimiento del nuevo orden, entendido como globalización, mundialización o internacionalización del capital, que es lo mismo que mayor concentración de éste. Según (Hawken, 1998) no estamos en una época de cambios, sino en un cambio de época.

El desarrollo local pretende situar como punto central al ser humano y a los intereses colectivos, potenciando en su esfera diaria las capacidades de los individuos. Es un enfoque y una práctica que persigue impulsar el desarrollo endógeno, la auto-organización y el bienestar social, para lo que requiere tanto de la participación colectiva como de la intervención individual.

Durante las últimas décadas obtienen valor las estrategias y proyectos creados para el estudio de las dinámicas del desarrollo económico local, cuya característica es que actores locales, tanto públicos como privados, participan activamente en la planeación y gestión de proyectos de inversión como nuevas sendas de progreso en una región. A pesar de los inconvenientes estructurales existentes en la sociedad mundial actual, y las desigualdades socioeconómicas existentes entre ellas el desarrollo local consigue ser efectivo en los escenarios de la economía cubana, por lo que Cuba no es un caso excepcional.

A partir de 1990 se produjo en Cuba una interrupción abrupta del proceso de desarrollo que se venía aplicando desde el triunfo de la Revolución. Al perderse el 85% del mercado externo toda la actividad productiva se deprimió, lo cual se reflejó con mucha intensidad en la economía interna y, por tanto, en cada territorio del país que no se encontraba preparado para enfrentar tal crisis por lo que hubo extensas repercusiones sociales, políticas y culturales, a partir de la caída del socialismo en Europa oriental y la URSS.

Esta coyuntura internacional arrojó de golpe a la sociedad cubana al escenario de la globalización capitalista neoliberal y creó condiciones particularmente favorables para que la potencia hegemónica incrementara los mecanismos de bloqueo y de presión externa sobre el país. Estas circunstancias externas coyunturales

condicionaron sin dudas no sólo la necesidad de enfatizar en el manejo centralizado de los escasos recursos estratégicos, sino también el incremento del papel fundamental del nivel local para la sobrevivencia del país y su desarrollo ulterior.

El llamado período especial obligó a adoptar un conjunto de medidas extraordinarias que repercutieron en las economías territoriales. El esfuerzo principal se centró en frenar el descenso continuo de la economía desde 1989, objetivo que se logró en 1994, cuando el producto interno bruto (PIB) creció 0,7%; sin embargo, en ese lapso la economía decreció 34,3%.

Es por todo ello que en la etapa actual, en la cual el país comienza a disponer de los recursos necesarios para el crecimiento económico, es importante que todas las fuerzas productivas se pongan en tensión, a fin de aprovechar las potencialidades que la economía del país exige y que la Revolución ha creado. En este sentido, la planificación centralizada deja espacios a nivel municipal que constituyen una importante reserva, no utilizada, de fuentes de desarrollo.

A modo de respuesta a las dificultades señaladas antepuestas, el Estado cubano inicia un proceso enfocado a fortificar la autoridad de las provincias, a través de una mayor descentralización, que permitiera más autonomía en la gestión de sus recursos. En ello, la idea del espacio local, y su papel en la contribución al desarrollo, comienza a sistematizarse en una teoría, que se va construyendo hasta hoy, desde una lectura universal de la teoría de desarrollo local, pero contextualizándola en las realidades de la sociedad cubana.

En tal sentido, y debido a su importancia, aparecen las iniciativas locales como una vía para mejorar la calidad de vida de la población, así como para incrementar el desarrollo en las localidades, al evaluar y valorar los recursos propios. Además, constituyen un elemento fundamental para alcanzar un desarrollo descentralizado en las regiones, lo que requiere la participación activa e inteligente de los gobiernos municipales mediante la gestión de proyectos económicos capaces de autofinanciarse, así como de generar ingresos que posibiliten la sustitución de importaciones, de obtener ganancias que se destinen en beneficio social y lograr una base económica de financiamiento.

En el proceso de actualización del modelo socioeconómico cubano, los municipios y su capacidad de transformar sus realidades desde sus potencialidades locales han sido objeto de análisis en los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido Comunista de Cuba en el lineamiento 37 que se aprueba en su VI Congreso, expresa que se debe ofrecer especial vigilancia a las inversiones locales como vía de desarrollo:

“El desarrollo de proyectos locales, conducidos por los Consejos de Administración Municipales, en especial los referidos a la producción de alimentos, constituye una estrategia de trabajo para el auto-abastecimiento municipal, favoreciendo el desarrollo de las mini-industrias y centros de servicios, donde el principio de la auto-sustentabilidad financiera será el elemento esencial, armónicamente compatibilizado con los objetivos del plan de la Economía Nacional y de los municipios. Los proyectos locales una vez implementados serán gestionados por entidades económicas enclavadas en el municipio”.

Por otro lado ya en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba en el lineamiento 49 se aprueba el perfeccionamiento de la aplicación de estímulos que promueven producciones nacionales en sectores claves de la economía especialmente a los fondos exportables y a los que sustituyen importaciones, al desarrollo local y la protección del medio ambiente.

Se aprecia la importancia que se le asigna a los proyectos de desarrollo local, así como su carácter territorial y la necesidad de que sean sustentables desde el punto de vista económico. Ello está en correspondencia con el concepto de desarrollo económico local, el que se asume como “un proceso que integra el mejoramiento material de formas de existencia y reproducción de lo social, basado en el despliegue creciente de las potencialidades de autodesarrollo individuales y colectivas, sostenible y participativo”(Espina Prieto M. , 2010.), lo local se refiere al municipio como unidad político-administrativa, donde se ubican estructuras de gobierno, productivas y de servicios y que a su vez, está conformado territorialmente por consejos populares, circunscripciones y asentamientos poblacionales, urbanos y rurales.

En los proyectos de desarrollo local, a los gobiernos locales se les confiere un mayor protagonismo en la gestión económica de los proyectos, a ellos corresponde decidir, administrar y evaluar, mediante una metodología, los proyectos de inversión que deben ser ejecutados en el territorio, teniendo en cuenta su factibilidad y viabilidad económico - financiera. En este proceso de toma de decisiones, los resultados esperados juegan un papel trascendental a la hora de satisfacer las necesidades de investigación de los diferentes usuarios como gobiernos locales, Direcciones de Economía y Planificación, evaluadores de proyectos, empresarios, entre otras instituciones encargadas de determinar si el proyecto es rentable luego de su ejecución.

Se infiere la necesidad de la implementación de proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local que favorezcan la integración de los factores, entidades e infraestructuras municipales en función de favorecer el desarrollo de las localidades. Sin embargo, el análisis del estado de la gestión de estos proyectos según la investigadora (Almaguer Torres) evidencia que no siempre se logran los resultados esperados; el proyecto Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta no es la excepción, en el diagnóstico realizado se encuentran insuficiencias, entre las principales se hallan las siguientes:

- Deficiente planificación de estrategias para la realización y funcionamiento del proyecto a partir del aprovechamiento de las potencialidades locales para ello.
- Insuficiente control de los resultados que se obtienen en la ejecución del proyecto, lo que no favorece su regulación.
- No están definidas la misión y visión del proyecto, ni hay claridad de su objeto social.
- Existen dificultades en la firma de contratos con las agencias del turismo, que son los fundamentales proveedores de clientes extranjeros.
- Varios de sus kioscos exteriores y stands se encuentran sin arrendar, lo que denota poca gestión comercial.

El análisis de las causas que inciden en las insuficiencias planteadas conduce a identificar como una de ellas, las dificultades en la gestión del proyecto Complejo

Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta, pues los directivos carecen de precisiones que favorezcan su funcionamiento.

Almaguer Torres, R. en su investigación Estrategia para la gestión de proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (2014), propone una estrategia basada en los elementos de la gestión por procesos como herramienta para mejorar la gestión de dichos proyectos e incrementar la preparación de sus directivos.

Los desafíos del contexto cubano actual, tienen una expresión concreta en la escala local, pero también su solución, la que debe formar parte del desarrollo local mediante la realización de proyectos. Los resultados del diagnóstico evidencian que en la provincia de Holguín en la gestión del proyecto Complejo Cultural-Comercial Plaza de Marqueta el cual es de iniciativa municipal de desarrollo local no se logra los resultados que se trazan. El análisis de las entrevistas a directivos refleja como posible elemento causal la carencia de precisiones que orienten la gestión del proyecto.

El diagnóstico realizado demuestra como **problema social** la existencia de limitaciones en la gestión y funcionamiento del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta traen consigo inconformidades por parte de los arrendatarios.

La revisión de la literatura permite definir como **problema científico** el siguiente: ¿cómo lograr un mejor funcionamiento del proyecto Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta a través de la implementación de una estrategia de gestión para proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local?

El **objeto** de la investigación se enmarca en la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local, formulándose como **objetivo**: implementar la Estrategia para la gestión de proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local en el Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta, tomada de la tesis en opción al título académico de Máster en Contabilidad Gerencial de la autora Almaguer Torres, R., el **campo de acción** es la gestión del proyecto Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

Para darle solución al problema se efectuaron las **tareas** de investigación siguientes:

1. Realizar el análisis histórico de la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local para determinar las principales problemáticas que inciden en este proceso.
2. Analizar el estado actual de la gestión del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local en la provincia Holguín.
3. Caracterizar el proyecto Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.
4. Implementar la Estrategia para la gestión del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local en el proyecto Complejo Cultural Plaza de la Marqueta.

A partir de lo antes expuesto, se formula la **hipótesis** siguiente: la implementación de la estrategia para la gestión del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local en el proyecto Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta, permitirá un mejor funcionamiento del mismo.

Fueron utilizados de los **métodos teóricos** los siguientes:

El histórico para profundizar en los elementos históricos relacionados con la gestión del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local.

En el lógico con el hipotético deductivo para precisar la hipótesis de la investigación.

De los **métodos empíricos** se utilizó:

La observación científica para analizar el nivel de ventas, afluencia de público y el funcionamiento del Complejo Cultural.

De los **procedimientos de la investigación** se recurrió:

El análisis y la síntesis, para el estudio de la bibliografía relacionada con la gestión del proyecto de desarrollo local y determinar regularidades.

De las **técnicas de investigación** se manejó:

La entrevista para determinar los elementos que inciden de forma negativa en la gestión del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado con la introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el capítulo uno aparece el análisis histórico de la gestión de los proyectos de

iniciativa municipal de desarrollo local, los proyectos desarrollados en Cuba y la caracterización del Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta ubicado en Holguín. En el capítulo dos se localiza la implementación de la estrategia para la gestión del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

El **Aporte** de esta investigación es la implementación de la estrategia para la gestión de proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local en el Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

CAPITULO I. ANALISIS TEÓRICO E HISTÓRICO DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE INICIATIVA MUNICIPAL DE DESARROLLO LOCAL.

En el presente capítulo se confecciona un análisis teórico e histórico sobre la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local. Se presenta el diagnóstico del estado actual de la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local en la provincia de Holguín y la caracterización del proyecto Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

1.1 Análisis histórico sobre la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local.

El desarrollo local almacena diversas referencias y prácticas, primordialmente de los países europeos y latinoamericanos, dado que al detallar este concepto consta de un sinnúmero de apuntes en cuanto a su apareamiento y a las creencias que lo siguen. El desarrollo depende siempre de la capacidad para introducir innovaciones al interior de la base productiva y tejido empresarial de un territorio determinado. Tradicionalmente se ha supuesto que el desarrollo depende de la inversión, de donde se deduce la importancia de la atracción de recursos financieros. Sin embargo, la disponibilidad de recursos financieros no es suficiente ya que los mismos pueden dirigirse hacia aplicaciones de carácter improductivo o especulativo. La orientación de los recursos financieros a la inversión productiva depende de otros factores básicos.

A pesar de la heterogeneidad de criterios y aproximaciones existentes sobre el desarrollo local, se tiene ya cierto consenso sobre los requerimientos para su realización práctica como la necesidad de autonomía para emprender estilos propios de desarrollo y aplicar políticas endógenas, capacidad de apropiación del plus producto que permita su reinversión, la modernización tecnológica y diversificación productiva, uso racional de los recursos y conciencia ambiental, equidad en la distribución del ingreso, protagonismo de los gestores del desarrollo, alianzas entre los agentes y sentido de identidad de su gente con el territorio(Boisier, 1996).

El desarrollo local, es un proceso orientado desde el municipio mediante acciones de transformación del territorio, de diferente naturaleza, en la dirección priorizada y articuladas a través de una estrategia previamente definida, que tiene características propias pero asume articuladamente y adapta políticas nacionales y provinciales, porque no se trata de procesos municipales absolutamente independientes, sino de gestionar la movilización de las potencialidades locales conectadas con el desarrollo del país. Cada escala tiene su rol y lo importante es que cada una aporte lo que le corresponde y no ocupe el de las otras.

Se requiere, por lo tanto, de los gobiernos municipales el conocimiento de los potenciales, en particular productivos, que tiene el territorio, así como las barreras que limitan o impiden su movilización y uso eficiente, los que constituyen elementales aspectos de diagnóstico. De igual forma, estar en capacidad de conducir y gestionar de manera integrada esos procesos, y las redes que se asociarán al mismo, mediante mecanismos que aseguren la eficacia en las coordinaciones y la colaboración entre todos los implicados en la transformación, diversos y a veces contradictorios, y que incluye nuevas figuras determinantes en el contexto. Estos procesos, para ser exitosos, abarcadores y, sobre todo, sostenibles necesitan un amplio carácter participativo.

Existe una visión muy “macro” o agregada del desarrollo, que utiliza los habituales indicadores promedio que, generalmente, esconden más aspectos de la realidad que lo que muestran. Igualmente, aunque en ocasiones se desciende a un análisis sectorial, es preciso insistir en que las actividades reales combinan la utilización de insumos procedentes de los diferentes sectores con lo que la recogida de información agregada por sectores no suele representar de forma adecuada lo que ocurre en las diferentes situaciones productivas reales. Finalmente, cuando se plantea el tema territorial o regional, se hace por lo general, desde una lógica compensatoria o asistencial, tratando de acortar la distancia entre los indicadores promedio de una región respecto a otras, interesándose más por la posible convergencia o divergencia de situaciones que por intentar entender las potencialidades de cada territorio. Todos estos planteamientos están hoy bastante

anticuados o, al menos, desde el enfoque del desarrollo local tienen escaso interés.

En este sentido el desarrollo dependerá cada vez más de aquellos factores de naturaleza intangible que dependen de la capacidad de los actores locales para crear o mantener las condiciones e institucionalidad apropiadas para el fomento de las innovaciones, y que actúan objetivamente como propiciadores del desarrollo. En esta perspectiva pueden asociarse elementos tales como el nivel de capacitación de la fuerza de trabajo y su capacidad para asimilar el espíritu emprendedor de los actores comunitarios, entre otros. Estos pueden ser los que marquen la diferencia entre localidades y ser determinantes en el éxito de las iniciativas de desarrollo local.

El análisis del concepto “Desarrollo Local” se remonta a los inicios de década de los años ochenta, cuando se introduce -por primera vez- la noción de localidad en la Teoría del Desarrollo, surgiendo así el modelo de desarrollo “desde abajo” o modelo de “Desarrollo Local Endógeno”, según el cual el crecimiento se lleva a cabo aprovechando el conjunto de recursos humanos y materiales propios de una zona determinada. Aun cuando el modelo surge como alternativa al modelo “desde arriba” (o de concentración/difusión), ambos modelos presentan un elevado grado de compatibilidad, por lo que es necesario incorporar ambos elementos en el proceso de desarrollo local. De esta manera, el modelo de desarrollo local presentaría las siguientes características (Pike, (2011))

- El territorio es un agente de transformación social y no simplemente un soporte físico del desarrollo; del espacio funcional al espacio activo.
- El desarrollo potencial de una zona depende de sus propios recursos.
- Ofrece una perspectiva, además de territorial (y no funcional), microeconómica (y no macroeconómica) y de producto (no sectorial).
- Se muestra relevante el protagonismo y actuación de las administraciones públicas, sobre todo de la local, pero también de la regional y central.
- Es necesaria la actuación conjunta de los gestores públicos y los agentes privados, a través de una interacción colectiva.

El concepto de “desarrollo local” surge de la combinación de dos términos controvertidos, que han sido objeto de discusión científica y han generado posturas dispares. Se han realizado distintas aportaciones para ofrecer una definición unánime y aceptada que todavía no se ha conseguido. El concepto de desarrollo ha sido utilizado en la mayoría de las ocasiones con una significación cualitativa. En el lenguaje común se emplea como sinónimo de crecimiento, y generalmente, aumento económico. Por otro lado, la noción de “local” hace referencia a una parte del espacio, pequeña y englobada o referenciada en una estructura más amplia.

En otros términos, o se traduce en el mejoramiento de las condiciones materiales e inmateriales de la vida de los habitantes, creándoles la oportunidad para su realización, o se termina en un fracaso.

Las políticas de desarrollo local cumplen una función muy importante en los procesos de desarrollo económico, ya que actúan como catalizador de los mecanismos de interacción a través de las iniciativas locales, otorgan un importante papel a las empresas, a las organizaciones, a las instituciones locales en los procesos de crecimiento y cambio estructural en los que se trata de impulsar un proceso de desarrollo económico de “abajo hacia arriba”.

De este modo tenemos una primera concepción político-administrativa del territorio. Pero en la perspectiva del desarrollo endógeno, el territorio adquiere otras connotaciones. Una superficie simbolizada, dotada de significado a partir de los procesos sociales diversos que en él se expresan. Un entorno donde se fraguan las relaciones sociales y económicas, terreno de interacciones múltiples y constitución de actores. Un lugar de identidad, de pertenencia, donde la cultura y otros rasgos locales no transferibles se han ido sedimentado y afirmando en el tiempo. Un ámbito de especialización productiva, de externalidades, proximidad y de procesos organizativos y de aprendizaje. Un lugar donde las instituciones públicas y privadas interactúan para regular la sociedad. Un espacio de intervención, de ordenamiento, de vertebración. Y fundamentalmente, un territorio proyectado, un espacio de construcción, el lugar del “proyecto político de desarrollo” y un factor estratégico de oportunidades de desarrollo.

