

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE DESARROLLO
LOCAL COMPLEJO CULTURAL COMERCIAL PLAZA
DE LA MARQUETA A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE
INDICADORES

Autora: Milagro de la Caridad Velázquez Leyva.
Tutora: MSc. Rosa Mercedes Almaguer Torres

HOLGUÍN, 2019



Dedicatoria

A mi tío Pancho porque siempre está en mi corazón.

A mis padres que son la luz de mi vida.

A mi hermano Dayron por lo mucho que lo quiero.

A mis abuelos por estar siempre pendientes de mi bienestar.

A mi tía Yadriales con quien aprendí que en la vida hay que luchar por lo que nos hace verdaderamente felices.

A toda mi familia porque es mi mayor motivación para luchar por mis sueños.

A los mejores amigos del mundo, mis amigos.

A mi tutora MSc. Rosa Mercedes Almaguer Torres por el ser la persona tan especial que es y por toda la admiración y respeto que merece.

Agradecimientos:

A mis padres por darme la fuerza para no rendirme nunca a pesar de los obstáculos que la vida me puso en el camino, por su amor incondicional.

A mi hermano Dayron por todo su apoyo y aliento.

A mis abuelos por ser como mis segundos padres y brindarme su cariño.

A mi tía Yadrialis por apoyarme y preocuparse siempre por mí.

A toda mi familia por su preocupación.

A mis amigos por estar a mi lado en los momentos felices de mi vida y también en los días difíciles cuando más los necesite.

A mi tutora MSc. Rosa Mercedes Almaguer Torres por ayudarme siempre, por su comprensión, dedicación y profesionalismo.

Resumen

Los proyectos de desarrollo local constituyen programas fundamentales para lograr el desarrollo de las localidades cubanas al utilizar eficientemente los recursos endógenos, mejorar los servicios, incrementar la producción de alimentos y brindar mayor bienestar a la población de forma sostenible.

No obstante la importancia que se le concede a la puesta en marcha de estos proyectos existen limitaciones en su ejecución y los directivos de los proyectos no poseen toda la información sobre los resultados de los proyectos lo que repercute de manera negativa en el aporte a los Consejos de Administración Municipal.

Por tanto se propone el siguiente problema de investigación: los sujetos de la administración no cuentan con información suficiente acerca de los resultados de los proyectos de desarrollo local lo cual impide que se tomen decisiones efectivas.

El objetivo de la investigación es: evaluar el proyecto Complejo Cultural Comercial Plaza de la Marqueta a través de un sistema de indicadores económico financieros que permitan a los sujetos de la administración tomar decisiones efectivas.

Se tuvieron en cuenta métodos tanto teóricos como empíricos. De los métodos teóricos se utilizaron el histórico lógico, el análisis y síntesis y el hipotético deductivo. En cuanto a los métodos empíricos se emplearon la entrevista, la encuesta y la revisión documental.

El principal resultado alcanzado fue la evaluación del Complejo Cultural Comercial Plaza de la Marqueta a través de un sistema de indicadores económico financieros que posibilita a los sujetos de la administración tomar decisiones efectivas.

Abstract

Local development projects are fundamental programmers to achieve the development of Cuban localities by efficiently using endogenous resources, improving services, increasing food production and increasing the welfare of the population in a sustainable way.

Despite the importance attached to the implementation of these projects, there are constraints on their implementation and the project managers do not have all the information on the results of the projects, which has negative way in the contribution to the Councils of Municipal Administration.

Therefore, the following problem of investigation is proposed: the subject of administration does not have enough information about the results of the local development project which limits the effective decisions making.

Objective of investigation: To evaluate the Commercial Cultural Center Marquette Square project by means of system of indicators that let the subject of administration makes effective decisions.

From the theoretical methods were used the logical historical, the analysis and synthesis and the hypothesis deductive. In terms of empirical methods, the interview, the survey and the documentary review were used.

The main result achieved was the evaluation of the Plaza de la Marqueta Cultural Complex through a system of financial economic indicators that enables the subjects of the administration to make effective decisions.

INDICE

	Pág
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL.....	4
1.1 Elementos teóricos sobre el desarrollo local.....	4
1.2 Características de los proyectos de desarrollo local.....	15
1.3 Evaluación de proyectos de desarrollo local.....	23
CAPÍTULO 2. EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL COMPLEJO CULTURAL COMERCIAL PLAZA DE LA MARQUETA.....	30
2.1 Sistema de indicadores para evaluar proyectos de desarrollo local.....	30
2.2 Caracterización del Complejo Cultural Comercial Plaza de la Marqueta...	40
2.3 Aplicación del sistema de indicadores en el proyecto de Desarrollo Local Complejo Cultural Comercial Plaza de la Marqueta.....	44
Conclusiones generales.....	59
Recomendaciones.....	60
Bibliografía.....	62
Anexos.....	

INTRODUCCIÓN

El desarrollo local se basa en el aprovechamiento de los recursos endógenos de una localidad con el objetivo de lograr un mayor desarrollo económico y social, según Vázquez Barquero (1993), este se materializa en un proceso de crecimiento y cambio estructural que afecta a una comunidad territorialmente definida, y que se concreta en una mejora del nivel de vida de sus habitantes.

En los últimos años en Cuba se ha enfocado el trabajo dirigido a potenciar el desarrollo local a través de la implementación de proyectos, esto se evidencia en los lineamientos de la política económica y social que se aprueba en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en 2011 y en la actualización de los lineamientos para el período 2016-2021 y del Modelo económico cubano, los que mantienen las políticas de apoyo al desarrollo local. Específicamente en los lineamientos 17 y 211 se plantea la necesidad de impulsar el desarrollo de los territorios, de forma que sean sustentables, con una sólida base económico-productiva, y que se aprovechen sus potencialidades.

Lo anterior permite apreciar la importancia que se le asigna al desarrollo local y a la implementación de proyectos para ello, así como su carácter territorial y la necesidad de que sean sustentables desde el punto de vista económico.

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, sin embargo no siempre se logran los resultados que se esperan, pues son insuficientes los proyectos de desarrollo local que se logran implementar y varios de los que se encuentran funcionando no obtienen los resultados que se proyectaron en sus estudios de factibilidad, así como tampoco cumplen con el porcentaje de aporte a los gobiernos municipales planificado.

A partir de entrevistas realizadas y la participación en reuniones de los grupos provincial y municipal de desarrollo local se pudo determinar que las limitaciones fundamentales en los proyectos de desarrollo local están dadas por que los existentes presentan insuficiencias en su ejecución, los estudios de factibilidad realizados tienen dificultades, se carece de acciones de control de los proyectos en ejecución y de sus resultados. Varios autores han realizado investigaciones

encaminadas a la gestión del desarrollo local en Cuba (Torres, 2014; González, 2015; Castillo, 2017; Almaguer, 2019; entre otros), entre estos autores específicamente Almaguer (2019), realiza una propuesta de un sistema de indicadores que permiten medir los resultados y evaluar el funcionamiento de los proyectos de desarrollo local y a partir de ellos realizar las acciones de mejora necesarias.

El diagnóstico realizado demuestra como **problema social** insuficiente control por parte de los directivos, de los resultados obtenidos por los proyectos de desarrollo local, lo que trae consigo que no se logren los aportes planificados a los Consejos de Administración Municipal.

La revisión de la literatura permite definir como **problema de investigación** el siguiente: los sujetos de la administración no cuentan con información suficiente acerca de los resultados de los proyectos de desarrollo local lo cual impide que se tomen decisiones efectivas.

El **objeto** de la investigación se enmarca en los proyectos de desarrollo local, formulándose como **objetivo**: evaluar el proyecto Complejo Cultural Comercial Plaza de la Marqueta a través de un sistema de indicadores económico financieros que permitan a los sujetos de la administración tomar decisiones efectivas, definiendo como **campo de acción** la evaluación de proyectos de desarrollo local.

A partir de lo antes expuesto, se formula la **idea a defender** siguiente: La evaluación del proyecto Complejo Cultural Comercial Plaza de la Marqueta con un sistema de indicadores, permitirá que los sujetos de la administración cuenten con la información necesaria para la toma de decisiones efectivas.

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

1. Realizar el análisis teórico conceptual de los proyectos de desarrollo local y su evaluación.
2. Diagnosticar la situación actual del proyecto Complejo Cultural Comercial Plaza de la Marqueta.
3. Evaluar el proyecto de desarrollo local Complejo Cultural Comercial Plaza de la Marqueta a través de un sistema de indicadores.

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

El histórico-lógico para profundizar en los elementos históricos relacionados con el proyecto de desarrollo local Complejo Cultural Comercial Plaza de la Marqueta.

El hipotético-deductivo para precisar la idea a defender en la investigación.

De los **métodos empíricos** se utilizó:

La observación científica para analizar el nivel de ventas, afluencia de público y el funcionamiento del proyecto de desarrollo local Complejo Cultural Comercial Plaza de la Marqueta.

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

El análisis y la síntesis, para el estudio de la bibliografía relacionada con el desarrollo local, los sistemas de indicadores y los proyectos de desarrollo local, y determinar regularidades.

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

La entrevista y la encuesta para determinar los elementos que inciden de forma negativa en el control del funcionamiento de los proyectos de desarrollo local.

La revisión de documentos permitió determinar las posibles soluciones al problema a partir de los resultados de investigaciones precedentes. Entre los documentos fueron revisados tesis de grado, maestría y doctorados, así como artículos, textos y otros materiales consultados en Internet que permitieron determinar las limitaciones que inciden en la solución del problema de investigación a partir de las propuestas de otros investigadores.