El Banco Mundial en 1990 define al desarrollo local como un fenómeno relacionado con personas trabajando juntas para alcanzar un crecimiento sustentable que traiga beneficios económicos y mejoras en calidad de vida para todos en la comunidad.

Aunque no puede hablarse de una conceptualización acabada, la concepción del desarrollo local vino a definirse por la concertación de los agentes locales y económicos, públicos y privados, unidos por el interés común de la defensa y dinamización de su entorno para movilizar las energías y las potencialidades endógenas para la definición de estrategias de desarrollo y la promoción de las actividades correspondientes, siempre a partir de las iniciativas y recursos locales, creando sinergias, buscando los apoyos externos posibles.

El desarrollo es entre otras cosas, un proceso de aprendizaje colectivo sobre las propias capacidades de las personas, grupos, comunidades y sociedades, y sus posibilidades de efectivización (el tan mentado "empoderamiento"), que se potencia en tanto hay comunicación, transparencia y participación en la toma de decisiones y opera el incentivo de la distribución justa de esos resultados.

El desarrollo local se trata de un complejo proceso de concertación entre los agentes – sectores y fuerzas- que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de cada familia y ciudadano(a) que viven en ese territorio o localidad. Más aún implica la concertación con agentes regionales, nacionales e internacionales cuya contribución enriquece y fortalece ese proceso que tiene una lógica interna, que avanza de manera gradual pero no dinámica ni lineal, que le da sentido a las distintas actividades y acciones que realizan los diferentes actores.

En este sentido el desarrollo dependerá cada vez más de aquellos factores de naturaleza intangible que dependen de la capacidad de los actores locales para crear o mantener las condiciones e institucionalidad apropiadas para el fomento de las innovaciones, y que actúan objetivamente como propiciadores del desarrollo.

En esta perspectiva pueden asociarse elementos tales como el nivel de capacitación de la fuerza de trabajo y su capacidad para asimilar el espíritu emprendedor de los actores comunitarios, etc. Estos pueden ser los que marquen la diferencia entre localidades y ser determinantes en el éxito de las iniciativas de desarrollo local.

El desarrollo local, en cualquier caso, es uno de los elementos más significativos en la creación de redes que favorecen la calidad de los habitantes y el cuidado y protección de los recursos, siendo su eje de transformación el espacio local, es decir, el espacio en el que cada individuo se siente comunidad, donde cada individuo puede actuar. El desarrollo local cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo esa mejora del espacio y la sociedad de la que se le ha hecho protagonista. La necesidad de que se implique tanto a actores globales como a los agentes y a la población local es, en parte, lo que justificaría la consecución de sus fines.

El economista (Alburquerque F. (., 2003)) expone que el vocablo desarrollo local muestra cierta ambigüedad a la hora de ser interpretado y manejado. Algunas veces se descifra simplemente como el progreso de un territorio de nivel inferior, otras como un desarrollo proveniente del uso de los recursos locales, y otras, como una alternativa al desarrollo centrado en un enfoque vertical en la toma de decisiones. Si bien aquellas interpretaciones son ciertas, el autor expone que son inconclusas y requieren matizaciones importantes. Entre ellas se encuentran el entender que el desarrollo local no es únicamente desarrollo municipal, puesto que no son las fronteras o delimitaciones administrativas de un municipio las delimitantes de los elementos y relaciones productivas y comerciales que explican el desarrollo de un territorio.

(CORAGGIO), nos habla de otro desarrollo desde lo local. Por "otro desarrollo" nos referimos aquí a la puesta en marcha de un proceso dinámico de ampliación de las capacidades locales para lograr la mejoría intergeneracional sostenida de la calidad de la vida de todos los integrantes de una población. Ello incluye, entre otros: componentes económicos (trabajo productivo, ingreso, satisfacción racional de necesidades legítimas, suficiencia y calidad de los bienes

públicos...);componentes sociales (integración en condiciones de creciente igualdad, efectiva igualdad de oportunidades, convivencia, justicia social...);componentes culturales (autoestima, pertenencia e identidad histórica, integración a comunidades con contención, valores de solidaridad y tolerancia...), y componentes políticos (transparencia, legitimidad y responsabilidad de las representaciones, participación directa responsable e informada de la ciudadanía en las grandes decisiones colectivas y en la gestión de lo público...).Señala que hay un desafío central: la transformación de lo político para hacer efectiva la participación local.

Además el desarrollo local requiere de una visión estratégica del territorio mediante la participación de actores públicos y privados, así como alianzas y concertaciones entre ellos que permitan consensuar estrategias orientadas a mejorar el tejido productivo de las empresas locales y a impulsar el desarrollo.

Dicho en otras palabras, se trata de un proceso de crecimiento económico y cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local y en el cual pueden distinguirse varias dimensiones:

- Económica, en la cual, los empresarios locales usan su capacidad para organizarlos factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para sercompetitivos en los mercados.
- Formación de recursos humanos, en la que los actores educativos y de capacitación conciertan con los emprendedores locales la adecuación de la ofertade conocimientos a los requerimientos de innovación de los sistemas productivoslocales.
- Socio-cultural e institucional, en la que los valores e instituciones localespermiten impulsar o respaldar el propio proceso de desarrollo.
- Político-administrativa, en la que la gestión local y regional facilita laconcertación público-privada a nivel territorial y la creación de “entornosinnovadores” favorables al desarrollo productivo y empresarial.
- Ambiental, que incluye la atención a las características específicas del medio natural local, a fin de asegurar un desarrollo sustentable ambientalmente.(Vásquez Barquero, (1988)).

Estos progresos persiguen normalmente las siguientes ventajas para el territorio: mejora de la calidad y nivel de vida de los ciudadanos, incremento del grado de bienestar social; reducción de la dependencia del exterior, no su eliminación, y si mejorar las condiciones para fortalecer el intercambio mutuamente ventajoso con el entorno exterior a la localidad; reforzamiento del espíritu colectivo, como componente de acción consciente por el alcance del desarrollo social e individual; crecimiento y generación de empleo; conservación del medio natural y desarrollo cultural de la comunidad.

El Desarrollo Local se basa en factores materiales e inmateriales, siendo estos últimos casi más decisivos que los primeros. Entre el grupo decisivo de factores podemos citar como principales: la importancia de las empresas difusas, pequeñas y de núcleos poblacionales de tamaño reducido; la existencia de una sociedad cohesionada, basada en factores como la familia como elemento aglutinador y participativo a la hora de aportar mano de obra, asumir riesgos y canalizar ahorros y capital; en los valores, en la colaboración y la solidaridad; una historia conjunta; la actitud y el carácter de la población en general y de los trabajadores, microempresarios, mujeres, jóvenes u otros colectivos; el consenso y la coordinación existente entre el grupo social ; la supervivencia o no de tradiciones artesanas y oficios; la familiaridad o no con los mercados internacionales; los recursos y capacidades financieras existentes en el propio territorio, su aprovechamiento y por último el nivel de infraestructuras e inversiones realizadas por parte de las administraciones.

En todo lo que al desarrollo local se considera que constituye una alternativa de progreso viable para los países subdesarrollados y puede ser efectivo en las condiciones de la economía cubana, pues esta nueva visión de adelanto tiene en el recurso humano su primordial fuente de aprovechamiento. Asimismo, es un proceso integrador que involucra a todos los actores en la discusión, búsqueda, análisis y gestión de proyectos de inversión con el fin de contribuir a generar ingresos y empleos en el territorio. Mediante ellos se abre una excelente oportunidad para que los ciudadanos de un municipio ejerzan su participación y protagonismo real en las decisiones de la gestión pública, dando respuesta a sus

propias necesidades y demandas, pero al mismo tiempo contribuyendo con el desarrollo desde el ámbito local.

Elementos que caracterizan el desarrollo local:

- Su carácter local, dado que se circunscribe a un territorio perfectamente definido, especialmente municipal y, sobre todo, subregional.
- Su dimensión social, dado que sus acciones se dirigen preferentemente a la creación de puestos de trabajo, primando el desarrollo personal.
- Su dimensión institucional, al estar controlado por la Administración Pública (gobierno central) para asegurar la coordinación de los agentes implicados.
- Su dimensión económica, pues las iniciativas que se llevan a cabo se realizan con un carácter rentable y eficiente.
- Su dimensión cooperativa, pues dada la magnitud del proceso que incluye, exige la colaboración e implicación de múltiples organismos y colectivos.
- Su dimensión instrumental, lo cual facilita la resolución de los problemas de diseño y gestión que puedan surgir (creación de ayudas de desarrollo).

El desarrollo local, en el espacio de una comuna permite crear dinámicas nuevas, relacionar sectores diversos, coordinar instituciones, articular actores varios. Es por lo tanto, este abordaje inicial el que permite definir las unidades de intervención pertinentes, ubicar las localidades e identificar comunidades. Entre éstas y su territorio se da o se va dando un compromiso expreso: la comunidad se identifica con el territorio en que vive, lo reconoce como suyo y desde allí impulsa sus primeras acciones. La estrategia territorial permite, entonces, reforzar las bases de enraizamiento de un grupo y desde allí orientar la mirada hacia su realidad, conocer los recursos y límites propios, para luego aprender a mirar al otro, a las otras comunidades, aprender a formar redes, a articularse, a comparar situaciones, a solidarizarse con otros

Son tres los niveles de acción considerados en el abordaje territorial dentro de la comunidad:

- Los sectores geográficos identifican en la comuna, amplias áreas relativamente homogéneas en sus aspectos socioeconómicos y poblacionales, ecológicamente semejantes en cuanto a recursos naturales y paisaje, considerando éste como el

medio ambiente intervenido por el hombre. Estos sectores pueden constituir, posteriormente, unidades de planificación de las acciones futuras.

- Las localidades o comunidades donde se encuentra los núcleos poblacionales que agrupan a los habitantes. Estas localidades tienen su historia, su dinámica propia. Son también factores de identidad de la comunidad con su territorio. Las localidades constituyen la unidad de intervención.
- Las unidades de observación corresponden a unidades menores, pudiendo ser el sitio, la parcela o simplemente la casa donde reside la familia. Estas unidades son aquellas a las cuales se dirigen las investigaciones del autodiagnóstico. Deben corresponder a una forma de vida particular, propia de la comunidad correspondiente, deben contener los componentes más significativos para captar el modo de vida de las familias, las relaciones entre sus habitantes.

(Carpio, (2006))Expresa que es necesario y oportuno aclarar a qué nos referimos cuando hablamos de desarrollo local, cuales son los argumentos que lo sustentan, cuál su propósito de largo alcance, cómo se articula con procesos nacionales y globales para, en definitiva, ubicar nuestras prácticas en contextos más coherentes con los retos del nuevo milenio en términos de democracia y desarrollo.El autor manifiesta que hay multiplicidad de "vías" para el desarrollo local que existen en América Latina, y que el desarrollo local es un concepto que se construye desde diferentes ámbitos, lo que conduce a configuraciones teóricas y políticas también diferenciadas.Un evidente consenso es entender el desarrollo local como un proceso que conjuga una dialéctica de niveles tanto horizontales (dimensiones del desarrollo local) cuanto político-espaciales (local-nacional-global) como condición para su viabilidad y sostenibilidad. La dinámica territorial y la orientación democrática que se le impriman al proceso dependerán de la capacidad de concertación de los actores locales. Los elementos o dimensiones constitutivas para la construcción de una perspectiva latinoamericana de desarrollo local serían cuatro: la dimensión territorial, las identidades o dimensión cultural, la dimensión política y la dimensión económica.

La red Cantaro en el año 2005 comenta que las sociedades locales están ensayando construir formas diversas de desarrollo y de gobierno. "El desarrollo

local no existe si no es imaginado y construido socialmente, e impulsado y desplegado por los recursos políticos y técnicos disponibles". Enfatizan que para hablar del desarrollo local como un paradigma alternativo de desarrollo, se requiere diferenciarlo de aquellos modelos de desarrollo local de tinte neoliberal y de tinte neo estructuralista. "Un modelo de desarrollo local alternativo, sin dejar de lado a otras modalidades de producción, pondrá énfasis en las diversas formas de economía popular y solidaria, al tiempo que promoverá una democracia participativa a nivel de los Gobiernos locales y de los entes sociales".(Mosquera, 1999) señala que en el contexto de la descentralización el proceso de construcción del desarrollo local sostenible requiere de una metodología que trate de dinamizar los procesos en el interior de la sociedad civil: para optimizar los espacios de participación; para que la participación sea efectiva y no una farsa; para que se involucren los actores sociales directamente en la toma de decisiones...; para enfrentar la pobreza y mejorar la redistribución real de la riqueza material y del poder; para reconocer y validar el saber local fortaleciendo la democracia participativa.

A continuación se realiza una extracción de algunos conceptos de desarrollo local para su análisis:

Tabla 1 Definición de desarrollo local.

Autor y año	Definiciones
Sergio A. Berumen, 2006	Es un proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local que mediante el aprovechamiento de los recursos endógenos existentes en una determinada zona o espacio físico es capaz de estimular y fomentar su crecimiento económico, crear empleo, renta y riqueza , y sobre todo mejorar la calidad de vida y el bienestar social de la comunidad local.

Montejo, 2010	“La capacidad que se tiene de generar una determinada cantidad de riqueza (material, humana, cultural o espiritual), que sea dedicada a garantizar la elevación del bienestar actual y al progreso, que va a dar respuesta futura al crecimiento de la población, de las necesidades y retroalimentar el propio proceso de cambio de una forma continuada y sostenible.”
Arizaldo Carvajal Burbano. (2011)	“El desarrollo local es un proceso de desarrollo integral, que conjuga la dimensión territorial, las identidades o dimensión cultural, la dimensión política y la dimensión económica. Es una apuesta a la democratización de las localidades, al desarrollo sustentable y equitativo repensando las potencialidades del territorio y la sociedad local”.
Lazo Vento, (s/f)	El desarrollo local es un proceso mediante el cual los gobiernos locales establecen iniciativas y promueven actividades económicas eficientes y eficaces de forma coordinada con todos los agentes políticos y sociales en proyectos conjuntos que influyen decisivamente en el sector productivo, incentivándolos con el objeto principal de rediseñar la estructura socio-económica del territorio y así incrementar los valores productivos, la eficiencia en la gestión y la efectividad social.”

El estudio de estas definiciones permite precisar las principales particularidades del concepto de desarrollo local, entre ellas se encuentran las siguientes:

- Es un proceso de crecimiento en la economía y de la sociedad local.
- Se define mediante la identidad y la adaptación de las potencialidades y de las riquezas que amplían el progreso.
- Se orienta a incitar e impulsar la evolución económica, para regenerar la calidad de vida y el bienestar social de la sociedad.
- El desarrollo local permite el aporte de actores públicos y privados que mejoran el proceso productivo de empresas locales y promueven el progreso.

Dentro del desarrollo local existen los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local, estos tienen como objetivo lograr una participación activa de los

gobiernos municipales en su estrategia de desarrollo, mediante la gestión de proyectos económicos capaces de autofinanciarse, generar ingresos que posibiliten la sustitución efectiva de importaciones, especialmente alimentos y obtener ganancias que se destinen en beneficio local y de forma sostenible, como complemento de las estrategias productivas del país.

Las iniciativas de desarrollo económico local incluyen elementos básicos importantes que definen o constituyen sus pilares fundamentales de sustentación.

Para(Albuquerque, Abril 2004)estos pilares son los siguientes:

- Movilización y participación de los actores locales: Supone la construcción de capital social comunitario que, a su vez, requiere el fomento de la cultura proactiva y emprendedora, alejada de la lógica dependiente del subsidio.
- Actitud proactiva del gobierno local: supone asumir nuevas funciones desde la gestión pública local más allá de los roles tradicionales como suministradores de servicios sociales, urbanísticos o ambientales a nivel local.
- Existencia de equipos de liderazgo local: supone la importancia de equipos de liderazgo local en la animación de procesos de desarrollo económico local y el aseguramiento de la continuidad de las actividades.
- Cooperación público-privada: se refiere a la apertura de espacios concretos de acción para el sector privado en armonía con los responsables públicos locales. La presencia del sector privado empresarial en la institucionalidad para el desarrollo local trata de evitar la incertidumbre derivada de frecuentes cambios de responsables políticos locales. Por su parte, la presencia de los responsables públicos al frente de la institucionalidad para el desarrollo local apunta a dotar al todo el proceso de la suficiente perspectiva territorial de mediano y largo plazo, lo que no siempre se logra cuando lo que se busca son beneficios empresariales de corto plazo.
- Elaboración de una estrategia territorial de desarrollo: se refiere al planteamiento de objetivos estratégicos fundamentales como la mejor utilización de los recursos endógenos y la diversificación de la base productiva local, mediante la incorporación de innovaciones basadas en la calidad y diferenciación de

los productos y procesos productivos, la incorporación de innovaciones de gestión y la introducción de las necesarias adaptaciones sociales e institucionales

- Fomento de microempresas y capacitación de recursos humanos: constituyen la parte fundamental de la estrategia, según los requerimientos de innovación del sistema productivo local. Además, la oferta territorial de servicios de desarrollo empresarial debe incluir la capacitación de recursos humanos según las necesidades de los sistemas productivos locales, tanto para modernizar las actividades productivas existentes como para incorporar otras actividades que ofrecen posibilidades viables en el futuro inmediato.
- Coordinación de programas e instrumentos de fomento: se refiere a que muchas veces una estrategia de desarrollo local puede iniciarse a partir de la coordinación territorial de algunos programas e instrumentos de fomento sectoriales que se definen desde el nivel central pero que deben ser ejecutados territorialmente. Para que la coordinación de los diferentes programas sectoriales de diseño central sea eficiente, es preciso que se oriente por la demanda, esto es, por las necesidades que es preciso atender, las cuales deben ser identificadas y puestas en orden de prioridad por los actores locales.
- Institucionalidad para el desarrollo económico local: hace alusión a que la iniciativa de desarrollo económico local debe institucionalizarse mediante el logro de los necesarios acuerdos de tipo político y social en los ámbitos territoriales correspondientes. La búsqueda de pactos locales de carácter suprapartidario y con la mayor participación posible de actores territoriales, tiene como finalidad dotar a dichas iniciativas de los mayores niveles posibles de certidumbre ante eventuales cambios políticos.

Podemos analizar las contribuciones de las actividades culturales al desarrollo local desde tres ángulos distintos:

El primero localiza esta contribución en términos del poder de atracción de las actividades culturales. Estas actividades (restauración de monumentos, festivales, actuaciones, exhibiciones) atraen turistas así como visitantes locales que consumirán bienes y servicios. Con ello se incrementan los ingresos locales y se estimula la economía.

El segundo localiza esta contribución en el poder de crear nuevos bienes y servicios que serán vendidos mayormente fuera del territorio pero que retornarán como nuevos ingresos.

La tercera y más extendida aproximación, considera la cultura como un sistema de valores y referencias que pueden albergar la comunicación entre diferentes grupos de personas dentro de un territorio, así como la preparación de proyectos o la toma de riesgos comunes. Esta es la aproximación más antropológica. Aquí podemos hablar de la contribución (si la hay) de la cultura de un territorio a su desarrollo. Esta aproximación representa una extensión del análisis del rol del comportamiento colectivo al desarrollo, pero desde un punto de vista en el que nos alejamos de las interferencias lógicas entre la cultura de un territorio y la cultura de los agente localizados en ese territorio.

La gestión de estos proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local se define como un proceso rector que se estructura mediante las relaciones entre la planeación y la organización como procesos estratégicos y la ejecución y el control como procesos operativos, que precisa de aseguramientos como proceso de apoyo para su mejor implementación y que está dirigido al desarrollo de la localidad, mediante la realización de actividades.(Almaguer Torres)

Después de realizar un análisis a la evolución histórica de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local se hace necesario profundizar en los aspectos que dieron inicio y caracterizan estos proyectos en nuestro país.

1.2 Características de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local en Cuba.

En la década de los noventa asistimos en el país a un interés creciente por el tema del desarrollo. Conceptos como: desarrollo humano, desarrollo sustentable, desarrollo local, desarrollo territorial, desarrollo humano local han venido teniendo un uso frecuente. Conceptos estos no excluyentes, más bien complementarios unos con otros. Circunstancias internacionales y nacionales inciden en la emergencia del tema en esta década. Entre las primeras se puede señalar el

agotamiento de la tradicional concepción del desarrollo y de las prácticas sociales que le acompañaron, los imperativos y nuevos relacionamientos entre los espacios locales y globales, la existencia de un proceso de construcción teórica sobre el desarrollo local en Europa y en América Latina y de una experiencia internacional de desarrollo local posterior a la crisis del estado del bienestar coincidentes con las políticas descentralizadoras que acompañaron al proyecto neoliberal.

Entre las segundas: la crisis que hubo de enfrentar la sociedad cubana cuya génesis estuvo en la imposibilidad de dar continuidad a un modelo de desarrollo que lo superaban ya las nuevas circunstancias históricas marcada por el derrumbe del socialismo este - europeo, la desaparición de la URSS, la pérdida de mercados tradicionales e imposibilidad de inserción rápida en el mercado mundial, la agudización del bloqueo económico y los problemas de eficiencia de determinados sectores económicos que condicionaron la formulación de una nueva estrategia de desarrollo contenida en la Reforma iniciada, como garantía de continuidad del proyecto social gestado a mediados del pasado siglo. Sus rasgos esenciales son:

- La descentralización de la actividad económica del Estado.
- El surgimiento de nuevos agentes económicos y con ello la complejización de las relaciones sociales y la estructura socio-clasista.
- La aparición de los Consejos Populares como nuevos elementos de la estructura estatal potenciadores de la gestión local.(Reforma Constitucional de 1992)
- Revalorización del municipio como elemento clave en la solución de los problemas esenciales de la población y como gestor del desarrollo local.
- La búsqueda de alternativas desde las comunidades para la solución de los principales problemas que en el marco de una crisis generalizada se agudizan a nivel micro social.
- Perfeccionamiento de los mecanismos de participación democrática de los ciudadanos en el diseño de estrategias a nivel de base.
- Ampliación del papel del mercado en la comercialización de la producción agrícola e industrial, entre otros.

Después de una brusca caída del PIB entre los años 90-93, en el año 1994 comienza un lento proceso de recuperación económica que desde el punto de vista cualitativo significó un cambio radical en la concepción económica, al basarse esta en la búsqueda de la eficiencia económica y no en los patrones de crecimiento extensivo, pero también lograr eficiencia en los mecanismos de conducción política y administrativa, en la participación de los ciudadanos en la implementación de las políticas sociales. Esto trajo implícito la necesidad de asumir una nueva mentalidad orientada a la innovación en todos los aspectos, a la implementación y adaptación de nuevas tecnologías extranjeras y la generación autóctona de nuevos conocimientos para poder enfrentar los retos de un mercado mundial muy competitivo. La descentralización del desarrollo económico fue uno de los pilares de la reforma económica iniciada en la década de los 90. Con ello se inicia un proceso de redimensionamiento del municipio, identificado a partir entonces como sujeto clave del desarrollo.

Puede destacarse que antes de 1994 las dos terceras partes de los presupuestos locales provenían de transferencias centrales y en el 2004 llegó a representar menos de un décimo (Ministros, 1977). Desde el 2004 el ministerio de Economía y Planificación viene trabajando en el desarrollo de la iniciativa municipal, proyecto que persigue lograr un aporte más efectivo a los procesos de dirección y planificación en los territorios. En el caso de Cuba, el desarrollo local se enfoca más como el proceso mediante el cual esa escala implementa las necesarias transformaciones en las dimensiones ambiental, económico-productiva y político-social, a partir de una proyección estratégica elaborada y un plan que se cambiara y evolucionara con la práctica de los propios gestores. Pero este desarrollo no es totalmente independiente, sino que debe mantenerse interconectado con el entorno y formado parte de la lógica del desarrollo nacional.

Estudios iniciados desde 1996 en Cuba, conciben el desarrollo humano no sólo como crecimiento económico, sino que incluye la formación de capacidades humanas y el uso que la gente hace de ellas. (CIEM, 1996) Tiene como dimensiones la equidad, la sustentabilidad, la productividad, la potenciación,

la cooperación y la seguridad.(Márquez, 2004.) Este enfoque es coincidente con la vocación humanista del proyecto revolucionario iniciado en 1959 levantado sobre una concepción integradora y relacional de los aspectos económicos, sociales y humanos del desarrollo.

La práctica histórica del desarrollo en espacios locales se remonta en Cuba al siglo XVII. La estructura de gobierno implantada en la isla a partir de esa fecha concebía la estructura municipal como elemento de la vida económica política y social, asimismo la legislación neocolonial de 1901 dotó a estos espacios de personalidad jurídica y la de 1940 fortaleció el poder de gestión de las municipalidades.(Márquez, 2004.)

Después del triunfo de la Revolución comienza un proceso de construcción y reconstrucción de las estructuras de poder que terminaría con la aprobación de la constitución socialista de 1976 y la nueva división política administrativa. Con ello se ampliaba la instancia provincial y se reconocía a los municipios como el eslabón más cercano a los problemas del ciudadano. Se establecía así un rejuego entre centralización y descentralización entre los poderes a nivel municipal, provincial y lo nacional, colocados los primeros y segundos en una posición de subordinación y dependencia de los órganos centrales de poder. Las estrategias de desarrollo eran diseñadas desde nivel central, siguiendo una dirección arriba-abajo, sin mucho margen de autonomía local para decidir de manera creadora desde la diversidad del contexto la transformación local. A ello se le agrega las limitantes que a los poderes locales les venía imponiendo la estructura sectorial de la economía nacional.

La reforma constitucional de 1992 establece que “el municipio es la sociedad civil con personalidad jurídica a todos los efectos legales organizada políticamente por la ley en una extensión territorial determinada por necesarias relaciones económicas y sociales de su población...” (Constitucion de la Republica de Cuba, 1992)y en las Resoluciones del quinto Congreso del PCC se reconoce el desempeño que en este contexto deberá tener la economía territorial en la búsqueda e instrumentación de soluciones relacionadas con el desarrollo local, en particular a partir de los recursos, cultura y tradición de cada territorio. De igual

forma complementará actividades nacionales sobre la base de las mismas premisas (V Congreso del Partido, 16 de abril de 1997). Sin embargo, los municipios se ven limitados como gestores del desarrollo local dado que no poseen facultades de generar y controlar sus propios recursos.

Las iniciativas municipales para la promoción del desarrollo son en estos momentos aún más necesarias si se tiene en cuenta el actual proceso de reorientación económica hacia una economía de servicio y de exportación de productos de alto valor agregado.

Uno de temas de debates más importantes en el ámbito académico referente al desarrollo local en Cuba en los grupos de proyectos y redes interuniversitarias ha sido sobre las potencialidades y limitaciones de los gobiernos municipales para encarar los procesos de desarrollo a nivel local.

Otro de los temas que se pueden señalar: la débil capacidad local de gestión participativa y productiva, dado que la mayor parte de los recursos y servicios económicos financieros siguen concentrados fuera de la localidad, la débil práctica de gestión local autónoma que requiere de la superación técnica, de ampliación y uso adecuado de mecanismos legales, de recursos financieros y del aprovechamiento máximo de todas las potencialidades endógenas y de una dialéctica que adecue y armonice los rejuegos entre centralización y descentralización.(Mendez Delgado, 2004)

Se han destacado barreras que, en la escala municipal obstaculizan la gestión e integración(Guzon, Los municipios y sus potencialidades para el desarrollo local, 2004), entre ellas se destacan por su coincidencia con otras valoraciones, el exceso y fragmentación de estructuras de coordinación, la Insuficiente definición de las relaciones empresa – comunidad, las acciones directas de los organismos superiores sobre el municipio, la desarticulación de los procesos de planeamiento, entre otras.

La discusión entre directivos del proyecto y actores locales del desarrollo en el marco del presente estudio arrojó que: Los márgenes de autonomía para el desarrollo local, en nuestro contexto, son escasos, los municipios no disponen de una masa crítica de recursos para enfrentar las necesidades del territorio,

funcionan como eslabones de recaudación y no como eslabones de producción del desarrollo. El débil ejercicio de la autoridad del gobierno local sobre entidades de subordinación provincial y nacional enclavadas en su territorio. El alto nivel de centralización de los recursos financieros impide que los ingresos generados por las empresas ubicadas en un espacio local se reviertan en su desarrollo con la misma intensidad en que estos espacios necesitan recursos para generar el desarrollo. La dolarización de la economía empresarial, más la existencia de diferentes monedas para su gestión (dólar, euro, peso convertible y moneda nacional), ocasiona no pocas dificultades para la contabilidad financiera de las empresas locales. La propia centralización del modelo financiero impide la toma de decisiones en torno a las inversiones.

Sin embargo, se reconoce que los municipios cuentan con potencialidades hoy insuficientemente explotadas que pudieran favorecer el desarrollo en estos espacios, así como la pertinencia de desarrollar acciones de capacitación que eleven su competitividad.

El análisis realizado sugiere la necesidad de profundizar en premisas del desarrollo local no suficientemente tratadas hasta el momento como son: la promoción de la capacidad innovadora de los actores locales, la valorización de los recursos endógenos. La necesidad de promover la participación de todos los agentes que intervienen en el desarrollo en la elaboración de las estrategias desarrollo local, fortaleciendo así la participación ciudadana.

La gestión del desarrollo local en Cuba debe superar el enfoque asistencialista, promoviendo la iniciativa creadora de las comunidades hacia esfuerzos productivos, como vía maestra para la solución de los esfuerzos del desarrollo económico y social.

En este sentido es válida la apreciación de que: “La gestión de las Iniciativas de Desarrollo Local exige, sobre todo, una mentalidad alejada de la lógica del subsidio y de la pasiva espera de una solución venida de los poderes públicos, la inversión extranjera, las grandes empresas, el sistema de protección social o la cooperación internacional(Alburquerque M. , 1999.)

Las exigencias actuales colocan a los territorios ante mayores retos, debido a que las ventajas competitivas ya no se basan tanto en la posesión de recursos naturales abundantes, como en la introducción de la innovación tecnológica, organizativa y de información estratégica y la potenciación de los recursos humanos, como forma peculiar de capital.

La actual coyuntura económica nacional, unida a los impactos derivados del despliegue de los procesos de globalización económica internacional, provoca en Cuba un conjunto de situaciones complejas y diferenciadas en el ámbito local. Es por ello que no es posible dar respuestas eficientes (desde una aproximación centralista y sectorial) a situaciones económicas diversas. Por el contrario, se requiere un diseño de políticas en el que las administraciones locales (regionales, provinciales, municipales y aún los consejos populares) intervengan como actores decisivos en el ejercicio de concertación de actores locales para hacer frente a las diferentes situaciones.

La actualización del modelo económico cubano supone mayores libertades administrativas para los gobiernos locales, sobre todo con el fin de lograr el autofinanciamiento y el desarrollo de los territorios.

En el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se vio en la necesidad de reflejar en sus estatutos la importancia que tienen los proyectos de desarrollo de proyectos locales, los cuales son llevados por los Consejos de Administración Municipales, en específico los representados a la producción de alimentos, forma una estrategia de compromiso para el autoabastecimiento municipal, beneficiando el desarrollo de las mini-industrias y centros de servicios, donde la primicia de la autosustentabilidad financiera será el elemento fundamental, armónicamente conformado con los objetivos del plan de la Economía Nacional y de los municipios. Los proyectos locales una vez realizados serán gestionados por entidades económicas colocadas en el municipio.

En el VII Congreso se hace alusión que con el avance en el experimento de las cooperativas no agropecuarias, priorizando aquellas actividades e inversiones que ofrezcan soluciones al desarrollo de la localidad y que represente una estrategia de desarrollo del país en general a corto, mediano o largo plazo, esa

inversiones a realizar por parte del Estado cubano deberán responder a la estrategia de desarrollo del país, erradicando la espontaneidad, la improvisación, la superficialidad, el incumplimiento de los planes, la falta de profundidad en los estudios de factibilidad y la carencia de integridad al emprender una inversión; estos proyectos deberán demostrar que son capaces de recuperar el dinero invertido con sus propios resultados.

Después de analizar la evolución histórica de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local se hace necesario profundizar en los aspectos teóricos que los caracterizan.

En Cuba se ha realizado un proceso de reconstrucción teórico conceptual, de acuerdo a las realidades y condiciones económicas de la isla, por diversos autores, tales como: (Lazo, 2002; Guzón, 2003; Lage, 2004; Padilla, 2007; Becerra, 2008) sobre el desarrollo local como alternativa de avance para el país. En el caso de Cuba, el desarrollo local se enfoca más como “un proceso mediante el cual, los gobiernos locales establecen iniciativas y promueven actividades económicas eficientes y eficaces, de forma coordinada con todos los agentes políticos y sociales encabezados por el Partido, en proyectos conjuntos que influyen decisivamente en el sector productivo, incentivándolos con el objeto principal de rediseñar la estructura socio-económica del territorio, en función de pasar de los niveles primarios a niveles secundarios, terciarios o cuaternarios de desarrollo y así incrementar los valores productivos, la eficiencia en la gestión y la efectividad social” (Lazo Vento)

La aprobación en el 2004 por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) de un documento rector para la puesta en marcha de Iniciativas de Desarrollo Municipal (IDM) tuvo como principal propósito vincular el desarrollo del país al desarrollo económico local como forma de dar la solución puntual de los problemas económicos que aquejan al país.

La implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, ha impulsado las IDM, para ello se han ido pasos graduales en materia de descentralización y otorgamiento de nuevas facultades a los Consejos de Administración Municipal (CAM), desarrollo del marco jurídico y

puesta en marcha de nuevos instrumentos. Los mismos permiten exhibir ciertos avances a nivel territorial, sin embargo persisten limitaciones en diversos aspectos, entre los cuales puede citarse a manera de ejemplo: la verticalización de las estructuras productivas del país, persistencia de una alta centralización en la toma de decisiones, poca cultura en la temática de desarrollo local, la no existencia de un sistema de innovación nacional que dé respuesta a las necesidades del territorio, entre otras que deben ser objeto de monitoreo constante y estar en el centro de las medidas que se tomen para lograr que las iniciativas de desarrollo municipal se conviertan efectivamente en una forma alternativa de desarrollo territorial en Cuba.

El programa de iniciativa local inicio en el año 2010, ha tenido varias modificaciones desde concepción, ya sea metodológicamente como desde el punto de vista de su aprobación; estos cambios han permitido un nivel de descentralización de las facultades y mayor autonomía en los municipios para poder gestionar su desarrollo de una forma sostenible y propiciar el crecimiento económico.

Los Consejos de la Administración municipal (CAM) tienen la facultad de evaluar la formulación de los proyectos y proponerlos al Consejo de la Administración Provincial (CAP) para su aprobación; una vez aceptados se puede comenzar su ejecución en el territorio.

Por otra parte en la Resolución 187 del MFP de 2011 se especifica que las entidades a cargo del proyecto deberán abrir cuentas en ambas monedas donde los donativos recibidos no deberán aportarlo al Presupuesto de Estado pero sí formará parte del Resumen Ejecutivo. El resultado final obtenido será transferido a la cuenta bancaria de la entidad que se subordina el centro de costos, y se aporta de forma directa al Presupuesto del Estado; se considerará este aporte como un ingreso cedido al Presupuesto Local, se crearán Fondos de Contravalor por la Tesorería del Estado para que el Consejo de Administración transfiera el valor del aporte en CUP mediante operaciones de compra venta de monedas. En todo este proceso juega un papel importante la participación de los CAP que según lo definido en el Procedimiento para Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo

Local del año 2011 emitido por el MEP, aprobarán los proyectos de acuerdo al límite establecido en el plan y con la participación directa del banco del territorio, teniendo en cuenta los criterios de los organismos nacionales implicados, donde el MEP en coordinación con los organismos rectores implicados actualizarán los mecanismos financieros y el plan que establece el aporte y el destino del CUC.