El principal resultado de la investigación constituye la evaluación del Complejo Cultural Comercial Plaza de la Marqueta a través de un sistema de indicadores económico financieros que permitan a los sujetos de la administración tomar decisiones efectivas.

La tesis cuenta de introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el capítulo uno aparecen los fundamentos teóricos y metodológicos de los proyectos de desarrollo local. En el capítulo dos la evaluación del proyecto de desarrollo local Complejo Cultural comercial Plaza de la Marqueta.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL

En el presente capítulo se exponen una serie de elementos a considerar sobre el desarrollo local y se hace referencia a sus principales concepciones teóricas. Se detallan además las principales características de los proyectos de desarrollo local. Además se presentan las principales formas de evaluar proyectos de desarrollo local y las particularidades fundamentales de los sistemas de indicadores.

1.1 Elementos teóricos sobre el desarrollo local

Desde las primeras señales de vida de la especie humana, en nuestro planeta ha existido una gran interacción entre el hombre y el medio local donde vive, se puede afirmar que este constituye un aspecto intrínseco en su desarrollo, es allí a donde se ha hecho notable la capacidad que el mismo posee para modificar el medio en el cual vive y se desarrolla socialmente. Para entender el desarrollo local no se puede enmarcar en un fenómeno coyuntural, sino como un proceso de profundas transformaciones sociales, económicas, políticas y culturales a escala global, nacional y local donde el crecimiento económico debe estar condicionado a la formación del capital humano que presupone crecimiento con equidad. El desarrollo local, no puede presentarse como mero modismo, ni como un concepto vacío que deba aplicarse a cualquier caso. Para que se pueda hablar de desarrollo local, las acciones de desarrollo deben ser llevadas a cabo por actores locales (Gumuchian, 2003).

El desarrollo local constituye una reinterpretación de los procesos de desarrollo en función de los tiempos actuales. Se trata de un concepto sustantivo que alude a una cierta modalidad de desarrollo que puede tomar forma en territorios de variados tamaños, pero no en todos, dada la intrínseca complejidad del proceso de desarrollo (Boisier, 2001).

A nivel general, 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.

Es indispensable hacer dos acotaciones sobre el tema del desarrollo local para entender por qué la diversidad de conceptos y la diferencia entre los mismos: Primero, el desarrollo local, no surge por casualidad, sino como resultado del estado de situación y como una ruta diferente y alternativa de desarrollo que se constituye como respuesta ante la globalización; segundo, el desarrollo local en la actualidad es una línea de pensamiento que está en proceso de construcción, es decir, aún no es una teoría definitiva, sino que está en constitución y tiene diferentes visiones.

Mientras que para Carrillo (2002), el desarrollo local...es una estrategia central y global para el presente y el futuro del territorio y de la comunidad local” y “a la vez que estrategia, instrumento de desarrollo” y no “una moda, un paradigma, una panacea” o “un subprograma más de la acción pública. Su gran potencialidad radica en que representan una estrategia diferente para el desarrollo. El desarrollo local para Jacqueline Mengi citado por Troitino, (2000, p.31), “es una acción voluntaria, organizada que interviene en un proceso de cambio social”. Por su parte Vachon (2001), señala que, “el desarrollo local es ante todo una manera de pensar, una manera de abordar el tema del desarrollo social, humano, económico y técnico, renunciando a todo prejuicio o idea preconcebida, modificando las maneras de imaginar ideas y proyectos, nuestra manera de ver y de actuar, de alguna manera, es abrir el abanico de lo posible”. Silva (2001), por su cuenta expresa que el desarrollo local “es una modalidad de desarrollo que puede tomar forma en territorios de variados tamaños pero no en todos dada la complejidad intrínseca del proceso de desarrollo”.

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. Ambos son conceptos relacionados íntimamente y han tenido un protagonismo creciente en el cuerpo científico del siglo XXI. Ya en 1980 Sachs, hablaba de la imposibilidad de separarlos en la realidad que se estaba creando, exponiendo que “el desarrollo no se puede manifestar más que ahí en donde están y viven las gentes, es decir, localmente.

La perspectiva histórica hace que algunos vean el origen de este vocablo como una solución a países que, aun denominándose desarrollados, habían albergado importantes desequilibrios entre sus áreas hiperindustrializadas y sus zonas de regresión. Así, distintas circunstancias (económicas, históricas y sociales, etc.) han planteado la necesidad de un desarrollo en todos los contextos y en todos los rincones del mundo. Es un concepto relativamente reciente, que ha sido considerado desde perspectivas muy diversas. Desde el punto social se podría tomar como una dinámica que evidencia la eficacia de las relaciones (no exclusivamente mercantiles) entre las personas para poner en valor las riquezas de las que dispone (Pecqueur y Colletis, 1995).

Pecqueur y Colletis (1995), hicieron aparecer la territorialidad como recurso estratégico de los actores económicos integrando un espacio de proximidad eligiendo cuatro elementos que lo fundamentan: el sentimiento de pertenencia, la transmisión de conocimientos, el efecto permanente y la fuerza de los actores individuales. A partir de esto, desarrollan el concepto de sistema productivo local (SPL), asociado a una forma de desarrollo basada en dinámicas endógenas. Otros autores Caravaca (1998), valoran el espacio local como elemento único para conseguir un sistema sin competencia: “el entorno contribuye, pues, a provocar el dinamismo socioeconómico y en la lógica global de las redes, permite comportarse a determinados espacios como ganadores o emergentes”. Por tanto, el territorio se eleva al ser un elemento que permite contar con ventajas, que en ningún caso pueden copiarse; la diferencia persistente, la que no puede modificarse, solamente se puede derivar del carácter único del espacio, estas son las ventajas competitivas que debe aprovechar todo espacio local (Benko, 2000).

El desarrollo local es una estrategia de desarrollo en un nivel espacio-temporal concreto, que combina procesos de organización y de acción colectiva (entre la comunidad campesina, las organizaciones sociales o productivas y los agentes de desarrollo), con procesos de creación de significaciones y representaciones (cultura local), redes sociales y políticas de democracia e inclusión social, y de generación de capacidades de gestión ya sean sociales y productivas.

Para Francisco Vio citado por Pozo (1990), el desarrollo local es un proceso de crecimiento integral del colectivo de personas que comparten micro espacios, mediante el cual estas personas van quebrando los lazos de dependencia, construyendo vínculos de solidaridad y cooperación y tomando el control progresivo de todos los aspectos de sus vidas, por lo tanto, creando poder local e influyendo así en la democratización de la sociedad global.

Dada su naturaleza endógena los procesos de desarrollo local emergen desde dentro en la medida en que existen, estén desarrolladas o se puedan desarrollar las capacidades que permiten su surgimiento como respuesta a la situación actual. Por tanto, revalorizan el conjunto de recursos locales y buscan una utilización óptima de su potencial. Vale decir que se trata de procesos que se impulsan conscientemente, en los cuales la presencia de algún actor local ha sido relevante para su impulso y la activación del potencial de recursos internos se entiende como una posibilidad cierta de ser alcanzada.

Según Sergio Boisier (2001), la endogeneidad del desarrollo regional habría que entenderla como un fenómeno que se presenta en por lo menos cuatro planos que se cortan, se cruzan entre sí. Un plano político, visto como la capacidad regional para tomar las decisiones relevantes: negociar, diseñar y ejecutar políticas de desarrollo; un plano económico, dado por la apropiación y reinversión regional de parte del excedente, a fin de diversificar la economía regional; un plano científico y tecnológico, visto como la capacidad para generar sus propios impulsos tecnológicos de cambio, y un plano de la cultura, entendido como una suerte de matriz generadora de la identidad socio-territorial. Cabe señalar que el desarrollo local basa su estrategia en una solidaridad con el territorio, mediante la afirmación de la identidad cultural como medio de lograr una imagen de marca diferenciada y

atractiva que signifique la reactivación de un proceso de desarrollo. El Desarrollo Local así visto, es una estrategia territorial competitiva basada en el aprovechamiento pleno del potencial de utilidad endógeno, con la adecuada inserción de impulsos y recursos estratégicos exógenos. Tiene un carácter pluridimensional e integrado y supone la implantación, a largo plazo, de un proceso sistemático y sostenible de dinamización del territorio y la sociedad local, mediante la participación protagonista y corresponsable de los principales actores socioeconómicos y políticos regionales.

Algunos de los aspectos que consideran claves a la hora de hablar de desarrollo local:

- se trata de un enfoque multidimensional e integrador;
- se trata de un enfoque que se define por las capacidades de articular lo local con lo global;
- se trata de un proceso que requiere actores de desarrollo, que se orienta a la cooperación y negociación entre esos actores.

Esto significa que el desarrollo local es un proceso orientado. La cooperación entre actores públicos de diferentes niveles institucionales (locales, regionales, nacionales, internacionales), así como la cooperación entre el sector público y el privado son aspectos centrales del proceso. Para que éste sea viable, los actores locales deben desarrollar estrategias de cooperación y nuevas alianzas con actores extra locales.

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.

Es de gran significación entender la importancia del territorio y de su gente como protagonistas de este proceso, ya que de lo que se trata es de descubrir si sobre estas bases se puede producir una reactivación que le dé imagen de marca diferenciada al proceso. 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. La primera especificidad del desarrollo local respecto a otros modelos de desarrollo se refiere a su ámbito de aplicación espacial.