Entre los requisitos para su aprobación debe tributar a un sector de la economía: producción de alimentos, desarrollo cultural, sustitución de importaciones, pues con ellos se pretende contribuir al progreso de la economía.

El empleo de las utilidades de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local se consigna a una cuenta municipal encargada de invertir en nuevos proyectos y financiar gastos sociales u obras que generen un beneficio a la sociedad.

En la provincia de Holguín existen varios de estos proyectos, algunos en funcionamiento y otros aprobados en fase de implementación o en espera para su inicio, a continuación se realiza un diagnóstico sobre la situación de los mismos.

1.3 Diagnóstico del estado actual de la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local en Holguín.

Para la realización del diagnóstico fueron aplicados los procedimientos de investigación siguientes, el análisis y la síntesis de los principales problemas y las causas que inciden en la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local, la entrevista a directivos y a investigadores para determinar las posibles causas de la problemática de referencia y la revisión de documentos entre los que se encuentran proyectos aprobados, estrategia de trabajo para su seguimiento, resultados de informes relacionados con la problemática de los proyectos de desarrollo local y los resultados de investigaciones precedentes sobre esta temática.

El diagnóstico se orientó mediante los indicadores siguientes:

1. Cantidad de proyectos aprobados.
2. Total de proyectos ejecutados y beneficios de los mismos.

3. Principales elementos que inciden en la inejecución de proyectos locales.

La provincia de Holguín cuenta en el año 2016 contó con 28 proyectos de desarrollo local aprobados los cuales disponen de un fondo autorizado para ese año de \$ 102124.90 en cuanto a inversiones. Luego se cerró 1 proyecto por el acuerdo 333 del CAP quedando 27 en ese período.

En el municipio de Holguín existen 16 proyectos en ejecución, 5 en Bagüano, 1 en Urbano Noris, 1 en Gibara, 2 en Cueto y otro en Frank País Se aprecia que existen municipios que no poseen proyectos aprobados, sin embargo en estas localidades existen potencialidades y necesidades de contar con los mismos.

Entre los proyectos fundamentales aprobados en el municipio de Holguín se encuentran los siguientes:

Tabla 2: Proyectos Municipio Holguín.

Proyectos	Empresa a la que Subordina	Provincia
El patio del Bolero	Empresa de Servicios al Arte	Holguín
El Rincón de la Romería	Empresa de Servicios al Arte	Holguín
La Ciudad a tus pies	Empresa de Servicios al Arte	Holguín
Cafetería la Marieta	Grupo de Comercio. Gastronomía.	Holguín
El Rincón del Guayabero	Grupo de Comercio. Gastronomía	Holguín
El Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta	Empresa de Servicios al Arte	Holguín
El Castillito	Grupo de Comercio. Gastronomía	Holguín
El basar de la Artesanía	Transporte	Holguín
Servicios de proyectos de Ingeniería Diseño	Umbrales	Holguín
Servicios Constructivos	Umbrales	Holguín
Aprovechamientos de Recursos Geológicos	Industrias Locales	Holguín

Servicios de Construcción y Reparación de Colchonería	Industrias Locales	Holguín
CAUNI	Cultura. Cine	Holguín
Prestación de servicios técnicos profesionales para actividades socioculturales (CEDES)	EPTE. Cultura	Holguín
EL Café de los tiempos	Empresa de Servicios al Arte	Holguín
Imprenta Lugones	Cultura. Unidad Presupuestada del Libro	Holguín
Creación	Comercio	Holguín
Los Libertadores	EPAG	Holguín
Arimao	Grupo de Comercio	Urbano Noris
Mar de Nuestra Señora	Empresa de Servicios al Arte	Frank País
Ampliación y producción de conos y tubos opened	UEB Hilandería	Gibara
El Compae	Empresa de Servicios al Arte	Cueto
Los Caneyes	Comercio	Cueto

De los proyectos que están aprobados, 19 se encuentran en fase de ejecución en la provincia, de la entrevista a directivos (Ver Anexo I) se puede inferir que entre las causas que inciden en las demoras para el inicio de los que están aprobados, se encuentra la existencia de acciones constructivas sin terminar, por otra parte entre las causales de la inexistencia de proyectos en el resto de los municipios se destaca la falta de orientación de los directivos para su implementación, pues se carece de precisiones para la gestión de los mismos y problema legales establecidos.

De los proyectos aprobados seis no se han ejecutado todavía de los cuales se distribuyen cinco en Baguano y uno en Holguín, los pertenecientes al municipio Baguano son los siguientes:

- Ampliación de las capacidades productivas y de modernización del centro de elaboración.
- Ampliación y modernización del bar -cafetería la Terminal.
- Ampliación y modernización del complejo gastronómico del Manguito.

- Modernización del equipamiento y ventas de embutidos y ahumados.

Todos los anteriores pertenecen a Comercio y uno a la Productora y Distribuidora de Alimentos el cual es, Ampliación de las capacidades productivas y modernización de la dulcería pasteles. El otro que todavía no ha iniciado del municipio Holguín aun, es la Creación, no es proyecto, lo será, y este año abrirá sus puertas al público y estará administrado por la empresa de Comercio.

Hasta el momento los proyectos en su mayoría están dando beneficios de una forma u otra, solamente existe uno: Servicios de Construcción y reparación de colchonería que ha terminado de pagar el crédito prestado por el Banco. En cambio existen otras como el Castillito que no cumple con el plan asignado y el de Prestación de servicios técnicos profesionales para actividades socioculturales que trazo mal sus pagos lo que los llevo a incumplir el plan en el año 2016 por un mal manejo de las finanzas.

Entre los proyectos en funcionamiento en el municipio Holguín se encuentra el Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta, el mismo no ha alcanzado los resultados esperados por lo que a continuación se realiza una caracterización del mismo.

1.4 Caracterización del proyecto Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

La Plaza del Mercado o La Marqueta, está ubicada en el corazón de la Ciudad de los Parques, en lo que antes fue la Laguna de Lugones. Por su carácter ambiental, costumbrista y el haber sido escenario de importantes hechos históricos, se convierte en un foco de interés dentro de la trama urbana de la ciudad.

Esta plaza fue inaugurada el 19 de mayo de 1848 con el nombre de Plaza O'Donnell, en honor al Capitán General Leopoldo O'Donnell, Gobernador de la Isla en esa fecha. Tuvo sus antecedentes en la Plaza de Armas y en la de San José.

El primer mercado que tuvo la ciudad fue la Tienda de Ordenanzas, dedicada a la venta de carnes y estaba ubicada en la esquina de las calles San Miguel y

Rosario, hoy Maceo y Frexes, frente a la Plaza de Armas, en el terreno que actualmente ocupa la tienda La Luz de Yara.

Hasta el año 1839 el mercado se realizó en la Plaza de Armas, según informe que presenta al cabildo, el Síndico Procurador, Licenciado Rafael Ignacio Curbelo, con fecha 3 de abril de ese año, en el que se plantea la necesidad de trasladarlo a la Plaza San José debido al estado de insalubridad que provoca esta actividad desfavorable a la importancia de la plaza.

El traslado provisional del mercado a la Plaza San José provocó las protestas de la población. Opinaban algunos vecinos que no debía de hacerse en esta plaza por encontrarse al norte, precisamente la zona menos poblada de la ciudad.

El primer proyecto de la construcción de La Plaza de La Marqueta fue firmado por Lorenzo de la Serna. Fue construido de madera con techos de tejas y portal hacia el exterior. Contaba con 14 casillas para la venta de carnes, dos para café y en la plazoleta se vendían las verduras.

Debido al deterioro de La Marqueta y a lo antihigiénico del lugar se demolió en 1912 y en 1918 se inauguró el edificio del Mercado Modelo proyectado por el arquitecto holguinero radicado en La Habana Walfrido de Fuentes y Fuentes. Esta edificación fue construida de paredes de ladrillos con un techo de cerchas de acero y galerías hacia el exterior, contando con los requerimientos de la época para prestar un servicio higiénico a la población.

Desde el siglo XVIII comenzó a urbanizarse la zona y la construcción del mercado trajo aparejado el florecimiento del área dedicada a infinidad de comercios en los cuales no sólo se encontraban las verduras, viandas y carnes sino también ferreterías, tiendas de productos alimenticios, industriales, farmacias, gabinetes de dentistas, fondas y hoteles entre otros.

En la década del 1960 se llevan a efecto toda una serie de medidas económicas y sociales, entre las que se encuentra la intervención de los negocios particulares, provocando un cambio de funciones en la Plaza del Mercado, que se dedica a partir de esa fecha a viviendas, en su mayoría cuarterías y a oficinas principalmente, también se instalaron algunos talleres y un hotel.

En 1968 se destinó el edificio del mercado Modelo para fábrica de cerámica. La plaza se encuentra en proceso de intervención para convertirla en un complejo cultural que incluye una sala de conciertos, cuyo proyecto es una obra del arquitecto Luis Felipe Rodríguez Columbié.

El paso del tiempo y las escasas acciones de intervención o restauración sobre el edificio provocaron que los valores patrimoniales que la caracterizan estuviesen en peligro de perderse. Por otro lado, mucho se puede aportar al rescate de las tradiciones comerciales asociadas al edificio, sobre todo si se le devuelve su funcionalidad y se separa de ella, mediante un proyecto de desarrollo local, todas las disciplinas sociales que allí se amontonan.

Es por esto que la Oficina de Patrimonio de la ciudad propone la realización de un proyecto con el cual se pretende prestar el servicio de alquiler de espacio con logística asociada a personas naturales y jurídicas.

El mismo tiene como objetivo general implementar la reanimación integral del edificio central de la Plaza de la Marqueta, para emplearlo con fines culturales y de autofinanciamiento de la Cultura. Como objetivos específicos plantea los siguientes:

- Agregar valor de uso, promover, y conservar el patrimonio cultural asociado a la Plaza de la Marqueta.
- Potenciar y ejecutar acciones de autofinanciamiento y sustentabilidad asociadas a la reanimación integral de la plaza
- Aportar al CAM hasta el 40% del CUC que permita su utilización de conformidad a lo establecido en el ámbito de su territorio.

El Complejo Cultura-Comercial Plaza de la Marqueta abrió sus puertas al público el 4 de abril de 2016, subordinado a la empresa de Servicios al Arte. En el mismo se prestan servicios de arrendamiento de stands y kioscos a personas naturales y jurídicas, gastronomía ligera y actividades culturales.

La Plaza cuenta con 39 stands interiores y 11 kioscos que rodean el exterior, de ellos 32 stands se encuentran arrendados a trabajadores por cuenta propia de diversas manifestaciones de artesanía y artistas del registro del creador, entre las principales se encuentra labisutería, calzado, vinos, talabartería, talla en madera,

cerámica, textil y tapicería. Dentro de este recinto se encuentran las empresas Labiofam, Artex, El Libro, Agencia de viajes Cubatur, Industrias Locales y Seguro ASISTLR, las cuales también comercializan sus productos y servicios arrendados en los stands interiores. (Expediente del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta, 2014)

De los 11 kioscos exteriores, se encuentran 7 arrendados y 4 sin prestar servicios, de los stands interiores en estos momentos 3 se encuentran sin arrendar. Esto evidencia que existen deficiencias en la gestión comercial de la Plaza.

En entrevistas realizadas a algunos de los trabajadores por cuenta propia que laboran allí, se pudo constatar que la afluencia de público es poca y bajos los niveles de venta, además no existe claridad por parte de los directivos de la misión y visión del Complejo y de los procesos fundamentales del mismo y ausencia de herramientas que contribuyan a su gestión. Por esto se hace necesario aplicar la estrategia para la gestión de proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local.

Conclusiones del capítulo

1. La caracterización del objeto y el campo de acción mediante el análisis teórico, permitieron precisar la evolución histórica en el mundo y en Cuba de la gestión de los proyectos de desarrollo local y sus elementos teóricos fundamentales.
2. El diagnóstico realizado al estado actual de dichos proyectos permitió conocer cuántos están en ejecución los resultados de los mismos y las principales causas de la inejecución de algunos que están aprobados y las problemáticas existentes en algunos de los que están en funcionamiento.
3. Mediante la caracterización del Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta se conoció el funcionamiento de la misma y se constataron las principales problemáticas existentes en su gestión. Ausencia de una estrategia para la gestión del proyecto, y desconocimiento de los procesos que lo componen.

CAPÍTULO II. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE INICIATIVA MUNICIPAL DE DESARROLLO LOCAL.

Se explica la Estrategia para la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local y se muestra la aplicación de la misma en el proyecto de IMDL Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

2.1 Estrategia para la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local.

En cuanto a la gestión de los proyectos existen diversos criterios de autores que tratan el tema referente a las fases que conforman el ciclo de vida del proyecto. Por ejemplo, la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) define siete fases dentro de un ciclo: Programación, Formulación, Ejecución, Seguimiento, Finalización y Evaluación. Las fases constituyen herramientas que permiten analizar, conocer e intervenir, pero al mismo tiempo representan un mecanismo para comprender las experiencias logradas y tomar decisiones con relación a futuros proyectos de inversión.

Las fases deben establecerse de acuerdo a las políticas y metodologías de evaluación de proyectos de inversión implantadas en cada territorio e implican un proceso de administración, control y toma de decisiones.

A continuación se explica la Estrategia para la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local, que propone la autora Almaguer Torres, R. en su tesis en opción al título académico de Master en Contabilidad Gerencial en el 2014.

Las etapas de la Estrategia para la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local son:

Epata 1. Identificación delos procesos y sus interrelaciones internas y externas

Etapas 2. Documentación, formación y ejecución

Etapas 3. Control

Etapa 4. Mejora

La estrategia tiene la misión de orientar a los directivos para la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local, de forma tal que se favorezca su implementación. En correspondencia con lo anterior, a continuación se explica el contenido de cada una de las etapas.

Etapa 1. Identificación de los procesos y sus interrelaciones internas y externas:

En esta etapa se modelan los procesos de la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local que se entiende por, un proceso rector que se estructura mediante las relaciones entre la planeación y la organización como procesos estratégicos y la ejecución y el control como procesos operativos, que precisa de aseguramientos como proceso de apoyo para su mejor implementación y que está dirigido al desarrollo de la localidad, mediante la realización de actividades.

Además de identificar las actividades a realizar dentro de cada uno de los procesos y se elabora el mapa de procesos del proyecto.

Etapa 2. Documentación, formación y ejecución:

En esta etapa se explica el Diagrama de Procesos (Ver anexo II) y la Ficha de Procesos de la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local, para ello se sigue la metodología que se explicó en la tesis de maestría de la investigadora Almaguer Torres, R. (2014). (Ver anexo III)

Etapa 3. Control:

El control de los procesos se basa fundamentalmente en indicadores y es de vital importancia la correcta medición de los mismos, se determinaron un total de 30 indicadores, con el nombre, el objetivo, la forma de cálculo, y la clasificación por perspectivas (cliente, formación y crecimiento, procesos internos, financiera) y por procesos (estratégicos, operativo y de apoyo).

Además se identificaron los posibles riesgos para cada uno de los procesos que integran la gestión del proyecto.

Etapas 4. Mejora:

A partir de los indicadores y riesgos que se explican en la etapa anterior se realiza la regulación del proceso, es decir su perfeccionamiento. Para ello se definen los objetivos y las acciones a aplicar, se lleva a cabo su implantación y la efectividad de las mismas, a partir de ello en función de los resultados de la comprobación se realizan las correcciones o la actualización del proceso.

Entre las etapas de la estrategia que se aprecian existen relaciones de interdependencia, al igual que entre los procesos de la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local, ello hace que cualquier afectación que exista en una de ellas tiene incidencia en las demás etapas y puede influir de forma negativa en la implementación y desarrollo del proyecto.

A continuación se procede a aplicar esta estrategia en el proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

2.2 Aplicación de la estrategia en el proyecto Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

Se aplicaron las cuatro etapas de la estrategia en el Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta, las cuales se detallan seguidamente.

Etapas 1. Identificación de los procesos y sus interrelaciones internas y externas:

Los procesos que se forman son los de la gestión del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local, Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta, que se concibe como un proceso rector que se estructura mediante las relaciones entre la planeación y la organización como procesos estratégicos y la ejecución y el control como procesos operativos, que precisa de aseguramientos como proceso de apoyo para su mejor implementación y que está dirigido al desarrollo de la localidad, mediante la realización de actividades.

A partir de lo anterior se desprende que los procesos que componen la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local son los siguientes:

Planeación, Organización, Ejecución, Control y Aseguramiento los cuales quedan representados en el Mapa de procesos.

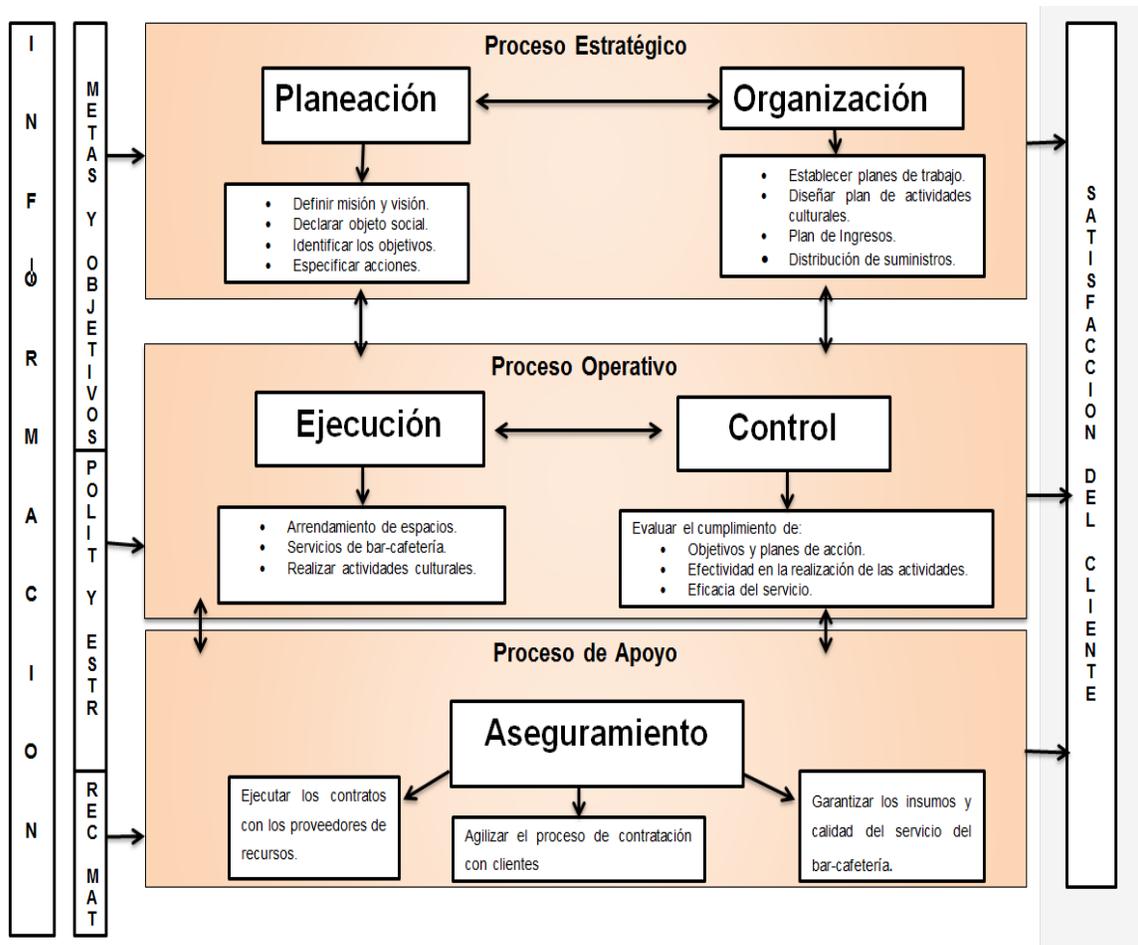


Figura 1: Mapa de procesos

La **Planeación** es el primer proceso de la gestión del proyecto y uno de los más importantes, es un proceso de anticipación que se fundamenta en las demandas que se presentan por el cliente al proyecto en cuestión, en él se establecen los objetivos que se deben alcanzar en el Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta y se esbozan las acciones para lograrlo. Las actividades pertinentes al proceso de planeación son las siguientes:

- **Definirla Misión:** Ofrecer servicios de arrendamiento, recreativos y gastronómicos capaces de satisfacer las necesidades de nuestros visitantes,

impulsando la venta de artesanía, confecciones de ropa, obras de artes plásticas y muebles y elevar el nivel Socio-Cultural con autenticidad y eficiencia; **la Visión:** Somos un proyecto de desarrollo local cubano que satisface las más diversas necesidades en cuanto arrendamiento para los artesanos y especialistas del arte como forma de promoción de sus artículos.

- Declarar **el objeto social** del Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta: Dar apoyo a eventos culturales de toda clase, así como brindar servicios gastronómicos, arrendar stand a entidades y personas naturales así como la venta de artículos de artesanía a personas fundamentalmente extranjeras en pesos convertibles.

- Identificar **los objetivos**, Efectuar la comercialización minorista en pesos convertibles de artículos de artesanía y otros productos complementarios al servicio principal que se brinda en la instalación.

Arrendar locales dentro de sus instalaciones para el desarrollo de actividades culturales y de promoción de nuevos productos.

Operar stand en la venta de bebidas, licores, alimentación ligera y café en pesos convertibles.

Efectuar el cobro de entradas en pesos cubanos cuando se realicen eventos culturales con relevancia en la ciudad.

- Especificar **las acciones** para lograr los objetivos: el cual sería aumentar los canales de distribución donde el turista libre tanto nacional como internacional que visita la provincia, se interese por pasar por el Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta el cual es favorecido por la ubicación geográfica. Además de existir contratos con varias Agencias de viajes donde los niveles de clientes que llegan por esta vía incrementen considerablemente.

Otro aspecto sería la comunicación promocional donde el presupuesto es elaborado y ejecutado principalmente de modo centralizado, existe una cuenta específica destinada para los gastos en promoción de la entidad, los cuales son aprobados por la Empresa de Servicios al Arte, y varían en dependencia de los ingresos alcanzados por el Complejo Cultural-Comercial, que puede disponer de este presupuesto, invirtiéndolo en anuncios en revistas, páginas Web, ferias, entre

otros. Además se puede explotar el uso de la radio y la televisión para estos fines. La promoción se realizaría fundamentalmente a través de: Tarjetas comerciales, mini guías, póster, Inserción del producto del Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta en los catálogos de destinos, presentaciones de video, promoción cliente a cliente, promoción mediante la radio y la TV.

La **Organización** involucra crear la red de relaciones que aseguren ante todo la integridad del sistema que se administra, la correlación orgánica más eficaz de sus componentes y las relaciones de coordinación y de subordinación entre los mismos. En este proceso se construyen las políticas a alcanzar para la estructura del trabajo y los recursos humanos y materiales. Las actividades que corresponden al proceso de organización son las siguientes:

- Establecer un plan de trabajo con las actividades a desarrollar por cada trabajador.
- Diseñar plan de actividades culturales.
- Plan de ingresos de arrendamiento de espacio y servicios gastronómicos.
- Distribución en tiempo de suministros al bar-cafetería.

Entre los subprocesos de planeación y organización se establecen relaciones sistémicas de coordinación y de interdependencia que pueden favorecer la gestión del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local Complejo Comercial-Cultural Plaza de la Marqueta.

La **Ejecución** y el **Control** se definen como los procesos operativos de la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local. Estos tienen la misión de implementar y evaluar las políticas y las estrategias para alcanzar las metas u objetivos que se definieron en los procesos anteriores para lograr la satisfacción del cliente, es por ello que se consideran procesos subordinados a los estratégicos. Deben ser gestionados por los directores funcionales de la entidad que fundamenta el proyecto, en coordinación con los restantes directivos y trabajadores.

La **Ejecución** se encuentra en estrecha relación con la organización, en ella se asegura el funcionamiento y el desarrollo normal del proyecto, se ponen en

práctica las políticas y las acciones que se establecieron en los procesos que le anteceden, para el logro de los objetivos del proyecto y la satisfacción del cliente.

Las actividades que corresponden al proceso de ejecución son las siguientes:

- Establecer y/o actualizar los contratos económicos, lo que significa el paso mediante el cual, la Plaza de la Marqueta, renueva los contratos con los proveedores tanto de suministros para el bar-cafetería como con las agencias y turoperadores para la inclusión del Complejo dentro de las rutas de recorridos por la ciudad. En este también se realizan los contratos con los clientes, en este caso los arrendatarios de los stands y kioscos, ya sean empresas o personas naturales. En la realización o reajuste de los contratos se debe tener presente los términos para las prestaciones del servicio, los derechos y deberes de ambos contratistas, así como los términos para la ejecución de la contratación, los pre-contratos que garantizarán la realización de los servicios y que estas acciones salgan aprobados en el plan de inversiones de la entidad para el año en que se confecciona.
- Proteger las condiciones de infraestructura, que implica garantizar las instalaciones y su mantenimiento y el mobiliario necesario para la realización del arrendamiento y actividades culturales, para ello la actividad que lo precede de contratación es esencial pues es su garantía.
- Aumentar los niveles de arrendamiento, lo que significa la ampliación de la prestación del servicio para lo que fue concebido el complejo Cultural-Comercial plaza de la Marqueta. Este es uno de los momentos más importantes, y los directivos deben darle seguimiento a la calidad del mismo pues en él se concreta la misión y los objetivos que se determinaron en la organización.
- Prestar servicios de bar-cafetería incrementando los niveles de ofertas gastronómicas en cuanto a bebidas y alimentos ligeros.
- Realizar actividades culturales, tales como invitar músicos de la ciudad, diseñadores de moda, payasos y magos, que contribuyan a la promoción del Complejo y sus productos.

En el proceso de ejecución es importante comprometer a los arrendatarios para alcanzar las metas, para ello el dirigente debe conjugar la condición política con la

competencia y la disciplina, con la iniciativa y el enfoque creador, tener en cuenta los aspectos políticos y educativos, atender los problemas planteamientos de los trabajadores. El colectivo debe sentirse parte de la ejecución del proyecto.

De la misma manera debe lograrse la motivación de los implicados, para ello debe alcanzarse una distribución de las tareas, en correspondencia con las posibilidades, así como la claridad de los objetivos a partir de la aplicación de métodos de la dirección participativa, no debe obviarse la estimulación material y moral en correspondencia con los resultados.

Se deben establecer estilos de comunicación, estos deben ser participativos a partir de implicar a directivos y trabajadores en la solución de las problemáticas que se presenten, pueden realizarse consultas a los trabajadores mediante encuestas, entrevistas individuales y grupales y reuniones de análisis de los resultados y de las metas incompletas, así como de las estrategias para alcanzarlas.

En la ejecución del proyecto Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta, se determina la utilidad después de impuestos y el porcentaje de aporte al CAM es del 40%. En este se verifica si el proyecto es rentable, aspecto esencial para su continuidad, de igual forma los análisis que se realizan deben conducir a determinar las limitaciones en el estado financiero del mismo para realizar su regulación, hasta el momento el Complejo obtiene utilidades.

El **Control** involucra cotejar el procedimiento real con el pronosticado y efectuar las acciones consecuentes en el sentido de obtener los objetivos, el mismo desarrolla dos funciones importantes. Por una parte revela la realidad del trabajo realizado en los restantes procesos, es decir, la planeación, la organización y la ejecución, con lo que permite corregir las decisiones total o parcialmente equivocadas que se hayan tomado y, por otra parte, facilita responder a tiempo y con eficacia a las desviaciones del cumplimiento de los objetivos del proyecto y realizar la regulación.

Las acciones del proceso de Control son las de evaluar los aspectos siguientes:

- El cumplimiento de los objetivos y los planes de acción, para ello se puede realizar el balance del cumplimiento de los objetivos a partir de la comparación de

los resultados con lo proyectado, verificar si la realización de los planes de acción trajo los resultados esperados.

- La efectividad en la realización de las actividades de cada proceso, para ello se puede hacer un cronograma con la precisión del tiempo establecido para cada una, se pueden organizar rendiciones de cuenta de los dirigentes o responsables de las mismas.
- La eficacia del servicio, lo cual puede concretarse mediante inspecciones, la verificación del uso de los suministros en cuanto albar-cafetería y las condiciones de trabajo según las normas establecidas y las encuestas de los estados de opinión de los arrendatarios y clientes.

En el control es importante la detección de las desviaciones, la poca comercialización del Complejo y las causas que las provocan, esta se vincula con los resultados de las actividades anteriores, tiene como finalidad realizar la regulación del proceso, determinar las dificultades, sus causas y reorganizar las acciones para el cumplimiento del objetivo y de la misión, para ello pueden realizarse rendiciones de cuentas, la supervisión y el monitoreo, mediante la aplicación de las normas del control interno y el control de la calidad. Puede realizarse mediante diferentes vías como son la ejecución de auditorías internas y externas, el muestreo, la verificación y los estudios de satisfacción del cliente.

Entre los procesos de ejecución y control existen relaciones de interdependencia y de coordinación, por lo que cualquier afectación que se produzca en la realización de uno de ellos, tiene incidencia en el otro, lo que refleja el carácter sistémico de los mismos. Estos se subordinan a la planeación y la organización.

Los procesos estratégicos y operativos, que se explican con anterioridad dependen de las relaciones sistémicas de interdependencia y de dirección que se establecen con el proceso de apoyo de Aseguramiento.

El **Aseguramiento** como proceso de soporte de la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local, tiene incidencia directa en la realización de la ejecución y el control como procesos operativos. Este tiene la misión de garantizar el apoyo que requiere la ejecución del proyecto.

El Aseguramiento se efectúa mediante el establecimiento de los convenios con entidades, de ser necesario para la garantía de los insumos y proveedores para el servicio. Este proceso tiene la misión de garantizar la disponibilidad necesaria y oportuna de los recursos financieros y materiales para el cumplimiento del proyecto.

Las actividades que se realizan en el proceso de Aseguramiento son:

- Ejecutar los contratos con los proveedores de recursos materiales.
- Garantizar los insumos y calidad del servicio del bar-cafetería.
- Agilizar el proceso de contratación con clientes para aumentar los niveles de arrendamiento de los stands y kioscos vacíos.

Entre los procesos de planeación, organización, ejecución, control y aseguramiento como elementos componentes de la gestión del proyecto Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta existen relaciones sistémicas de interdependencia, subordinación, coordinación y dirección. Cualquier alteración que suceda en uno de ellos tiene efectos en los demás, lo que evidencia su carácter sistémico.

Etapa 2. Documentación, formación y ejecución:

En esta fase se explica el Diagrama de Procesos y la Ficha de Procesos de la gestión del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local, Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

En las figuras que aparecen a continuación, se ilustran los Diagramas de Procesos para cada uno de los procesos que se explican en la etapa anterior de la estrategia. En estos se representa el funcionamiento de cada proceso de la gestión del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local, a partir de la función de cada una de las actividades que los integran y de las relaciones entre las mismas.