En este sentido, partiendo de que la ambigüedad del término local recubre en la práctica diferentes realidades, ella se puede entender como un espacio de dimensión institucional (o sociocultural) subregional, sin perjuicio de que en algunas circunstancias pueda abarcar la propia órbita regional completa. Desde esta perspectiva, lo local no debe verse como una mera demarcación administrativa, sino como un espacio geográfico con unas características similares que se traducen en una problemática socioeconómica común. Sus problemas y necesidades, sus tradiciones y cultura, valorables desde el punto de vista de potencialidades de desarrollo, deben ser recogidas en el análisis prospectivo que se haga.

Dado que los procesos de desarrollo endógeno afectan a todos los niveles de la vida (económico, social, cultural, ambiental, educacional e institucional), parece acertado involucrar en el proceso a toda la sociedad civil, de manera que el proyecto tenga una mayor legitimidad al aparecer respaldado por gran parte de los agentes locales. Aunque este método de trabajo es necesario en cualquier proyecto, es aún más evidente en un proceso de desarrollo local, donde la existencia de una actitud

positiva por parte de la población local contribuye a facilitar la adaptación a las pautas marcadas en la estrategia.

El desarrollo local incluye los recursos humanos, físicos y financieros locales, pero también los exteriores, en vista de suscitar nuevos proyectos. Este carácter integrador se muestra con estructuras que valorizan las estrategias de los actores y la solidaridad entre éstos. Se trata en definitiva de mantener una permanente actitud de diagnóstico, control y seguimiento de lo que se está haciendo y de lo que se puede hacer para incorporar al proceso todas las potencialidades internas disponibles y estimular la capacidad de atracción de las externas que sean consecuentes con este enfoque.

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL): Conciben el desarrollo local como un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a la mejoría del bienestar de la población de una región. 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:

- 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) en consecuencia con este enfoque.

Según Francisco Albuquerque (s.f) el desarrollo local se trata de un:

...desarrollo capaz de extender en la mayor medida posible el progreso técnico y las innovaciones gerenciales en la totalidad del tejido productivo y empresarial de los diferentes territorios, a fin de contribuir con ello a una mayor generación de empleo productivo e ingreso, y a un tipo de crecimiento económico más equitativo en términos sociales y territoriales, y más sostenible ambientalmente.

Millán Escriché (2003), opina que el desarrollo local puede tomarse como “el conjunto de experiencias que se han desarrollado utilizando recursos locales (humanos y financieros) sin intervención directa del estado y localizados en pequeños centros” diseminados a lo largo del territorio.

Márquez (2002), lo entiende desde una perspectiva más social, como “el proceso de organización del futuro de un territorio y resulta del esfuerzo de concertación y planificación emprendido por el conjunto de actores locales, con el fin de valorizar los recursos humanos y materiales de un territorio, manteniendo un diálogo con los centros de decisión económico, social y político en donde se integran y de los que dependen”.

Por otro lado Montejo (2010), nos habla de otro desarrollo desde lo local como 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.”

Lazo Vento (2007) manifiesta que 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.

Además de las citadas anteriormente se consultaron otras definiciones sobre el concepto de desarrollo local, que se recogen en la tabla 1, que se muestra a continuación.

Tabla 1. Definiciones sobre desarrollo local.

Autor y año	Definiciones
Vázquez, (1993)	“El desarrollo local se materializa en un proceso de crecimiento y cambio estructural que afecta a una comunidad territorialmente definida, y que se concreta en una mejora del nivel de vida de sus habitantes”.
Antuñano y otros, (1993)	“Acción integral emprendida de modo concertado por los agentes sociales de una determinada comunidad, con el fin de desarrollar el territorio local a través de la valorización de sus recursos humanos y materiales, manteniendo una negociación o diálogo con los centros de decisión económicos, sociales y políticos de los que dependen”.
Canzanelli, (2003)	“Los cimientos de las iniciativas de desarrollo económico local están constituidos por la plena participación de los actores locales, la definición de estrategias propias con objetivos claros y viables, la definición de adecuados instrumentos de implementación de las mismas y el fomento de la competitividad a partir de las estrategias”.
Silva, (2003)	El concepto de base del desarrollo local es la idea de determinar, por un lado, cual es el potencial de recursos con el que se cuenta y que está subutilizado y, por otro lado, cuáles las necesidades que se requiere satisfacer de las personas, de las comunidades, de las colectividades, de los municipios, y de la sociedad en su conjunto.

Alburquerque (2003)	Desarrollo local no es únicamente desarrollo municipal. El sistema productivo local, que incluye entre otros elementos, el conjunto de relaciones y eslabonamientos productivos y comerciales relevantes para explicar la eficiencia productiva y competitividad de la base económica de un determinado territorio, no tiene por qué coincidir con las fronteras o delimitaciones administrativas de un municipio o provincia.
Guzón, A. (2005)	Cabe definir el desarrollo local como trayectorias específicas de desarrollo que se configuran en elementos históricos, geográficos y en mentalidades, pero que no están totalmente predeterminadas sino que se transforman y evolucionan a partir de las prácticas de los propios actores, combinada con circunstancias y coyunturas que lo favorecen.
Falcón (2007)	Resalta la importancia de la interacción de todos los agentes locales, para la transformación progresiva de un territorio. Considera el análisis de los recursos endógenos y exógenos como un aspecto fundamental para explotar el potencial de desarrollo de un territorio.
Lazo, Fernández & Castillo (2007)	Retoman la idea de definir al desarrollo local como un proceso activador de la economía y dinamizador de la sociedad local y especifican la integración de las dimensiones económica, social y ambiental como un elemento fundamental para la concreción del proceso.
Pérez, (2013)	Se trata de un enfoque integrado y sistémico en el cual deben considerarse igualmente la gestión de aspectos ambientales, culturales, sociales, institucionales y de desarrollo humano del ámbito territorial respectivo.
Vázquez Barquero (1999) citado por Tamayo (2013)	un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población, en el que se pueden identificar tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con

	niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y finalmente, una dimensión político -administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local.
Buarque (1999) citado por Almaguer (2014)	El desarrollo local es el resultado directo de la capacidad de los actores y de la sociedad local para estructurarse y movilizarse con base en sus potencialidades.
Borrero, (2015)	Un proceso integrado y sostenible, soportado en actores comprometidos en una dinámica sistémica común para el incremento de las capacidades locales, con el fin de alcanzar mejoría en las condiciones de vida actuales y futuras en compatibilidad con su entorno natural.
González Fontes, (2007) citado por Borrero, (2015)	Un proceso localizado de cambio socioeconómico continuado, que liderado por los gobiernos locales integra y coordina la utilización de la riqueza de su potencial de desarrollo con las diferentes corrientes de recursos y logra el progreso de la localidad y el bienestar del ser humano, en equilibrio con el entorno natural.
Lorenzo (2016)	Es la integración socio-económico y medioambiental de todos los factores que forman parte de una región o localidad, donde los actores locales con el uso de los recursos propios, son capaces de crear mejora continua en su calidad de vida, al contribuir sistemáticamente al logro de la sostenibilidad deseada.

A partir del análisis de las definiciones de los autores consultados se determinaron los puntos de contacto existentes entre ellas, lo que permite sintetizar las siguientes particularidades que caracterizan el desarrollo local:

- Es un proceso de cambio que se concreta en un crecimiento económico y social y por ende un mejoramiento del nivel de vida de la población.
- Basa su estrategia en el aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de un territorio.
- Considera fundamental el protagonismo de los actores locales.

Para lograr el desarrollo en las localidades, en los últimos años se ha fomentado la realización de proyectos de desarrollo local, de corte tanto económico como social, cultural y ambiental, que en el caso de los económicos sean autofinanciados y aporten una parte de sus utilidades al gobierno municipal para financiar otros proyectos en beneficio de la comunidad. Por tanto se hace necesario profundizar en las características de los proyectos de desarrollo local.

1.2 Características de los proyectos de desarrollo local

El desarrollo local aparece para dar soluciones a los problemas que existen en la localidad, para ello es necesario tener en cuenta las características específicas del territorio que son imprescindibles a tener en cuenta para enfocar el desarrollo hacia la comunidad. Con el objetivo de implementar el desarrollo local en los territorios y aprovechar sus potencialidades beneficiando a sus pobladores se han creado iniciativas de desarrollo local que son bien diferentes en cada territorio o localidad y que para su elaboración es necesario tener en cuenta las necesidades, los actores y la disponibilidad de materiales del territorio.

En la Unión Europea, la política económica impulsora del desarrollo económico local inicia desde comienzos de los ochenta con la aprobación en julio de 1982 del programa ILE (Programa de Iniciativas Locales para la Creación de Empleo) para los miembros de la OCDE para 1982-85. Estas surgieron como resultado de la conjunción de esfuerzos a nivel local para encarar el creciente problema del desempleo provocado por la crisis estructural; las mismas trataban de dar respuestas apropiadas, en cada territorio, a las circunstancias específicas del desempleo.

En América Latina en las últimas décadas, como parte de las exigencias actuales de la fase de transición tecnológica y organizativa y atendiendo a los requerimientos del ajuste estructural para el desarrollo en estas sociedades, se ha planteado la necesidad de acompañar las Iniciativas de Desarrollo Local con un conjunto de políticas de nivel microeconómico, así como de adaptaciones socio-institucionales, desde el nivel meso económico o intermedio, para estimular la creación de espacios de concertación estratégica de actores públicos y privados, y construir entornos innovadores en cada territorio para encarar los retos del cambio estructural eficientemente.

Estas iniciativas tienen varios objetivos, entre ellos cabe citar los siguientes:

- Valorización mayor de los recursos endógenos de cada ámbito local, tratando de impulsar actividades de diversificación productiva y promoción de nuevas empresas locales.
- Organización de redes locales entre actores públicos y privados para promover la innovación productiva y empresarial en el territorio.
- Promoción de actividades de desarrollo científico y tecnológico a nivel territorial.
- Creación de nuevos instrumentos de financiamiento para atender a las microempresas y pequeñas empresas locales.
- Incorporación de políticas de comercialización de ciudades para promover la competitividad sistémica territorial.
- Búsqueda de acuerdos estratégicos en relación con los bienes ambientales y el desarrollo sustentable.
- El impulso de la diversificación productiva basada, por un lado, en una diferenciación y calidad de productos y de procesos productivos; y por otro, en una mejor identificación de la segmentación de la demanda y la emergencia de nuevas necesidades y mercados.
- La búsqueda de nuevas fuentes de empleo, dejando de lado el supuesto tradicional que vincula la solución de los problemas del desempleo o el subempleo a la recuperación del crecimiento económico.

Las Iniciativas Locales de Desarrollo (si bien son múltiples y diversas) han sido alentadas desde diferentes territorios o localidades, aunque en ocasiones no han

contado con todo el apoyo necesario por parte de los gobiernos centrales. Se suscribe la opinión de que su potencial transformador y de desarrollo está disminuido, porque aún hoy no están plenamente reconocidas en las estrategias nacionales de desarrollo de los países como parte de los esfuerzos flexibles del ajuste ante el cambio estructural.

El éxito de las Iniciativas de Desarrollo Local exige, sobre todo, una mentalidad alejada de la lógica del subsidio, de la pasiva espera de una solución venida del gobierno central, la inversión extranjera, las grandes empresas, el sistema de protección social o la cooperación internacional, salvo en aquellos casos en que resulte realmente justificado el uso de los recursos provenientes de estos medios. Una iniciativa de desarrollo económico local no es únicamente un proyecto exitoso en un territorio. Se requiere una concertación institucionalizada de los actores públicos y privados locales más relevantes con una estrategia de desarrollo común (Ábalos, 2000).

Por otra parte, una suma compleja de instrumentos de fomento no puede sustituir nunca la necesaria institucionalidad territorial para el desarrollo económico (Falabella, 2000). No es lo mismo crear instrumentos desde el nivel central, los cuales pueden ser utilizados por los diferentes territorios, que impulsar y promover un protagonismo y capacidad mayor de dichos territorios para un mejor aprovechamiento de sus recursos endógenos.

Las iniciativas de desarrollo económico local incluyen elementos básicos importantes que definen o constituyen sus pilares fundamentales de sustentación. Para Albuquerque, (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 a 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.

Como parte de este desarrollo local en Cuba se conciben los proyectos de desarrollo local los cuales tienen como objetivo lograr un perfil económico del territorio, fomentar la participación e información de la ciudadanía en los asuntos locales, crear un mecanismo municipal de promoción del desarrollo económico local, administrar efectivamente los recursos propios y establecer contactos con niveles del gobierno a través de procesos de cambios socio económicos de carácter estructural, delimitados geográficamente e insertos en un marco configurado por sistemas económicos de mercado, amplia apertura externa y descentralización de los sistemas divisionales.

Los proyectos de desarrollo local han sido grandes soluciones a las problemáticas locales, ya que facilitan de manera inminente las necesidades poblacionales, dan belleza a las localidades, amplían los esquemas del mercado, dan lugar a nuevas competencias, implicando cambios y evolución. Cada uno de estos proyectos trabaja pensando en la calidad de vida, en el aumento de la cultura de los ciudadanos, ya que proyecto es: un plan, una intención, un propósito, que se logra involucrando finanzas, ideas de evolución, ideales que valoren el avance del territorio, del país, de la economía.

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

Los proyectos de desarrollo local deberán cumplir con alguna de las siguientes clasificaciones, (MEP, 2018):

- Proyectos económicos: Evaluación de los elementos de rentabilidad,

empleo, tiempo de recuperación de la inversión.

- Proyectos socioculturales: Descripción sintética de los beneficios sociales y su contribución al incremento, diversificación y/o mejoramiento de la calidad de los servicios sociales que se brindan a la población.
- Proyectos demográficos: Que atiendan a la solución de disfuncionalidades sociales tales como la movilidad social que puede provocar diferenciales en el potencial humano productivo entre el campo y la ciudad, las afectaciones al capital humano productivo como resultado del proceso de envejecimiento poblacional debido a la baja fecundidad, del embarazo adolescente, las expresiones de violencia intra- y extra familiar, los procesos migratorios por causas económicas, el alcoholismo y el consumo de drogas no permitidas, el suicidio, los diferenciales poblacionales por territorio, zona de residencia, edad, sexo, color de la piel, entre otros.
- Proyectos medioambientales: Descripción sintética de los aportes que realiza a la recuperación, protección, conservación y/o utilización del medioambiente y los recursos naturales.
- Proyectos institucionales: Descripción sintética de los aportes que se realizan al fortalecimiento de las capacidades institucionales, tangibles e intangibles, para la gestión estratégica del desarrollo local.
- Proyectos de I+D+i: Descripción sintética de los aportes e impactos que se realizan desde la gestión del conocimiento y la innovación al desarrollo local.

La concepción de proyectos de desarrollo local implica gestionar proyectos que fijen objetivos claros y precisos donde se utilice el territorio como factor de competitividad y se generen, como condición imprescindible, amplios consensos institucionales y entre actores públicos y privados. El desarrollo de un proyecto de estas características debería articularse a partir de tres elementos básicos:

- Reforzar las capacidades de desarrollo local a partir de un proyecto estratégico; es decir, de un proyecto donde los actores analicen los problemas, identifiquen su mercado y los productos que pueden ofrecer, valoren las debilidades y las potencialidades del territorio, y elaboren estrategias de cooperación.

- Asumir, sin perjuicio de los compromisos y los consensos que se han de establecer con todos los actores relevantes, el papel y la responsabilidad de gobierno. Las autoridades públicas han de contar con el resto de actores, pero tienen que ser conscientes de su rol coordinador y de la necesidad de ejercer un liderazgo que ordene el proceso.
- Articular instrumentos -mixtos y flexibles- de intervención que corrijan tanto las imperfecciones del mercado como las dificultades asociadas a las actuaciones públicas de tipo monopolista.

El Ministerio de Economía y Planificación (MEP, 2009) establece las indicaciones para diseñar la estrategia de desarrollo del municipio, la identificación de potenciales productivos locales y de ahí la elaboración de proyectos productivos con recursos no incluidos en el plan, que fueran autofinanciados. Estas indicaciones se aplicaron en Martí y Yaguajay en municipios agropecuarios, y con fondos del PNUD se extendió a La Palma, Río Cauto y el Salvador. En sus inicios estos proyectos fueron atendidos y monitoreados por la Dirección de Macroeconomía del MEP.

En el año 2011, el MEP elabora un procedimiento para las Iniciativas municipales de desarrollo local que establece que los municipios, como vía para obtener ingresos adicionales al plan, formulen proyectos productivos que logren autofinanciarse y sean sustentables en el tiempo, que funcionen sobre la base de un crédito inicial, reembolsable; que generen ganancias, resuelvan importantes problemas económicos, aprovechen potencialidades locales y den empoderamiento a los gobiernos locales al permitirse que partes de las ganancias se queden en las entidades ejecutoras. Las iniciativas se dirigirán, principalmente, al ámbito productivo y a proyectos que incrementen producciones (alimentos) o servicios, sustituyan importaciones, generen exportaciones e incrementen las condiciones de vida de la población.

A continuación se describen las premisas generales que se deben tener presente en el proceso de gestión de la financiación del desarrollo local.

El Consejo de la Administración Municipal (CAM), bajo la supervisión y control de la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP), tendrá las facultades necesarias para gestionar los recursos financieros y garantizar su sostenibilidad. El CAM conduce el proceso de gestión de la financiación del desarrollo local, auxiliado por

un equipo técnico, integrado por instituciones miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local, en articulación armónica con el Grupo Provincial de Desarrollo Local.

En el municipio se deben tener definidas sus líneas estratégicas sobre la base de sus potencialidades, restricciones, oportunidades y necesidades. Los proyectos de desarrollo local a valorar deberán cumplir con alguna de las anteriores clasificaciones. Dentro de los criterios para la evaluación de los proyectos que se presenten se considerarán los enfoques transversales de equidad e inclusión social, población y género, y especificar los impactos medioambientales y sociales que genera, según la clasificación de cada proyecto.

Estos proyectos deben realizarse en armonía con el Plan y el Presupuesto a sus distintos niveles, así como con la disponibilidad y potencialidad de recursos materiales, financieros y humanos generados en el municipio. Debe estimularse la generación de proyectos económico – productivos que permitan la sostenibilidad de los fondos del municipio, su reproducción ampliada y la de la forma productiva o de servicios que los generó.

A la par de estas premisas existen una serie de regulaciones generales a cumplir para la gestión de los proyectos, tales como:

El Ministerio de Economía y Planificación regula que los proyectos deberán agruparse en un marco de plan de forma tal que permita la gestión flexible de los recursos materiales y financieros planificados para estos proyectos, u otros que se incorporen durante el proceso de ejecución del plan, respetando dicho marco.

Por otra parte el Ministerio de Finanzas y Precios especifica que los proyectos económicos deberán aportar, por acuerdo del CAM y previa conciliación entre las partes, un porcentaje de sus utilidades en CUC a las cuentas del CAM. Cada proyecto se contabilizará como un centro de costo según lo establecido en las normas cubanas de contabilidad vigentes. Los proyectos estarán sujetos al sistema tributario vigente debiendo cumplir con todas sus obligaciones. La totalidad de los impuestos y las demás obligaciones tributarias, se realizarán en CUP con el objetivo de no afectar el destino final del CUC. En el caso de los proyectos económicos aprobados a entidades presupuestadas se desarrollarán de forma extrapresupuestaria.