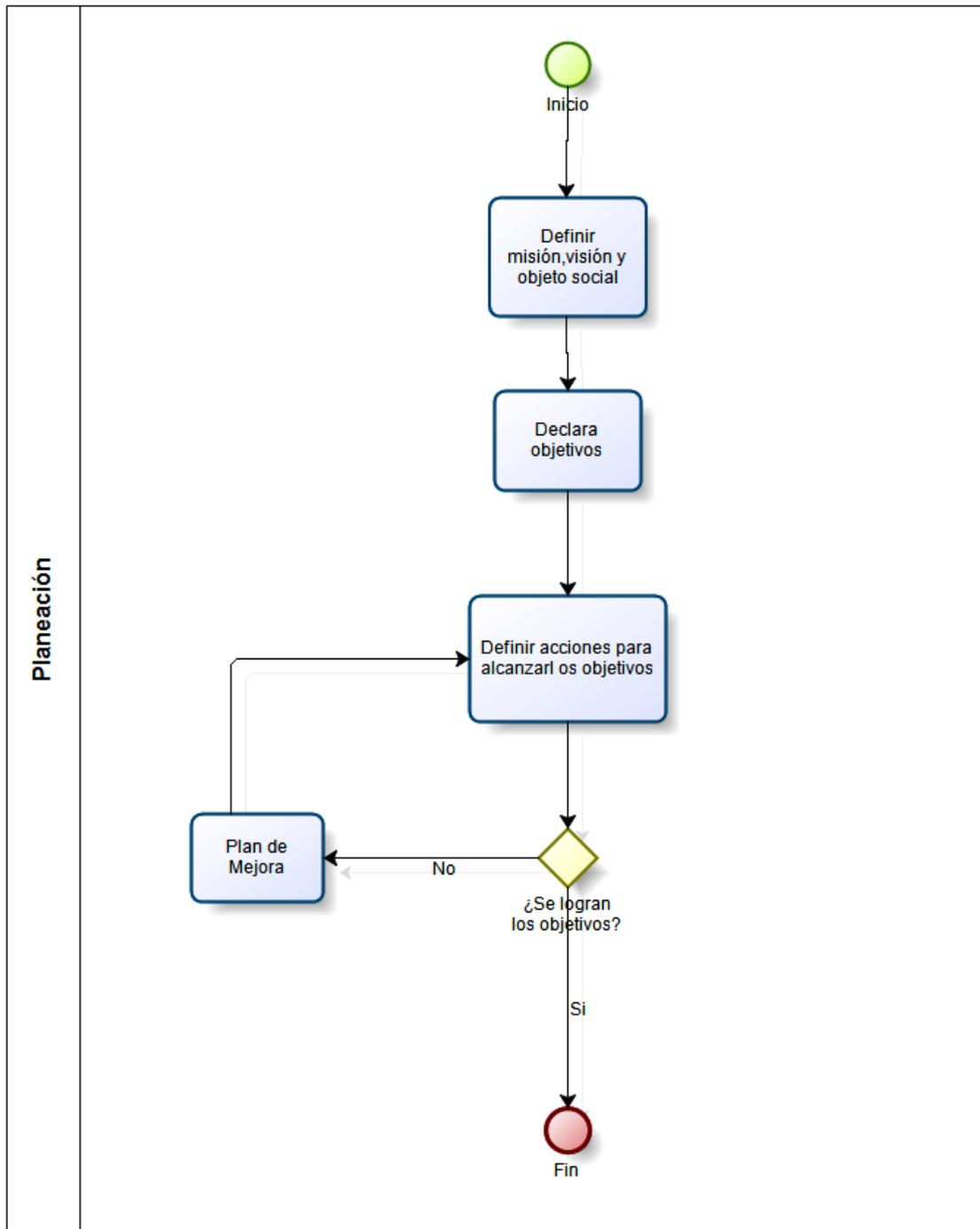


Figura 2: Flujograma del proceso de Planeación

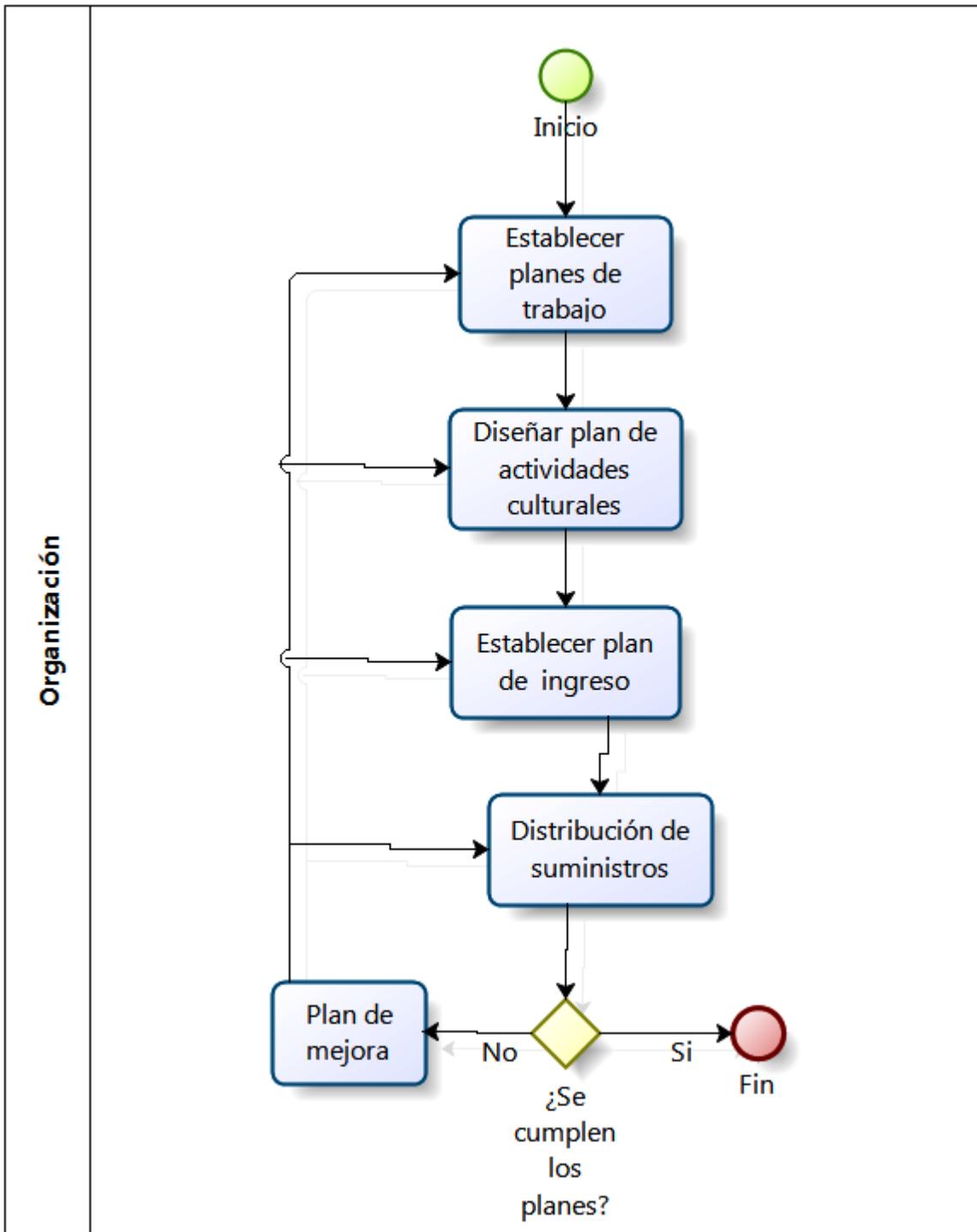


Figura 3: Flujograma del proceso de Organización

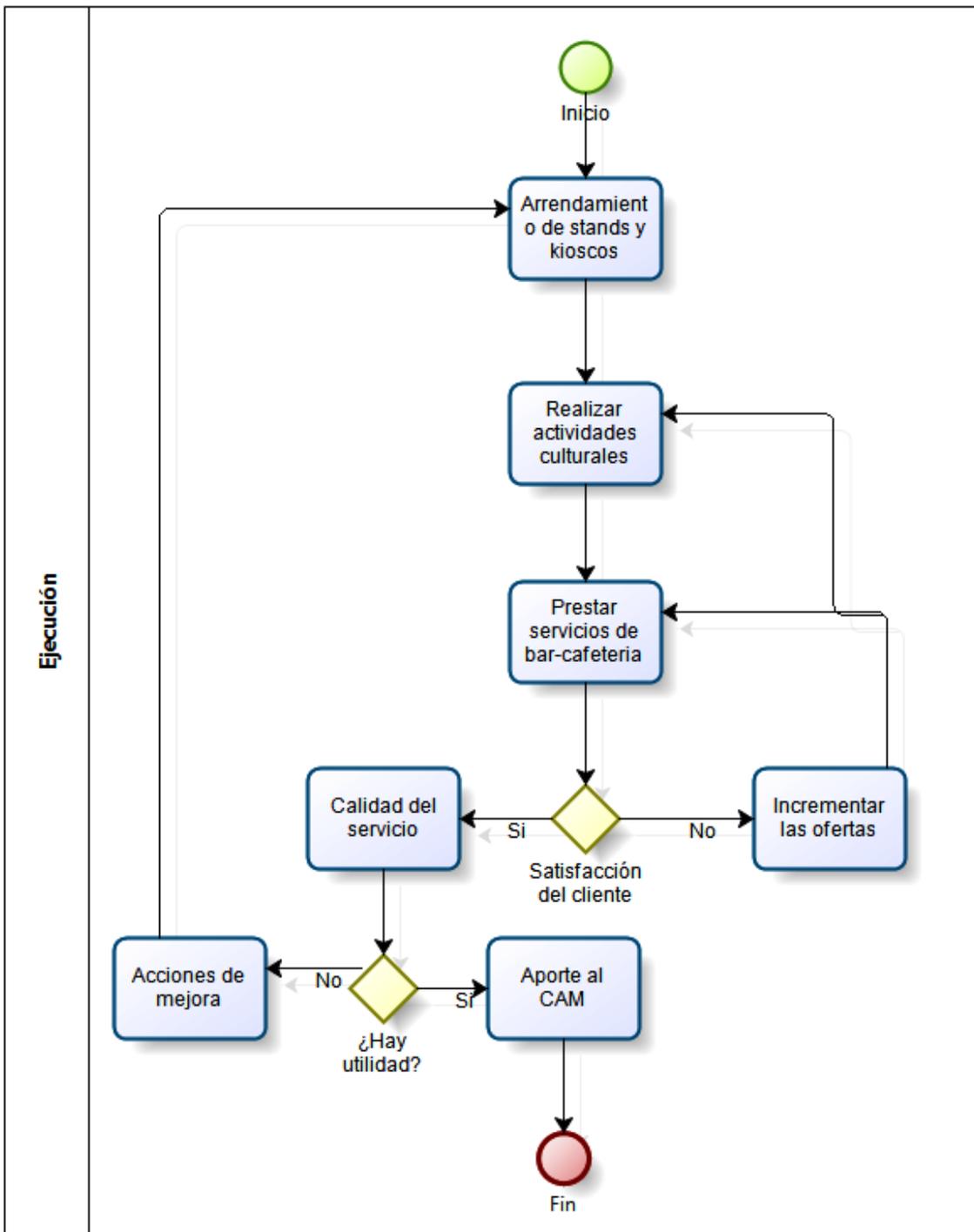


Figura 4: Flujograma del proceso de Ejecución.

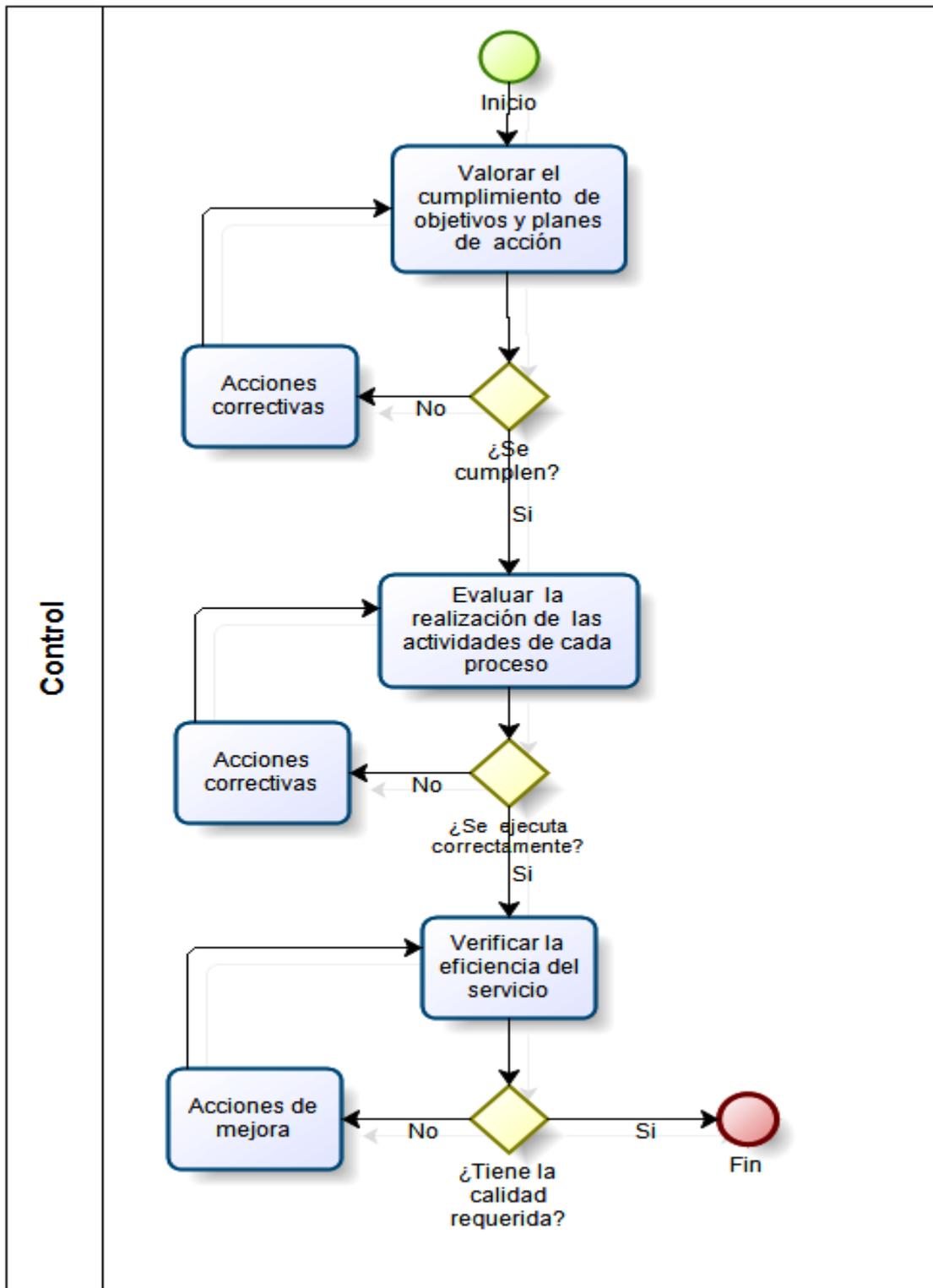


Figura 5: Flujograma del proceso de Control

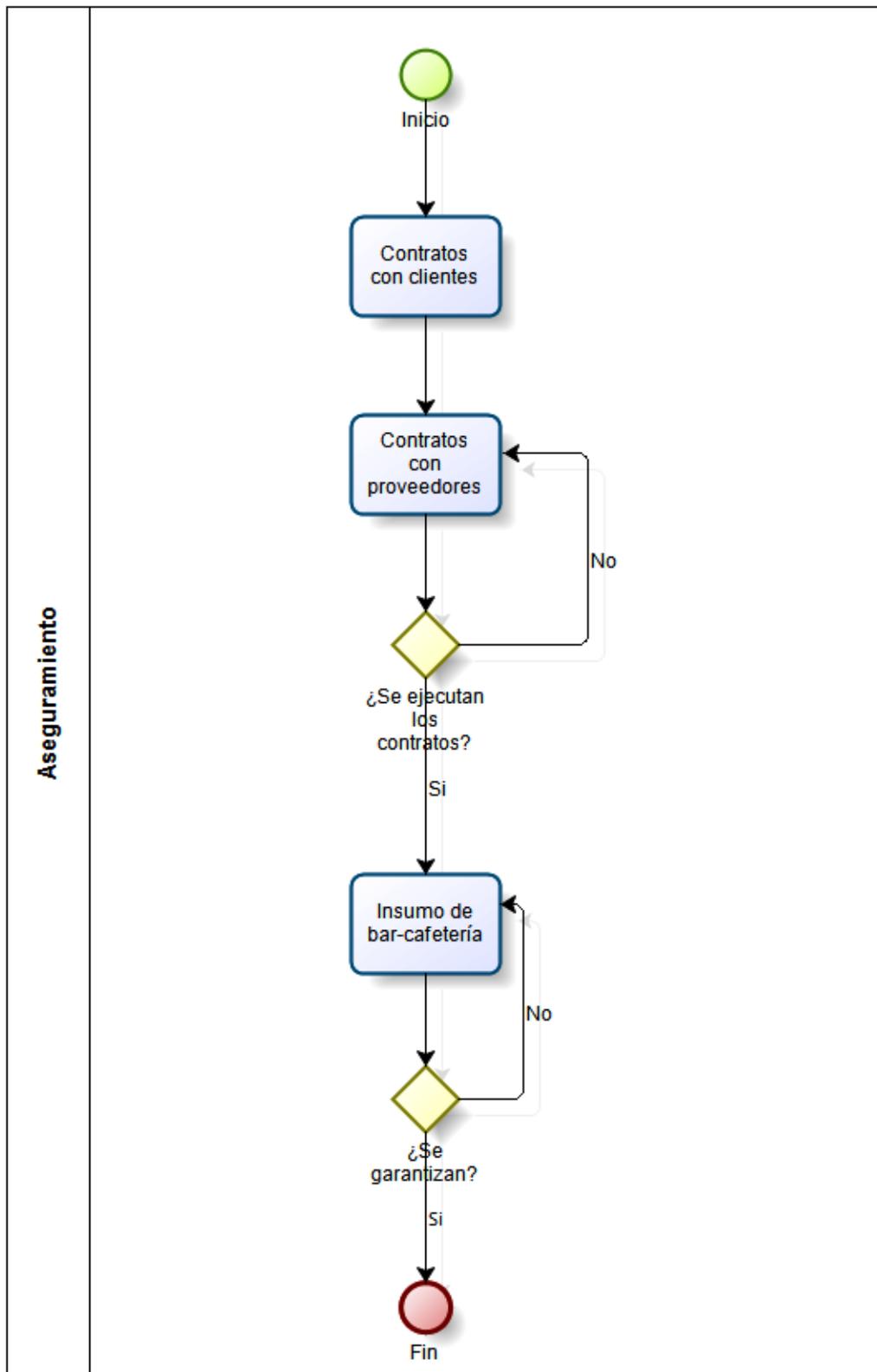


Figura 6: Flujograma del proceso de Aseguramiento

A continuación se muestran las Fichas de procesos de cada uno de los procesos que arman la gestión del proyecto Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta. La elaboración de las mismas se ejecuta a través de los métodos que aparece en la guía para una gestión basada en procesos que propone el Instituto Andaluz de Tecnología.

Ficha de Proceso: Planeación

Proceso: Planeación	Propietario: Consejo de Dirección
Misión: Precisar las metas u objetivos y las estrategias a utilizar para alcanzar las mismas.	
Alcance	
Empieza: Proyecto en funcionamiento. Incluye: Definir misión, visión, objeto social, objetivos y acciones Termina: Objetivos cumplidos	
Entradas: Necesidades del Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta como proyecto de iniciativa desarrollo local Proveedores: Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.	
Salidas: Planeación estratégica Clientes: Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.	
Inspecciones: <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución del objeto social, misión y visión • Cumplimiento de los objetivos y las acciones 	Registros: Documentación del proyecto
Variables de Control: <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentación del proyecto. 	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la misión y visión • Cumplimiento de los objetivos. CO • Cumplimiento de las acciones. CA

Ficha de Proceso: Organización

Proceso: Organización	Propietario: Consejo de Dirección
Misión: Precisar las políticas a seguir para el cumplimiento de los objetivos y las metas.	
Alcance	
<p>Empieza: Planeación estratégica</p> <p>Incluye: Establecer un plan de trabajo con las actividades a desarrollar por cada trabajador, diseñar plan de actividades culturales, plan de ingresos de arrendamiento de espacio y servicios gastronómicos, distribución de suministros a los bar-cafetería.</p> <p>Termina: Planes de trabajo, actividades e ingresos.</p>	
<p>Entradas: Planeación estratégica</p> <p>Proveedores: Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.</p>	
<p>Salidas: Planes de trabajo, de actividades y de ingresos.</p> <p>Clientes: Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.</p>	
<p>Inspecciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificación de la adecuada distribución de los suministros. • Revisión de la idoneidad de los recursos humanos seleccionados. • Cumplimiento plan de actividades • Cumplimiento plan de ingresos 	<p>Registros:</p> <p>Planes de trabajo</p> <p>Plan de ingresos</p>
<p>Variables de Control:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa. • Normas de distribución. • Proceso de ingreso del personal. • Cumplimiento de las actividades culturales • Planes de ingresos 	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice de cumplimiento de la plantilla. ICP • Cumplimiento de las actividades en los planes de trabajo. CAPT • Satisfacción de las necesidades de recursos y suministros para la prestación del servicio gastronómico. SRM • Motivación de los trabajadores. MT • Cumplimiento de los requisitos para el cargo. • Índice de actividades realizadas. AR • Índice de actividades no realizadas. ANR • Porcentaje de cumplimiento de los planes de ingresos. CPI

Ficha de Proceso: Ejecución

Proceso: Ejecución	Propietario: Directivos funcionales de las áreas
Misión: Implementar las políticas y las estrategias para alcanzar las metas u objetivos.	
Alcance	
Empieza: Planes de trabajo, actividades e ingresos.	
Incluye: Arrendamiento de stands y kioscos, prestar servicios de bar-cafetería, realizar actividades culturales.	
Termina: Con la entrega eficiente del servicio prestado.	
Entradas: Planes de trabajo, de actividades y de ingresos.	
Proveedores: Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.	
Salidas: Satisfacción del cliente y obtención de utilidades. Aporte del por ciento al CAM.	
Clientes: Cliente externo al que se le ofertará el servicio.	
Inspecciones: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión del proceso de contratos de arrendamiento. • Nivel de suministros del bar-cafetería. • Observación de la calidad del servicio. • Vigilar el nivel de satisfacción del cliente. • Promoción de las actividades culturales. 	Registros: Contratos económicos y de arrendamiento, registro de ingresos y gastos, estado de rendimiento financiero.
VARIABLES DE CONTROL: <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de contratación. • Proceso de servicio. • Calidad del servicio. 	INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de contratos de arrendamiento firmados. CCA • Porcentaje de stands y kioscos arrendados. EA • Porcentaje de stands y kioscos sin arrendar. ESA • Cumplimiento de los patrones de calidad. CPC • Satisfacción del cliente. SC • Margen de Utilidad. MU • Aporte al CAM. A

Ficha de Proceso: Control

Proceso: Control	Propietario: Directivos
Misión: Evaluar las políticas y las estrategias para alcanzar las metas u objetivos.	
Alcance	
Empieza: Evaluación del cumplimiento de objetivos y planes de acción.	
Incluye: Cumplimiento de los objetivos y los planes de acción, efectividad en la realización de las actividades de cada proceso, eficacia del servicio.	
Termina: Revisión de la calidad del servicio.	
Entradas: Planeación del proyecto.	
Proveedores: Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.	
Salidas: Actividades ejecutadas con la calidad requerida. (Arrendamiento de stand y kioscos, actividades culturales y servicios gastronómicos).	
Clientes: Cliente interno.	
Inspecciones: <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los objetivos y planes de acción. • Efectividad en realizar las actividades de cada proceso. • Control de la calidad del servicio. 	Registros: Planes de acción, Inspecciones de calidad, Planes de mejora.
Variables de Control: <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de las actividades de los procesos. • Ejecución del presupuesto. • Calidad del servicio. 	Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • Precisión de las desviaciones en la realización de las actividades de los procesos. PD • Porcentaje de ejecución del presupuesto EP • Grado de calidad del servicio CS

Ficha de Proceso: Aseguramiento

Proceso: Aseguramiento	Propietario: Directivos
Misión: Garantizar los aseguramientos que requiere la ejecución del proyecto.	
Alcance	
<p>Empieza: Disposición del financiamiento.</p> <p>Incluye: Acelerar el proceso de contratos de arrendamiento con clientes, ejecutar los contratos con los proveedores, garantizar los suministros del bar-cafetería.</p> <p>Termina: Con la obtención de los medios y recursos.</p>	
<p>Entradas: Ejecución del presupuesto.</p> <p>Proveedores: Entidades proveedoras de suministros.</p>	
<p>Salidas: Garantía de los recursos para la ejecución del proyecto.</p> <p>Clientes: Cliente interno.</p>	
<p>Inspecciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control al cumplimiento de la contratación. • Revisión de la calidad de los suministros y recursos. 	<p>Registros: Convenios, contratos, facturas, cheques.</p>
<p>Variables de Control:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la contratación. • Garantía de insumos. 	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratos ejecutados con proveedores. CE • Contratos ejecutados con clientes. CE • Cumplimiento de las entradas de insumos. EI

Etapa 3. Control:

El control de los procesos se basa fundamentalmente en indicadores y es de vital importancia la correcta medición de los mismos, se determinaron un total de 30 indicadores, con el nombre, el objetivo, la forma de cálculo, y la clasificación por perspectivas (cliente, formación y crecimiento, procesos internos, financiera) y por procesos (estratégicos, operativo y de apoyo), Mediante la utilización de la herramienta Cuadro de Mando Integral se ejecuta el control de los indicadores. En la tabla que se manifiesta a continuación se muestra el mismo para la gestión del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

Indicadores	Procesos					Perspectivas			
	Plan eación n	Organi- zación	Ejecu- ción	Cont rol	Asegura miento	Cliente	Proce- sos internos	Forma ción y creci- miento	Finan ciera
Cumplimiento de la misión y visión.	x						x		
Cumplimiento de los objetivos.	x						x		
Cumplimiento de las acciones.	x						x		
Índice de cumplimiento de la plantilla.		X					x		
Cumplimiento de las actividades en los planes de trabajo.		X					x		
Satisfacción de las necesidades de recursos y suministros para la prestación del servicio gastronómico.		X						x	
Motivación de		x					x		

los trabajadores.									
Cumplimiento de los requisitos para el cargo.		X					x		
Índice de actividades realizadas.		X						x	
Índice de actividades no realizadas.		X						x	
Porcentaje de cumplimiento de los planes de ingresos.		X							X
Cantidad de contratos de arrendamiento firmados.			x				x		
Porcentaje de stands y kioscos arrendados.			x					x	
Porcentaje de stands y kioscos sin arrendar.			x					x	
Cumplimiento de los patrones de calidad.			x				x		
Satisfacción del cliente.			x			X			
Margen de Utilidad.			x						X
Cumplimiento de contratos con clientes.			x						X
Cumplimiento del plan de producción o prestación de servicio.			x				x		
Eficiencia en el uso de la materia prima.			x				x		
Cumplimiento de los patrones de calidad.			x				x		
Satisfacción del cliente.			x			X			
Margen de utilidades.			x						X

Aporte al CAM.			x						X
Precisión de las desviaciones en la realización de las actividades de los procesos.				x			x		
Porcentaje de ejecución del presupuesto.				x					X
Grado de calidad del servicio.				x				x	
Contratos ejecutados con proveedores.					x			x	
Contratos ejecutados con clientes.					x	X			
Cumplimiento de las entradas de insumos.					x		x		

Puesto que parte del control interno se hace inevitable identificar los posibles riesgos que lograrían poner en peligro la exitosa gestión del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta, a continuación se puntualizan por cada proceso algunos de los riesgos que podría tener el proyecto.

Procesos	Riesgo
PLANEACIÓN	Que la misión y visión definida no se ponga en práctica por parte del proyecto.
	Los objetivos propuestos sean inalcanzables.
	No se apliquen las acciones trazadas para conseguir los objetivos propuestos.

ORGANIZACIÓN	Incumplimiento de las funciones establecidas por los trabajadores del Complejo Plaza de la Marqueta.
	Incorrecta planificación en la fuerza de trabajo necesitada.
	Insuficiente organización y distribución de los insumos para la prestación de servicio gastronómico.
	Insuficiente estimulación moral a los trabajadores.
	Incumplimiento de las exigencias para la ocupación de cargos por parte de los directivos y trabajadores.
	Informalidad en los planes de actividades a realizar en la Plaza de la Marqueta.
	Incumplimiento de los planes de ingreso en el Complejo.
EJECUCIÓN	Interrupción del contrato por parte del cliente por inconformidad con el servicio esperado por parte del Complejo.
	Incumplimiento de arrendamiento de los stands y kioscos.
	Insuficiente margen de utilidad.
	Escasos ingresos para aportar al CAM como proyecto en funcionamiento.
CONT ROL	Incumplimiento de las actividades de los procesos.
	Incumplimiento con el porcentaje de ejecución del presupuesto.
	Insuficiente calidad del servicio.
ASE GUR AMIE NTO	Incumplimiento con los contratos con proveedores.
	Insuficiente contratos con clientes.
	Escasa entrada de insumos.

Etapa 4. Mejora:

A partir de los indicadores y riesgos que se exponen en la etapa anterior se ejecuta la regulación del proceso, es decir su perfeccionamiento. Para ello se definen los objetivos y las acciones a aplicar, se lleva a cabo su implantación y la efectividad de las mismas, a partir de ello en función de los resultados de la comprobación se realizan las correcciones o la actualización del proceso. Se efectuaron las tablas que a continuación se presentan para cumplir las etapas de la mejora, iniciando por la de planificar en la cual se identifican los posibles problemas y se exponen los objetivos y acciones para cumplirlos, y luego en las etapas de hacer y verificarse llevan a cabo las acciones planificadas y se

evidencia si estas han dado los resultados previstos, de ser así en la última etapa actuarse convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso y en caso de no ser así se realizan las correcciones necesarias. Se demuestran por cada posible riesgo el indicador asociado, el objetivo que se quiere conseguir, las posibles acciones y los responsables. Ello con el objetivo de orientar a los directivos para la concreción de la etapa de mejora, lo que no quiere decir que sean las únicas acciones a realizar, pues a partir de las características de cada proyecto que se aprueben podrán determinarse otros riesgos y acciones que faciliten la regulación y mejora del proceso.

Proceso: Planeación

Riesgo	Indicador asociado	Objetivo	Acciones	Responsable
Incumplimiento de la misión y visión definida.	Cumplimiento de los objetivos	Puntualizar la misión y la visión de forma que esté en correspondencia con el propósito del proyecto	Detallar con claridad cuál es el propósito del proyecto y como trabajar para alcanzarlo.	Consejo de Dirección Empresa Provincial de servicios al arte
			Identificar los principales clientes del proyecto y se enfocó la misión hacia la satisfacción de sus necesidades.	
			Reducir qué es lo que se requiere, cuando y donde.	
Los objetivos definidos sean inalcanzables	Cumplimiento de los objetivos	Declarar objetivos que puedan ser cumplidos	Puntualizar los responsables del cumplimiento de los objetivos	Consejo de Dirección
			Declarar objetivos para orientar, guiar y coordinar acciones encaminadas al cumplimiento de la misión.	
Incumplimiento las acciones.	Cumplimiento de las acciones trazadas.	Aplicación las acciones trazadas para conseguir los objetivos propuestos	Definir acciones concretas para dar cumplimiento a los objetivos	Consejo de Dirección

Proceso: Organización

Riesgo	Indicador asociado	Objetivo	Acciones	Responsable
Incumplimiento de las funciones establecidas por los trabajadores del proyecto	Precisión de las funciones por cada trabajador	Lograr el cumplimiento de las funciones por los participantes del proyecto	Realizar planes de trabajos individuales y colectivos.	Dirección del proyecto CCCPM
			Efectuar inspecciones del cumplimiento de las actividades de cada trabajador	
Inadecuada planificación de la fuerza laboral necesaria	Índice de cumplimiento de la plantilla	Adecuar la organización y planificación de la fuerza laboral	Realizar estudios de trabajo para determinar la fuerza laboral necesaria.	Dirección del proyecto CCCPM
			Publicar las ofertas de plazas disponibles en periódicos y otros medios de comunicación.	
Insuficiente organización y distribución de los insumos gastronómicos	Satisfacción de las necesidades de recursos y suministros para la prestación del servicio gastronómicos	Distribuir correctamente los recursos y suministros gastronómicos	Calcular las cantidades necesarias de recursos para la prestación del servicio.	Dirección del proyecto CCCPM Administrador
			Supervisar y monitorear la eficiente distribución de los recursos y suministros.	
Insuficiente estimulación moral a los trabajadores.	Motivación de los trabajadores	Lograr que los trabajadores del proyecto estén motivados con su trabajo	Concientizar a los trabajadores sobre la importancia para la sociedad y el aporte de la labor que realizan.	Dirección del proyecto CCCPM
			Implementar sistemas de estimulación por los resultados del trabajo.	
Incumplimiento de las exigencias para la ocupación de cargos por parte de los directivos y trabajadores.	Cumplimiento de los requisitos para el cargo	Lograr que los directivos sean líderes	Impartir cursos donde se aborden temáticas relacionadas con el tema del proyecto para que los trabajadores conozcan más del mismo y con esto lograr mayor motivación.	Empresa Provincial de servicios al arte
		Comprometer a los integrantes del proyecto con el mismo	Coordinar las acciones de capacitación requeridas tanto para directivos como para trabajadores.	
Informalidad en los planes de actividades a realizar en el proyecto.	Cumplimiento de las actividades en los planes de trabajo	Lograr la realización del mayor porcentaje de actividades planificadas	Implementar un cronograma con las actividades programadas.	Dirección del proyecto CCCPM
			Dar a conocer y promover las actividades a realizar.	
			Utilizar los diferentes medios de difusión para promocionar las actividades culturales.	
Incumplimiento de los planes de ingreso en el Complejo.	Porcentaje de cumplimiento de los planes de ingresos	Cumplir los planes de ingreso proyectados	Mantener arrendados todos los stands y kioscos.	Dirección del proyecto CCCPM
			Realizar actividades culturales atractivas para el público y mantener suministrados el bar-cafetería.	

Proceso: Ejecución

Riesgo	Indicador asociado	Objetivo	Acciones	Responsable
Interrupción del contrato por parte del cliente por inconformidad con el servicio esperado por parte del proyecto.	Cumplimiento con la cantidad de contratos de arrendamiento firmado.	Delimitar las cláusulas de los contratos correctamente.	Delimitar el personal encargado de la contratación dentro del proyecto.	Dirección del proyecto CCCPCM
			Determinar las necesidades del cliente o los clientes.	
			Plasmar en el contrato todos los requisitos legales que emanan de la firma del mismo.	
			Realizar acciones de mejora constantemente en el servicio prestado.	
Insuficiente por ciento de stands y kioscos arrendados	Porcentaje de stands y kioscos arrendados	Alcanzar el cumplimiento del porcentaje de arrendamiento de stands y kioscos.	Buscar nuevos eventos para atraer clientes.	Dirección del proyecto CCCPCM
			Mejorar las condiciones o contratos con los clientes ya arrendados.	
Insuficiente margen de utilidad que aporta el proyecto.	Margen de utilidad	Lograr el margen de utilidad propuesto al proyecto.	Aumentar la calidad del servicio.	Dirección del proyecto CCCPCM
			Aumentar las ofertas en cuanto a servicio.	
			Utilizar las formas de promoción tanto convencionales como de innovación para la atracción de nuevos consumidores.	
Escaso aporte al CAM	Aporte al CAM	Lograr el aporte al CAM establecido.	Utilizar las formas de promoción tanto convencionales como de innovación para la atracción de nuevos consumidores.	Dirección del proyecto CCCPCM

Proceso: Control

Riesgo	Indicador asociado	Objetivo	Acciones	Responsable
Incumplimiento de las actividades de los procesos.	Precisión de las desviaciones en la realización de las actividades de los procesos.	Alcanzar el cumplimiento de las actividades de los procesos.	Socializar el mapa de procesos con sus procesos y actividades entre los trabajadores.	Dirección del proyecto CCCPM
			Controlar el cumplimiento de estas actividades.	
Incumplimiento con el porcentaje de la ejecución del presupuesto.	Porcentaje de ejecución del presupuesto	Ejecutar el presupuesto asignado al proyecto	Realizar un cronograma de ejecución del presupuesto.	Dirección del proyecto CCCPM
			Auditar y controlar mensualmente el nivel de ejecución del presupuesto.	Económico
Insuficiente calidad del servicio.	Grado de calidad del servicio.	Ejecutar mejoras continuas de servicios	Aplicar las acciones de mejora en todas las desviaciones detectadas.	Dirección del proyecto CCCPM
			Efectuar controles eficaces para detectar a tiempo las deficiencias.	

Proceso: Aseguramiento

Riesgo	Indicador asociado	Objetivo	Acciones	Responsable
Incumplimiento con los contratos con proveedores.	Cumplimiento de los contratos con proveedores.	Lograr el cumplimiento de los contratos estipulados con los proveedores	Firmar contratos con proveedores donde se pacte el tiempo para realizar las operaciones	Dirección del proyecto CCCPM Administrador
Insuficiencia de los contratos con los clientes.	Cumplimiento de los contratos con cliente.	Lograr el cumplimiento de los contratos con los cliente	Realizar actividades de motivación para la atracción de clientes potenciales	Dirección del proyecto CCCPM
			Aprovechar las diferentes formas de promoción para la búsqueda de usuarios	
Escasa entrada de insumos.	Cumplimiento con la entrada al almacén.	Cumplir con las entradas de insumo al almacén	Realizar el pedido antes de que se terminen los productos que más salida tiene.	Administrador

La aplicación de estas etapas de la gestión por procesos permite precisar los procesos por los que puede atravesar la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local el Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta, esto fusionado a las concepciones que se asumen sobre estrategia y la legislación vigente en relación con estos facilitó realizar la modelación de este proceso y explicar las relaciones sistémicas que lo caracterizan.

Entre las etapas de la estrategia que se propone existen relaciones de interdependencia, al igual que entre los procesos de la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local, ello hace que cualquier afectación que exista en una de ellas tiene incidencia en las demás etapas y puede influir de forma negativa en la implementación de los proyectos.

Conclusiones del capítulo

1. La explicación de la Estrategia para la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local de la autora Almaguer Torres, permitió constatar que esta es adecuada para aplicarse en el proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.
2. Se implementó la estrategia en el proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta, para lo cual se determinaron las actividades para cada uno de sus procesos, así como se elaboraron los flujogramas y fichas para cada uno de ellos.
3. Se realizó un cuadro de mando integral para el control de los indicadores y se identificaron los posibles riesgos para el proyecto, además del establecimiento de un plan de acción y mejora continua para este.

CONCLUSIONES GENERALES

1. Se cumplió con el objetivo propuesto al implementar la Estrategia para la gestión de proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local en el Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.
2. El análisis teórico e histórico de la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local, de su situación actual en la provincia Holguín y la caracterización del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta, permitió conocer las limitaciones existentes en el mismo.
3. Se determinaron las actividades a realizar dentro de cada proceso en el mapa de procesos, así como se elaboraron los flujogramas y fichas para cada uno de ellos.
4. Se realizó un cuadro de mando integral para el control de los indicadores y se identificaron los posibles riesgos para el proyecto, además del establecimiento de un plan de acción y mejora continua para este.
5. Con la implementación de la estrategia se logró beneficiar la orientación de los directivos para la gestión del proyecto y con ello se mejoró el funcionamiento del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.