El Banco Central estipula que se deberán crear en los bancos comerciales (BANDEC y Metropolitano) dos cuentas municipales en régimen de fideicomiso (CUP, CUC), que se nutren de los fondos de fomentos del CAM. La financiación de los proyectos económicos a través de los bancos comerciales, desde cuentas municipales de los CAM en régimen de fideicomiso, se hará mediante créditos que se otorguen en CUC y CUP, con carácter reintegrable en la misma moneda que se entregó y que devengarán una tasa de interés de un 4% sobre el principal para ambas monedas, de ello el 2% financie el gasto de operación del Banco y el restante 2% incrementará los Fondos de Fomentos municipales.

En el caso del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social indica que para los proyectos económicos se diseñarán sistemas de pago por resultado aun cuando se implementen por unidades presupuestadas. El sistema de pago deberá definirse en el diseño del proyecto e incluirse en los cálculos del estudio de factibilidad.

Por último el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera determina que los fondos provenientes de la cooperación internacional podrán utilizarse tanto para financiar proyectos en cualquiera de sus clasificaciones. Podrán ser receptores de la cooperación internacional las entidades estatales y las formas de gestión no estatal, esta última con carácter selectivo en función del cumplimiento de políticas priorizadas por el Estado cubano. Se autoriza a los CAP para aprobar las donaciones puntuales de bienes y efectivo. Aquellas que se dirijan a trabajadores por cuenta propia serán aprobadas por el MINCEX.

Los proyectos de desarrollo local una vez en funcionamiento deben ser controlados sus resultados, para ello se pueden emplear varias formas de evaluación como los análisis de post inversión, auditorías, medición de indicadores, etc. En esta investigación se toma como método para la evaluación de estos proyectos la medición de indicadores, por lo que se abunda en las características de los mismos.

1.3 Evaluación de proyectos de desarrollo local

La evaluación de proyectos es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación. Es decir, se intenta

conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

En una evaluación de proyectos siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual también se le puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos. En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos.

La evaluación es un proceso sistemático de análisis y reflexión sobre la acción que se produce en el marco de los proyectos o experiencias de desarrollo similares que, en términos generales, persigue los siguientes propósitos:

- Valorar si los cambios producidos por las acciones de los proyectos son consistentes con lo previsto, en sentido y en dimensión. Lo que también supone ver si como resultado de esas acciones han emergido cambios no previstos y si son o no favorables a lo que se busca.
- Valorar si las acciones ejecutadas (estrategia del proyecto) son las adecuadas para producir los cambios deseados o si es necesario ajustarlas o cambiarlas. Esta valoración también debe incluir al discurso sobre el cambio social que está detrás del proyecto.
- Obtener elementos de juicio fundamentados para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura.
- Producir aprendizajes útiles para la evaluación como tal y para mejorar los procesos de gestión de los proyectos en su conjunto.

Para la evaluación de los proyectos de desarrollo local existen métodos como auditorías, análisis de post inversión, sistemas de indicadores, entre otros.

La auditoría es el proceso sistemático, realizado de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en actos jurídicos o de carácter técnico, económico, administrativo u otros, con el fin de determinar el

grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos.

La auditoría posee los siguientes objetivos:

- Calificar el estado del Sistema de Control Interno y evaluar la efectividad de las medidas de prevención.
- Fortalecer la disciplina administrativa y económico-financiera mediante la evaluación e información de los resultados a quien corresponda y el seguimiento de las medidas adoptadas.
- Fomentar la integridad, honradez y probidad de los directivos y colectivos laborales, con el interés de elevar la economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos del Estado.

Los análisis de post inversión son estudios que tienen como objetivo central verificar que se hayan cumplido los supuestos sobre los cuales se tomó la decisión de inversión. Se recomienda que esta se realice en dos momentos del proceso inversionista: (1) al culminar la fase ejecutiva, lo que se conoce como Evaluación Post Inversión Simple y (2) durante la operación y explotación del negocio una vez madurado el proyecto, lo que se conoce como Evaluación Post Inversión Completa.

En síntesis se busca conocer si se ha cumplido lo estimado durante la fase preparatoria y por tanto si los indicadores sobre los cuales se tomó la decisión de inversión han alcanzado los valores previstos. Se trata de comparar si han existido desviaciones entre los resultados estimados y los reales, determinar y analizar las causas de estas desviaciones y sus implicaciones económicas. El estudio post inversión permite además brindar recomendaciones que posibiliten corregir el rumbo del negocio y mejorar futuros estudios preparatorios.

Por otra parte los sistemas de indicadores representan importantes herramientas para la toma de decisiones ya que transmiten gran cantidad de información científica y técnica que permite transformar a la misma en acción. Resultando así fundamentales para evaluar y predecir tendencias de la situación de una región o comunidad en lo referente a lo económico y lo social. Los indicadores pueden definirse (...) como estadísticas, serie estadística o cualquier forma de pronóstico

que nos permite estudiar donde estamos y hacia donde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto”.

Los indicadores son variables empíricas (directamente observables) y concretas (acotadas y de menor nivel de abstracción) que se utilizan para la observación indirecta de otras variables o dimensiones más abstractas y generales de las que son parte. Se puede decir, entonces, que son aspectos o características observables de aquellos hechos que es necesario observar en una evaluación, dado que forman parte del objeto de la misma.

En el marco de la evaluación de proyectos, los indicadores operan como señales que facilitan la valoración de los resultados (cambios) alcanzados y el establecimiento de puntos de referencia, permitiendo la comparación de situaciones a lo largo del tiempo. Desde ese punto de vista, sirven como un sistema de alerta temprana para tomar las decisiones necesarias en el momento justo.

Para asegurarse que los indicadores puedan observar aquello que se desea observar, y de la manera que se tiene previsto hacerlo, es necesario formularlos atendiendo las siguientes características:

- Deben ser observables, es decir, hacer referencia a hechos reales sobre los que existe información o es posible construirla. Esta característica también se refiere al hecho que los indicadores deben permitir el recojo directo de datos sobre sí mismos, sin ser desprendidos en otras variables más específicas.
- Deben ser neutros, formulados sin contener cifras o términos que expresen a priori sentido (aumento, disminución, mejora, etc.) de cambio alguno. Se deben limitar a indicar la presencia o no del aspecto o hecho que se quiere observar. En ese sentido, la valoración es un ejercicio posterior que corresponde al análisis de los datos recogidos sobre cada indicador o pregunta formulada para la evaluación.
- Deben ser precisos, enunciados de tal manera que si distintas personas los leen entiendan exactamente lo mismo. Para ello, se requiere haber logrado una buena definición de aquellas dimensiones o variables que se desea observar, evitando la inclusión de juicios de valor que se presten a interpretación personal. La idea es que distintos operadores los puedan

utilizar, en distintos momentos y territorios, sin perder el potencial de comparación.

- Deben ser conocidos y consensuados por todos quienes de una u otra manera están involucrados en los proyectos y en su evaluación. La formulación participativa es una manera de garantizar conocimiento, consenso y uso de los indicadores.
- Estar disponibles por varios años, con el fin de que se pueda observar el comportamiento del fenómeno a través del tiempo y espacio, sujetos a una revisión continúa.
- Deben ser relevantes y oportunos, de fácil comprensión para la comunidad, de forma que no halla duda acerca de su comprensión.

Elementos a considerar a la hora de construir buenos indicadores

Relevancia: capacidad de exponer lo que se pretende medir.

Mensurabilidad: Capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.

Análisis: capacidad de captar aspectos cualitativos y cuantitativos.

Criterios de clasificación de los indicadores:

- Se considera la forma como se obtiene la información para construirlos: objetivos y subjetivos. Los primeros se basan en evidencias externas independientes del informante, mientras que los segundos son juicios y reflejan percepciones y opiniones de la población respecto a su situación, a la de la sociedad o al país.
- Si se pretende destacar los avances o rasgos de algún aspecto de la realidad, se habla de indicadores positivos o negativos. También existen indicadores indeterminados. En el caso de los positivos, si se incrementa su valor estarían indicando un avance hacia la equidad, en el otro caso si su valor estrián indicando un retroceso hacia la inequidad.
- Cuando la evaluación de un indicador depende de un valor determinado, o de la posición relativa del país o de las posiciones, con respecto a otras entonces

hablamos de indicadores absolutos o relativos. Los primeros dependen de una meta a cubrir, mientras que los segundos ubican la posición de una unidad geográfica.

- Indicadores cualitativos y cuantitativos: los primeros se refieren directamente a medidas en números o cantidades, mientras que los segundos se refieren a cualidades o aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.
- Indicadores mixtos, aquellos que permiten observar los hechos desde dos perspectivas: establecer cambios cualitativos en ellos y determinar en cuántas unidades de observación se presentan esos cambios.
- Indicadores directos o indirectos: o permiten medir directamente el fenómeno o se recurre a indicadores sustantivos o conjunto de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sintetizar ante la imposibilidad de medir de manera directa la condición económica.

Para la evaluación de proyectos de desarrollo local en esta investigación se propone utilizar el método de sistemas de indicadores. Autores como Ruiz y Becerra (2015), proponen sistemas de indicadores para evaluar proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local en fase de ejecución constructiva o terminados. Almaguer (2019), presenta un sistema de indicadores para evaluar proyectos de desarrollo local, los cuales se clasifican por las dimensiones del desarrollo local en las cuales tienen impacto y por los procesos del proyecto a los que responden. A criterio de la autora de esta investigación el sistema de indicadores propuesto por Almaguer se corresponde con los objetivos que se desean evaluar en los proyectos de desarrollo local, por lo que se asume este para su aplicación en el capítulo siguiente.