RECOMENDACIONES

Se recomienda:

1. La aplicación de esta estrategia en otros proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local del territorio.
2. Poner en práctica la implementación de esta estrategia por parte de los directivos del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta.
3. Impartir cursos de preparación y someter a procesos de idoneidad a los directivos de estos proyectos.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA:

Reforma Constitucional de 1992. (s.f.). La Habana.

(16 de abril de 1997). *V Congreso del Partido*. La Habana.

(1992). *Constitucion de la Republica de Cuba*.

(2014). *Expediente del proyecto de iniciativa municipal de desarrollo local Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta*.

Albuquerque, F. (Abril 2004). Desarrollo economico local y descentralizacion en America Latina. *Revista de la CEPAL 82*.

Alburquerque, F. (. (2003). Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local. (*Consultoría de capacitación en "Desarrollo territorial y gestión del territorio"*). Madrid:.

Alburquerque, F. (2004). El enfoque del desarrollo economico. *En:Cuaderno de capacitación Nº. 1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad*.

Alburquerque, M. (1999.). *Manual del Agente del Desarrollo Local*, . Santiago de Chile: Ediciones SUR.

Almaguer Torres, R. M. (s.f.). *Estrategia para la gestión de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local*. Tesis presentada en opción al título de Master en Contabilidad Gerencial , Universidad de Holguín, Holguín.

Berumen, S. A. (2006). *Competitividad y desarrollo local en la economía global*. Madrid, España: ESIC.

Boisier, S. (1996). *Modernidad y Territorio*. Santiago de Chile: Cuadernos del ILPES 42.

CARPIO, P. ((2006)). *Retos del desarrollo local*. Quito: Ediciones Abya-Yala.

- CIEM. (1996). *Investigación sobre el desarrollo humano en Cuba*. La Habana: Caguayo SA.
- CORAGGIO, José Luis (2004). *La gente o el capital. Desarrollo Local y Economía del trabajo*. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- Espina Prieto, M. (2010.). *Desarrollo, desigualdad y políticas sociales*. . La Habana: Publicaciones Acuario.
- Guzon, A. (2004). Los municipios y sus potencialidades para el desarrollo local.
- Hawken, P. (1998). *La Ecología del comercio*. La Habana: Publicaciones acuario.
- Lazo Vento, C. (s.f.). Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico.Experiencia en Pinar del Río. *Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico.Experiencia en Pinar del Río.Tesis en opción al grado de Doctor enCiencias económicas*. . la Habana, la Habana, Cuba.
- Márquez, M. (2004.). *El desarrollo humano desde una perspectiva integral y su proyección mundial. En Desarrollo Humano Local*. . La Habana. : Universidad de La Habana. .
- Mendez Delgado, E. (2004). *Desarrollo territorial y local, una forma para medirlo en Cuba entre 1985 y el 2001*.
- Ministros, C. d. (1977). En *Decreto No. 5 Reglamento del Proceso Inversionista.Gaceta Oficial de la Republica de Cuba* (págs. p.177-180.). La Habana: Edición Ordinaria.
- Mosquera, C. (1999). *Guia Metodologica para facilitadores del desarrollo local sostenible.Netodilogia Planificacion por decision estrategica*. Quito. Ecuador: Abya-Yala.
- Pike, A. R.-P. ((2011)). *Desarrollo local y regional. Madrid*. España: Universidad de Sevilla.

Vásquez Barquero, A. (. ((1988)). *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*. Madrid, España: Pirámide.

BIBLIOGRAFIA:

1. Albuquerque, F. (1999). *Manual del agente de Desarrollo Local*. La Paz: Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios.
2. Albuquerque, F. (2002). *Desarrollo económico territorial. Guía para Gentes*. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional Fundación Universitaria.
3. Albuquerque, F. (2003). *Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local*. (Consultoría de capacitación en "Desarrollo territorial y gestión del territorio"). Madrid: Instituto de Economía y Geografía Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
4. Albuquerque, F. (2004). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina*. *Revista de la CEPAL* (82).
5. Arocena, J. (2002). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Disponible en http://fundacionparticipar.org.ar/biblioteca/Arocena_%20El desarrollo local un desafío contemporáneo.pdf.
6. Aliani, M. Alonso, O. Welschinger, D. *Estado, estrategias de desarrollo y sociedad local*. *Revista Administración Pública y Sociedad*, N° 13, IIFAP, Córdoba, 2000.
7. Almaguer Torres, R. M. (2014). *Estrategia para la gestión de proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local*. Tesis presentada en opción al título de Master en Contabilidad Gerencial , Universidad de Holguín, Holguín.
8. Alonso O. *La lógica de los actores y el desarrollo local*. *Revista Pilquen*, Sección Ciencias Sociales, Año VI, N° 6, 2004. [Documento en línea] Disponible en internet en: www.scielo.com
9. Anselmo Bitar, M. *Los componentes del desarrollo local*. [documento en línea], [consultado 20 de febrero 2013]. Disponible en internet en: http://www.fts.uner.edu.ar/polit_planif/documentos/bitar_desarrollo_local.htm
10. Antuñano, I. y otros *Experiencias de desarrollo local en la Comunidad Valenciana: un primer avance*, Comunicación presentada al 2º Congreso de Economía Valenciana, 28-30 abril, Castellón, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. 1993.

11. Arias Guevara, M. *El debate sobre el desarrollo local en Cuba y la comprensión del lugar de la cultura*. Holguín: Universidad de Holguín, Centro de Desarrollo Local.
12. Becerra, F. (2008). *Guía de estudio Teorías sobre el desarrollo*. Tesis de Maestría en Ciencia, Tecnología y Sociedad. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
13. Bernardo, J. L. (2005). *Guía de Proyectos de desarrollo local y comunitario*. Caracas: Ediciones FECS.
14. Berumen, S. A. (2006). *Competitividad y desarrollo local en la economía global*. Madrid, España: ESIC.
15. Blanes, J. y E.A. Pabón (2004). *Los proyectos y el desarrollo local. Guía para la formulación, gestión y sistematización de proyectos*. La Paz: CEBEM.
16. Boisier, S. (1992). "Las relaciones entre descentralización y equidad". *Revista de la CEPAL*, No. 46, abril de 1992. Chile. Disponible en www.cepal.org/es/publicaciones/38013-revista-de-la-cepal-no46
17. Boisier, S (1996) Modernidad y Territorio. Editorial Cuadernos del ILPES 42 Santiago de Chile.
18. Boletín Cuatrimestral "avances de investigación". Centro de estudios de la economía cubana. Universidad de la Habana. Abril del 2003.
19. Castro R. (1974). *Discurso del 22 de agosto en la clausura del seminario a los delegados del Poder Popular electos, al iniciarse la experiencia del Poder Popular en la provincia de Matanzas*. Disponible en https://www.nodo50.org/cubasiqloXXI/politica/brigos3_180101.htm
20. Carpio, Patricio (2006) *Retos del desarrollo local*. Ediciones Abya-Yala. Quito
21. Carvajal Burbano Arizaldo. DESARROLLO LOCAL: Manual Básico para Agentes de Desarrollo Local y otros actores
22. CIEM, 1996) Investigación sobre el desarrollo humano en Cuba. La Habana. Editorial Caguayo SA
23. Coraggio J. L. (1996). *La agenda del Desarrollo Local. Ponencia presentada en el Seminario sobre Desarrollo Local, democracia y ciudadanía*. Montevideo: Centro de Participación Popular. Disponible en www.ses.unam.mx/curso2010/pdf/M2S2-Coraggio.pdf

24. Coraggio, José Luis (2004). *La gente o el capital. Desarrollo Local y Economía del trabajo*. Buenos Aires: Espacio Editorial.
25. Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2014). *Ley No. 118. Ley de la inversión extranjera*. Disponible en www.egrafip.cu
26. Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2015). *Ley No. 119. Presupuesto del Estado para el año 2015*. Disponible en <http://mesaredonda.cubadebate.cu/mesaredonda/2015/01/27/leydelpresupuesto-del-estado-cubano-para-el-ano-2015/>
27. Cuba. Consejo de Ministros. (1977). *Decreto No. 5 Reglamento del Proceso Inversionista. Gaceta Oficial de la República de Cuba*. Edición Ordinaria, p.177-180.
28. Cuba. Consejo de Ministros. (1982). *Decreto No. 105 Reglamento para la evaluación y la aprobación de las propuestas de inversión y de las tareas de inversión*.
29. Cuba. Ministerio de Economía y Planificación. (2010). *Diseño para la presentación de los proyectos de IMDL*. Material digital consultado en la Dirección Provincial de Economía y Planificación. Holguín.
30. Cuba. Ministerio de Economía y Planificación. (2015). *Indicaciones metodológicas para la elaboración del Plan de la Economía 2015*. Disponible en www.inder.cu/beta/home/descargas/PDFs/Metodología%202015.pdf
31. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. (2005). *Normas Cubanas de Información Financiera*. Disponible en www.egrafip.cu
32. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. (2011). *Resolución 187. Procedimiento financiero de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local*. Disponible en <http://www.mfp.cu/mfp.php>
33. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. (2013). *Resolución 354. Clasificador por objeto del gasto del presupuesto del estado*. Disponible en <http://www.mfp.cu/mfp.php>
34. Cuba. PCC. (2011). *Resolución sobre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. Documentos del VI Congreso de PCC de Cuba. Disponible en www.cubadebate.cu

- 35 Cuba. PCC. (2016). *Resolución sobre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. Documentos del VII Congreso de PCC de Cuba.
- 36 *Desarrollo Local*. [Documento en línea]. Disponible en internet en :http://www.ecured.cu/index.php/Desarrollo_local
- 37 Díaz Montes, Anisel. (2015). *Contabilidad de proyectos asociados al desarrollo local: Diagnóstico para el perfeccionamiento*. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
- 38 Dr. Triana Cordoví Juan P., Lic. Dayrelis Ojeda Surís, Lic. Mariuska Cancio Fonseca. *La gestión del conocimiento en cuba*. Centro de estudios de la economía Cubana. Universidad de La Habana, 2009
- 39 Gaceta Oficial de la República de Cuba. Edición Ordinaria, p. 124-128. Cuba. Consejo de Ministros. (2014). *Decreto Ley 327, Reglamento del proceso inversionista*. Disponible en www.cepec.cu/sites/default/files/decreto%20327.pdf
- 40 Cuba. Ministerio de Economía y Planificación. (2006). *Indicaciones para el proceso inversionista*. Disponible en www.medioambiente.cu/.../resoluciones/R-91-06-MEP.pdf
- 41 España. Ministerio de Asuntos Exteriores. (2000). *Metodología de la Gestión de proyectos de la Cooperación Española*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional.
- 42 Gallicchio, E. (2002). *La Agenda Latinoamericana del Desarrollo Local, sus retos y desafíos*. Presentado en Guatemala. Disponible en www.conectadel.org/wpcontent/uploads/downloads/.../14capital.pdf
- 43 Espina Prieto, M. *Desarrollo, desigualdad y políticas sociales*. La Habana. Publicaciones Acuario, 2010
- 44 Gómez Prieto, J. (2014). *Desarrollo local. Alternativa viable para la sostenibilidad del desarrollo socioeconómico en Cuba*. Observatorio iberoamericano del desarrollo local y la economía social, 1 -17.

- 45 González Meyer, R. *Lo local en la teoría y en la política*. Revista de la Universidad Bolivariana, Volumen 8, Nº 22, 2009. [Documento en línea]. Disponible en internet en: www.scielo.com
- 46 Guzón, A. (2003). *Potencialidades de los municipios cubanos para el desarrollo local*. Tesis de Maestría. La Habana: Universidad de la Habana.
- 47 Guzon, A. (2004) Los municipios y sus potencialidades para el desarrollo local
- 48 Guzón, A. (Comp.). (2006). *Desarrollo local en Cuba, Retos y perspectivas*. La Habana: Editorial Academia.
- 49 Guzón A. (2010). *Estrategias municipales para el desarrollo*. Disponible en http://hdrnet.org/573/1/Guzon_UFvol2n1.pdf
- 50 Iglesias Pérez, M. [s.f.]. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Trujillo. Perú. *Desarrollo local; una alternativa inaplazable*. Disponible en www.novpob.uh.cu/index.php/rnp/article/view/146
- 51 ILPES-CEPAL. (2012). *Metodología para la elaboración de estrategias de DesarrolloLocal*. <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5518-metodologia-para-la-elaboracionde-estrategias-de-desarrollo-local>
- 52 Jalomo Aguirre, F. *Desarrollo local en contextos metropolitanos*. Revista de la Universidad Bolivariana, Volumen 8, Nº 22, 2009. [Documento en línea]. Disponible en internet en: www.scielo.com
- 53 Hurtado Villanueva, A. (2011). *La gestión municipal en el marco del Plan de Desarrollo Local Concertado del Distrito de San Andrés de Cutervo-Cajamarca, años2007-2010*.
- 54 Kholer, R. (2009). *Gestión del desarrollo local: instrumentos para lectura de la realidad como subsidio a la planificación*. Tesis de doctorado en Administración. Universidad Nacional de Misiones. Argentina.
- 55 Klein, Juan-Luis. *Iniciativa local y desarrollo: respuesta social a la globalización neoliberal*. EURE, vol. XXXI, núm. 94, diciembre, 2005, Pontificia Universidad Católicade Chile, Santiago,Chile
Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo>.
- 56 Lage Dávila, A. (2004). *La economía del conocimiento y el socialismo (II): reflexiones a partir del proyecto de desarrollo territorial en Yaguajay*. Revista Cuba

<http://www.aretodigital.net/LAGE.AGUSTIN.economicacubana.II.OTO-INV.05.htm>

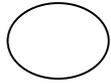
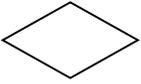
- 57 Lazo Vento, C. (2002). *Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico. Experiencia en Pinar del Río*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias económicas. La Habana: Universidad de Pinar del Río.
- 58 Martínez Pérez, Y. (2010). *Elementos sustanciales del desarrollo local*. Observatorio iberoamericano del desarrollo local y la economía social. Disponible en <http://www.eumed.net/rev/oidles/08/ymp.htm>
- 59 Mendez Delgado, (2004) Desarrollo territorial y local, una forma de medirlo en Cuba entre 1985 y el 2001.
- 60 Méndez Delgado, E. y Lloret M. del C. (2004). *¿Cómo medir el desarrollo local según la experiencia cubana?* Disponible en: www.eumed.net/coursecon/ecolat
- 61 Méndez, E y M. Lloret (2007). *Análisis territorial del desarrollo humano en Cuba*. Disponible en: www.enmed.net/libros/2007c/
- 62 Méndez, E. (2000). *Desarrollo territorial y local en Cuba*. Comercio Exterior, 239-250.
- 63 Montaña Armendáriz, A. (2014). *Modelo de desarrollo económico local para la diversificación de la estructura productiva y la articulación del tejido empresarial en Baja California Sur*. Tesis de doctorado en Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Baja California. Tijuana.
- 64 Montejó, R., (2010) *La cooperación internacional y la gestión del desarrollo local en Cuba*.
- 65 Mosquera Cesar .(1999) *Guía metodológica para facilitadores del desarrollo local sostenible*. Metodología Planificación por decisión estratégica.
- 66 Pike, A., Rodríguez, Pose, A., & Tomaney, J., (2011) *Desarrollo local y regional*. Madrid. España: Universidad de Sevilla.
- 67 Sanchis Salacio, J. R. (s/f). *Las estrategias de desarrollo local; aproximación metodológica desde una perspectiva socio-económica e integral*. Departamento de dirección y administración de empresas. Universidad de Valencia.
- 68 Vázquez Barquero, A. (2002) *Desarrollo endógeno*. Universidad Autónoma de Madrid.

ANEXOS

Anexo I. Guía de la entrevista que se aplicó a directivos en la provincia de Holguín.

1. ¿Cuántos proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local actualmente están aprobados?
 - en la provincia Holguín
 - en el municipio Holguín
2. Principales dificultades para elaborar los proyectos y ejecutarlos.
3. ¿Están teniendo beneficios que los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local que se encuentran en ejecución?
4. ¿Cómo evalúa el desarrollo de los proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local en la provincia Holguín?

Anexo II. Símbolos más habituales para la representación de diagramas.

Símbolo	Significado	Explicación
	Inicio o fin de un proceso	Se suele utilizar este símbolo para representar el origen de una entrada o el destino de una salida. Se emplea para expresar el comienzo o el fin de un conjunto de actividades.
	Actividad	Dentro del diagrama de proceso, se emplea para representar una actividad, si bien también puede llegar a representar un conjunto de actividades.
	Decisión	Representa una decisión. Las salidas suelen tener al menos dos flechas (opciones).
		Representan el flujo de productos, información, y la secuencia en que se ejecutan las actividades.
	Documento	Representan un documento. Se suelen utilizar para indicar expresamente la existencia de un documento relevante.

	Conector de tareas	Se utiliza para el caso de que el diagrama no se pueda hacer en una sola hoja.
---	--------------------	--

Anexo III Métodos para elaborar la ficha de procesos

La ficha de procesos se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso. Según la Guía para una gestión basada en procesos, entre las informaciones que se incluyen en la ficha de procesos se encuentran:

- Misión u objeto: es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿Cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso? La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.
- Propietario del proceso: es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso, y en concreto, de que este obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.
- Límites del proceso: los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de los procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de procesos y en el propio mapa de procesos. La exhaustividad en la definición de las entradas y salidas depende de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.
- Alcance del proceso: aunque debería estar definido por el propio diagrama de procesos el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extinción de las actividades en la propia ficha.
- Indicadores del proceso: son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores permiten conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.
- Variables de control: se refiere a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso es decir, que el

propietario o los actores del proceso pueden modificarlo y que pueden alterar su funcionamiento o comportamiento y por tanto el de los indicadores establecidos. Permiten conocer a priori dónde se puede “tocar” en el proceso para controlarlo.

- Inspecciones: se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.
- Documentos y/o registros: se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.
- Recursos: se pueden también reflejar en la ficha, aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte, se refiere a los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.