Conclusiones parciales

El estudio de los diferentes conceptos y definiciones expuestos por diferentes autores sobre el desarrollo local, permitió caracterizar el mismo como un proceso de cambio que se concreta en un crecimiento económico y social. Se realizó un análisis de las principales características de los proyectos de desarrollo local, sus clasificaciones y requerimientos para su presentación. A partir del análisis de los diferentes métodos de evaluación de proyectos se pudo constatar que los sistemas de indicadores son esenciales para medir sus resultados y diseñar acciones de mejora.

CAPÍTULO 2. EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL COMPLEJO CULTURAL COMERCIAL PLAZA DE LA MARQUETA

2.1 Sistema de indicadores para evaluar proyectos de desarrollo local

Como parte del control de los proyectos de desarrollo local, la investigadora Almaguer (2019), propone un sistema de indicadores para realizar su evaluación, la propuesta consta de un total de 20 indicadores a los cuales se les puede incluir o modificar algunos según las características específicas del proyecto en que se estén aplicando, para evaluar los indicadores se propone utilizar un modelo, el cual recoge el nombre del indicador, el objetivo, la forma de cálculo, y la clasificación por dimensiones del desarrollo local (económica, sociocultural, medioambiental, institucional) y por procesos (planeación, organización, ejecución, control, aseguramiento). Además de la periodicidad con la que será medido, la fuente de información necesaria para obtener los datos para su medición y el nivel de referencia, para el cual se proponen los niveles bien, regular y mal, para cada indicador se elaboró una escala a partir del estado deseado del mismo, lo que servirá para compararlo con el estado actual. El sistema de indicadores se muestra a continuación:

Indicador: Cumplimiento de los objetivos			
Objetivo	Evaluar el cumplimiento de los objetivos		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Institucional	
	Proceso	Planeación	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos}} * 100$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Revisión de documentos, entrevistas		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 70%	70-50%	Menor 50%

Indicador: Cumplimiento del plan de ingresos			
Objetivo	Medir la correspondencia entre los ingresos obtenidos por el proyecto y lo planificado		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Económica	
	Proceso	Planeación	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Ingresos reales}}{\text{Ingresos planificados}} * 100$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Estados financieros		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 90%	89-80%	Menor 80%

Indicador: Cumplimiento de la utilidad planificada			
Objetivo	Medir el cumplimiento de las utilidades planificadas		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Económica	
	Proceso	Planeación	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Utilidad real}}{\text{Utilidad planificada}} * 100$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Revisión de estados financieros		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	94-80%	Menor 80%

Indicador: Satisfacción de las necesidades de recursos y medios para la prestación del servicio o la producción

Objetivo	Medir el grado de disponibilidad de recursos y medios para la prestación de servicios o la producción		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Económica	
	Proceso	Organización	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Recursos disponibles}}{\text{Recursos planificados}} * 100$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Revisión de documentos		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	94-80%	Menor 80%

Indicador: Motivación de los trabajadores

Objetivo	Medir el grado de motivación de los trabajadores		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Institucional	
	Proceso	Organización	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Encuestas satisfactorias}}{\text{Total de encuestas}} * 100$		
Periodicidad	Trimestral		
Fuente de información	Encuestas		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 85%	84-70%	Menor 70%

Indicador: Cumplimiento de los contratos con clientes			
Objetivo	Evaluar el cumplimiento de los contratos		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Económica	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Contratos ejecutados con clientes}}{\text{Total de contratos con clientes}} * 100$		
Periodicidad	Anual		
Fuente de información	Revisión de documentos, Entrevista		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	94-80%	Menor 80%

Indicador: Cumplimiento del plan de producción o prestación de servicio			
Objetivo	Medir el grado de cumplimiento del plan de producción o prestación de servicio		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Económica	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Cantidad de producto terminado o servicios prestados}}{\text{Cantidad planificada}} * 100$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Revisión de documentos		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	94-80%	Menor 80%

Indicador: Satisfacción del cliente			
Objetivo	Medir los niveles de satisfacción del cliente		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Sociocultural	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Entrevistas y encuestas a clientes		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 90%	89-80%	Menor 80%

Indicador: Margen de utilidad			
Objetivo	Medir el por ciento de utilidades obtenidas		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Económica	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} * 100$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Revisión de estados financieros		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 50%	49-25%	Menor 25%

Indicador: Aporte al CAM			
Objetivo	Medir el por ciento de aporte al CAM		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Económica	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Aporte al CAM}}{\text{Total de utilidad}} * 100$		
Periodicidad	Anual		
Fuente de información	Revisión de estados financieros		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 30%	29-10%	Menor 10%

Indicador: Ejecución del presupuesto			
Objetivo	Medir el grado de eficiencia en la ejecución del presupuesto		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Económica	
	Proceso	Control	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Cantidad ejecutada}}{\text{Cantidad asignada}} * 100$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Revisión de documentos		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	94-80%	Menor 80%

Indicador: Calidad del producto o servicio			
Objetivo	Evaluar el nivel de calidad del producto producido		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Económica	
	Proceso	Control	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Productos o servicios que cumplen los estándares de calidad}}{\text{Total de productos o servicios}} * 100$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Controles a la producción y servicios, encuestas de satisfacción de clientes		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 90%	89-80%	Menor 80%

Indicador: Ejecución de los contratos con proveedores			
Objetivo	Medir el cumplimiento de los contratos firmados		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Económica	
	Proceso	Control	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Contratos ejecutados con prov.}}{\text{Total de contratos firmados con prov.}} * 100$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Revisión de documentos		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	94-80%	Menor 80%

Indicador: Abastecimiento de insumos			
Objetivo	Conocer el nivel de consumo del abastecimiento de materia prima		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Económica	
	Proceso	Aseguramiento	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Entrada de insumos}}{\text{Pedidos de insumos planificados}} * 100$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Tarjetas de estiva de los inventarios		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 80%	79-70%	Menor 70%

Indicador: Por ciento de mujeres que trabajan en el proyecto			
Objetivo	Medir la inclusión del enfoque de género		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Sociocultural	
	Proceso	Organización	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Cantidad de mujeres}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$		
Periodicidad	Semestral		
Fuente de información	Plantilla de trabajadores		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 50%	49-30%	Menor 30%

Indicador: Por ciento de jóvenes que trabajan en el proyecto			
Objetivo	Medir la inclusión de los jóvenes		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Sociocultural	
	Proceso	Organización	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Cantidad de jóvenes } \leq 35 \text{ años}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$		
Periodicidad	Semestral		
Fuente de información	Plantilla de trabajadores		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 30%	29-15%	Menor 15%

Indicador: Por ciento de trabajadores no estatales asociados al proyecto			
Objetivo	Medir la participación de los trabajadores no estatales		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Sociocultural	
	Proceso	Organización	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Cantidad de trabajadores no estatales}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$		
Periodicidad	Semestral		
Fuente de información	Plantilla de trabajadores		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 40%	39-20%	Menor 20%

Indicador: Vertimiento de desechos residuales al medioambiente			
Objetivo	Medir la cantidad de desechos que genera el proyecto que no son reciclados		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Medioambiental	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Cantidad de desechos vertidos}}{\text{Total de desechos generados}} * 100$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Entrevista a directivos y trabajadores		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Menor de 30%	31-40%	Más de 40%

Indicador: Contaminación por generación de ruido			
Objetivo	Medir el grado de contaminación ambiental por ruido que genera el proyecto		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Medioambiental	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Total de horas en las que se genera ruido}}{\text{Total de horas de trabajo}} * 100$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Entrevista a directivos, trabajadores y vecinos de la comunidad		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Menor de 40%	41-50%	Más de 50%

Indicador: Satisfacción de la comunidad con el proyecto			
Objetivo	Medir el nivel de participación ciudadana a la hora de ubicar el proyecto en la comunidad.		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Sociocultural	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Vecinos satisfechos}}{\text{Total de vecinos}} * 100$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Entrevistas y encuestas a vecinos de la comunidad		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 80%	79-50%	Menor de 50%

Los indicadores propuestos fueron validados por Almaguer (2019), mediante el método criterio de expertos, para buscar consenso sobre los que se debían medir para evaluar proyectos de desarrollo local. Los resultados del criterio de expertos se muestran en el anexo 1.

2.2 Caracterización del 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 Cultural 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 bisutería, 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 y Gaviotatur, Industrias Locales y Seguro ASISTLR, las cuales también comercializan sus productos y servicios arrendados en los stands interiores.

Para la realización del diagnóstico se utilizó como procedimiento de la investigación la encuesta a trabajadores y clientes con el objetivo de conocer su opinión sobre el

proyecto, se tomaron como muestra 20 trabajadores entre estatales y por cuenta propia y 20 clientes, el procesamiento de las mismas arrojó los resultados siguientes:

- Del total de trabajadores de la plaza el 45% representa los trabajadores del sector estatal mientras que el 55% corresponde a los trabajadores por cuenta propia.
- En cuanto la afluencia de público nacional solo el 15% de los trabajadores considera que es buena, el 70% cree que es regular y el otro 15% aprecia que es mala.
- El 10% de los trabajadores encuestados califica de bien la afluencia de público extranjero, un 55% la cataloga de regular y el restante 35% lo hace de mal.
- Con respecto al nivel de ventas el 10% de los trabajadores estima que es buena, un 70% aprecia que es regular y el 20% la califica de mala.
- El 45% de los encuestados define el precio de arrendamiento actual como bueno, el 40% lo describe de regular y el 15% lo hace de malo.
- De los encuestados el 45% refiere que las condiciones de trabajo creadas en la Plaza son buenas, el 50% que son regulares y solo el 5% estima que son malas.
- El 85% se siente motivado por su trabajo en la plaza y el 15% no se considera así.
- En lo referente a la calidad del servicio de arrendamiento de espacios en la plaza el 40% de los trabajadores encuestados dice que es buena, el 55% que es regular y el 5% que es mala.
- Del total de clientes encuestados el 25% refiere que visita la plaza muy poco, el 25 % poco y el 50% la visita algunas veces.
- En relación a la calidad de los servicios gastronómicos el 62,5% considera que es buena, el 37,5% afirma que es regular y ningún cliente la cataloga de mala.
- En cuanto a la calidad de las actividades culturales que se realizan en la plaza el 62,5% considera que es buena, el 37,5% afirma que es regular y ningún cliente la cataloga de mala.
- Con respecto a la variedad de los productos que se comercializan el 75% asevera que es buena y el 15% dice que es regular.

- El 100% de los clientes encuetados afirma estar satisfecho con los servicios recibidos en la Plaza de la Marqueta.

Se aprecia un avance en los resultados de las encuestas aplicadas con respecto a las opiniones de los trabajadores y clientes en los inicios del proyecto, aumentando la satisfacción con los precios de arrendamiento y la afluencia de clientes, así como la satisfacción con la calidad de los productos y servicios que se ofertan. A partir de la información recopilada en estas encuestas, entrevistas realizadas a directivos y vecinos de la comunidad, y la revisión de informes económicos y los estados financieros del proyecto se procedió a realizar la evaluación del sistema de indicadores.

2.3 Aplicación del sistema de indicadores en el proyecto de Desarrollo Local Complejo Cultural Comercial Plaza de la Marqueta

Se realizó la medición de los indicadores para evaluar los proyectos de desarrollo local, para lo que se tomó como base los resultados del cierre del año 2018.

Para recopilar la información necesaria para el cálculo de los indicadores se realizaron entrevistas a la directora del proyecto, a la ejecutiva integral, a la programadora cultural y al económico, además se consultaron los planes de ingresos, utilidades, aporte al CAM, de actividades culturales y los estados financieros del año, además se aplicaron encuestas a trabajadores y clientes (ver anexo 2).

A continuación se muestran los resultados de los cálculos de los indicadores:

Indicador: Cumplimiento de los objetivos		
Objetivo	Evaluar el cumplimiento de los objetivos	
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Institucional
	Proceso	Planeación
Forma de cálculo	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos}} * 100 = \frac{3}{4} * 100 = 75\%$	
Periodicidad	Mensual	

Fuente de información	Revisión de documentos, entrevistas		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 70%	70-50%	Menor 50%

Indicador: Cumplimiento del plan de ingresos			
Objetivo	Medir la correspondencia entre los ingresos obtenidos por el proyecto y lo planificado		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Económica	
	Proceso	Planeación	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Ingresos reales}}{\text{Ingresos planificados}} * 100 = \frac{2237.3}{1046.3} * 100 = 213.8\%$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Estados financieros		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 90%	89-80%	Menor 80%

Indicador: Cumplimiento de la utilidad planificada			
Objetivo	Medir el cumplimiento de las utilidades planificadas		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Económica	
	Proceso	Planeación	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Utilidad real}}{\text{Utilidad planificada}} * 100 = \frac{1340.7}{92.1} * 100 = 1455.7\%$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Revisión de estados financieros		

Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	94-80%	Menor 80%

Indicador: Satisfacción de las necesidades de recursos y medios para la prestación del servicio o la producción

Objetivo	Medir el grado de disponibilidad de recursos y medios para la prestación de servicios o la producción		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Económica	
	Proceso	Organización	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Recursos disponibles}}{\text{Recursos planificados}} * 100 = \frac{286}{300} * 100 = 95.3\%$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Revisión de documentos		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	94-80%	Menor 80%

Indicador: Motivación de los trabajadores			
Objetivo	Medir el grado de motivación de los trabajadores		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Institucional	
	Proceso	Organización	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Encuestas satisfactorias}}{\text{Total de encuestas}} * 100 = \frac{17}{20} * 100 = 85\%$		
Periodicidad	Trimestral		
Fuente de información	Encuestas		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 85%	84-70%	Menor 70%

Indicador: Cumplimiento de los contratos con clientes			
Objetivo	Evaluar el cumplimiento de los contratos		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Económica	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Contratos ejecutados con clientes}}{\text{Total de contratos con clientes}} * 100 = \frac{29}{30} * 100 = 96.6\%$		
Periodicidad	Anual		
Fuente de información	Revisión de documentos, Entrevista		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	94-80%	Menor 80%

Indicador: Cumplimiento del plan de producción o prestación de servicio			
Objetivo	Medir el grado de cumplimiento del plan de producción o prestación de servicio		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Económica	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Cantidad de producto terminado o servicios prestados}}{\text{Cantidad planificada}} * 100$ $25/25 * 100 = 100\%$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Revisión de documentos		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	94-80%	Menor 80%

Indicador: Satisfacción del cliente			
Objetivo	Medir los niveles de satisfacción del cliente		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Sociocultural	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100$ $8/8 * 100 = 100\%$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Entrevistas y encuestas a clientes		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 90%	89-80%	Menor 80%

Indicador: Margen de utilidad			
Objetivo	Medir el por ciento de utilidades obtenidas		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Económica	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} * 100 = 1340.7/2237.3 * 100 = 59.9\%$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Revisión de estados financieros		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 50%	49-25%	Menor 25%

Indicador: Aporte al CAM			
Objetivo	Medir el por ciento de aporte al CAM		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Económica	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Aporte al CAM}}{\text{Total de utilidad}} * 100 = 3.6/24.3 * 100 = 14.8\%$		
Periodicidad	Anual		
Fuente de información	Revisión de estados financieros		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 30%	29-10%	Menor 10%

Indicador: Ejecución del presupuesto	
Objetivo	Medir el grado de eficiencia en la ejecución del presupuesto
	Dimensión del desarrollo Económica

Clasificación	local		
	Proceso	Control	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Cantidad ejecutada}}{\text{Cantidad asignada}} * 100 = 100\%$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Revisión de documentos		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	94-80%	Menor 80%

Indicador: Calidad del producto o servicio

Objetivo	Evaluar el nivel de calidad del producto producido		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Económica	
	Proceso	Control	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Productos o servicios que cumplen los estándares de calidad}}{\text{Total de productos o servicios}} * 100$ <p style="text-align: center;">91 y 87.5</p>		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Controles a la producción y servicios, encuestas de satisfacción de clientes		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 90%	89-80%	Menor 80%

Indicador: Ejecución de los contratos con proveedores

Objetivo	Medir el cumplimiento de los contratos firmados	
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Económica

	Proceso	Control	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Contratos ejecutados con prov.}}{\text{Total de contratos firmados con prov.}} * 100$ 5/5*100= 100%		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Revisión de documentos		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 95%	94-80%	Menor 80%

Indicador: Abastecimiento de insumos

Objetivo	Conocer el nivel de consumo del abastecimiento de materia prima		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Económica	
	Proceso	Aseguramiento	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Entrada de insumos}}{\text{Pedidos de insumos planificados}} * 100$ 8/8*100=100%		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Tarjetas de estiva de los inventarios		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 80%	79-70%	Menor 70%

Indicador: Por ciento de mujeres que trabajan en el proyecto

Objetivo	Medir la inclusión del enfoque de género		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Sociocultural	
	Proceso	Organización	

Forma de cálculo	$\frac{\text{Cantidad de mujeres}}{\text{Total de trabajadores}} * 100 = 30/56 * 100 = 53.6\%$		
Periodicidad	Semestral		
Fuente de información	Plantilla de trabajadores		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 50%	49-30%	Menor 30%

Indicador: Por ciento de jóvenes que trabajan en el proyecto			
Objetivo	Medir la inclusión de los jóvenes		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Sociocultural	
	Proceso	Organización	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Cantidad de jóvenes } \leq 35 \text{ años}}{\text{Total de trabajadores}} * 100 = 20/56 * 100 = 35.7\%$		
Periodicidad	Semestral		
Fuente de información	Plantilla de trabajadores		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 30%	29-15%	Menor 15%

Indicador: Por ciento de trabajadores no estatales asociados al proyecto			
Objetivo	Medir la participación de los trabajadores no estatales		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Sociocultural	
	Proceso	Organización	

Forma de cálculo	$\frac{\text{Cantidad de trabajadores no estatales}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$ 30/56*100= 53.6%		
Periodicidad	Semestral		
Fuente de información	Plantilla de trabajadores		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 40%	39-20%	Menor 20%

Indicador: Vertimiento de desechos residuales al medioambiente

Objetivo	Medir la cantidad de desechos que genera el proyecto que no son reciclados		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Medioambiental	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Cantidad de desechos vertidos}}{\text{Total de desechos generados}} * 100$ 0/80*100= 0%		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Entrevista a directivos y trabajadores		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Menor de 30%	31-40%	Más de 40%

Indicador: Contaminación por generación de ruido

Objetivo	Medir el grado de contaminación ambiental por ruido que genera el proyecto		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Medioambiental	

	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Total de horas en las que se genera ruido}}{\text{Total de horas de trabajo}} * 100$ $3/15 * 100 = 20\%$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Entrevista a directivos, trabajadores y vecinos de la comunidad		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Menor de 40%	41-50%	Más de 50%

Indicador: Satisfacción de la comunidad con el proyecto			
Objetivo	Medir el nivel de participación ciudadana a la hora de ubicar el proyecto en la comunidad.		
Clasificación	Dimensión del desarrollo local	Sociocultural	
	Proceso	Ejecución	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Vecinos satisfechos}}{\text{Total de vecinos}} * 100 = 54/57 = 94.7\%$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Entrevistas y encuestas a vecinos de la comunidad		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 80%	79-50%	Menor de 50%

De los indicadores evaluados que responden a la dimensión económica en el caso de los que pertenecen al proceso de planeación, sobre cumplen sus resultados pues los ingresos obtenidos representan el 213.8% de lo planificado al igual que las utilidades que fueron de 1455.7% con respecto al plan, esto evidencia que existieron dificultades en la elaboración de estos planes, los cuales estuvieron por debajo de

las posibilidades reales del proyecto. Del proceso organización se evaluó la satisfacción de recursos para la prestación de servicios la cual se cumple al 95.3% con abastecimiento de recursos al proyecto una vez por semana.

En el proceso de ejecución los resultados obtenidos en el cumplimiento de los contratos con clientes es de 96.6%, la prestación de servicios se realiza al 100%, se obtuvo un margen de utilidad de 59.9% de utilidades con respecto a las ventas, sin embargo el aporte realizado al CAM solo representa el 14.8% de las utilidades obtenidas por el proyecto, siendo este el indicador con peores resultados.

En la dimensión económica además se evaluaron indicadores del proceso control como la ejecución del presupuesto la cual se realizó al 100%, la calidad de los servicios obteniendo una evaluación de 91% los gastronómicos y culturales y de 87.5% los de arrendamiento. La ejecución de los contratos con proveedores se logró realizar al 100%, el proyecto cuenta con 5 proveedores fundamentales entre los que se encuentran Papas&Co., Habana Club y Tecnoazúcar. Del proceso aseguramiento se evaluó el abastecimiento de insumos el que se cumple al 100%.

De la dimensión institucional se evaluaron del proceso planeación el cumplimiento de los objetivos el cual se encuentra al 75%, del proceso organización la motivación de los trabajadores la cual se encuentra en un 85%.

La dimensión sociocultural se encuentra presente en el proceso de organización en el que se midieron la cantidad de mujeres que trabajan en el proyecto las que representan el 53.6% del total de trabajadores, los jóvenes que representan el 35.7% y los trabajadores no estatales en un 53.6%. Dentro del proceso de ejecución se evaluó la satisfacción de los clientes la que se logró en un 100% de satisfacción de los clientes encuestados y la satisfacción de la comunidad con el proyecto la cual se encuentra en un 94,7% pues la mayoría de los vecinos fueron beneficiados con la restauración de sus fachadas como parte de la intervención constructiva del proyecto y además varios de ellos abrieron negocios por cuenta propia aprovechando el área comercial propiciada por el rescate de la plaza.

En cuanto a la dimensión medioambiental como parte del proceso de ejecución en el proyecto se generan desechos fundamentalmente de latas y botellas los cuales son reciclables y se depositan diariamente en el punto de recogida de basura por lo que los vertimientos al medioambiente son de 0%. En el caso de la contaminación por

ruido se encuentra en un 20% pues en el proyecto se pone música en los exteriores de viernes a domingo hasta las 12:00 de la noche pero manteniéndose en los decibeles establecidos por el CITMA.

En general el proyecto presenta buenos resultados en la evaluación de indicadores realizada, en la figura 1 se presenta una representación gráfica de los mismos, las dificultades detectadas se encuentran fundamentalmente en el aporte realizado al CAM y la planificación de los ingresos y utilidades.

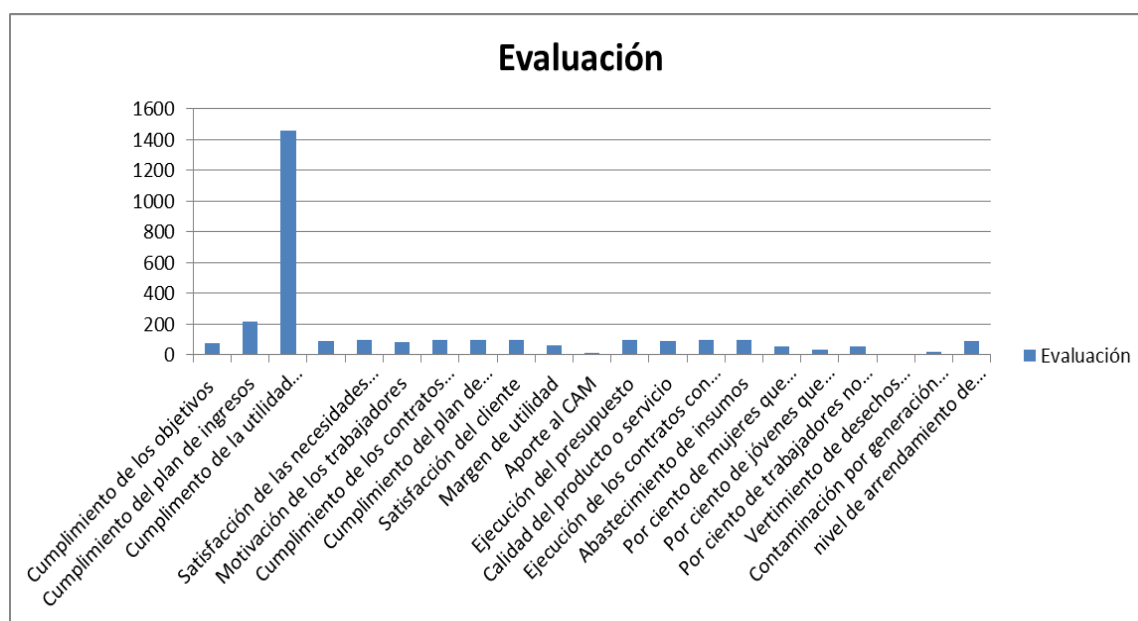


Figura 1. Resultados de la evaluación de indicadores del proyecto Complejo Cultural Comercial Plaza de la Marqueta.

A partir de los resultados obtenidos por el proyecto en la evaluación de indicadores se procedió a definir objetivos de mejora para erradicar las insuficiencias detectadas, los mismos se muestran a continuación:

- Lograr una planificación más cercana a las posibilidades del proyecto en cuanto a ingresos y utilidades.
- Incrementar la afluencia de clientes extranjeros.
- Realizar el aporte establecido de hasta un cuarenta por ciento de las utilidades al CAM.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados se diseñaron acciones de mejora, para las cuales se determinaron responsables, fecha de cumplimiento y recursos necesarios, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Plan de acciones de mejora para el proyecto Complejo Cultural Comercial Plaza de la Marqueta (muestra).

Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento	Recursos
Elaborar el plan de ingresos a partir de los ingresos reales obtenidos en el año anterior.	Económico y directora del proyecto	febrero de 2019	Estados financieros del año anterior
Proyectar la planificación de las utilidades tomando como referencia los ingresos y costos y las utilidades obtenidas en el año anterior.	Económico y directora del proyecto	febrero de 2019	Estados financieros del año anterior
Firmar convenios con el turismo para incluir a la Plaza en los recorridos que realizan por la ciudad los diferentes turoperadores.	Directora del proyecto	Abril de 2019	Contactar con directivos del turismo
Tramitar la ubicación de cajeros automáticos en los alrededores de la plaza.	Directora del proyecto y de la Empresa	Diciembre de 2019	Contactar con directivos del banco
Gestionar la ubicación de señal wifi en la plaza.	Directora del proyecto y de la Empresa	Marzo de 2019	Contactar con directivos de Etecsa
Realizar una planificación del aporte a realizar al CAM	Económico y directora del proyecto	febrero de 2019	Estados financieros y plan de utilidades
Mantener la obtención de utilidades que permitan realizar el aporte al CAM	Directora del proyecto	febrero de 2019	Ofertas a clientes

Como parte del seguimiento necesario para verificar el cumplimiento de los objetivos y acciones de mejora se propone realizar rendiciones de cuenta en las reuniones de trabajo del proyecto y en el consejo de dirección de la Empresa de servicios al arte en los meses en los que corresponde el cumplimiento de cada una de las acciones propuestas, además realizar encuestas a trabajadores y clientes de la plaza.

Conclusiones parciales

Se presentó el sistema de indicadores utilizados para la evaluación del proyecto los que se recogen en un modelo que contiene el nombre del indicador, objetivo, forma de cálculo y clasificación según las dimensiones del desarrollo local y por procesos. Además de periodicidad con que será medido, la fuente de información y el nivel de referencia. Se realizó la caracterización del Complejo Cultural Comercial Plaza de la Marqueta lo que permitió conocer sus antecedentes históricos y su evolución. Se efectuó el cálculo de los indicadores para la evaluación del proyecto y se determinaron las principales insuficiencias. Se diseñaron objetivos y acciones de mejora para erradicar las insuficiencias detectadas.

Conclusiones

1. Se cumplió el objetivo propuesto al evaluar el proyecto Complejo Cultural Comercial Plaza de la Marqueta, utilizando un sistema de indicadores económico financieros.
2. El análisis teórico conceptual de los proyectos de desarrollo local y de los métodos existentes para su evaluación, permitieron realizar un resumen de las principales características de este concepto, de los proyectos y seleccionar el método más adecuado a los efectos de esta investigación para su evaluación.
3. El diagnóstico realizado del proyecto Complejo Cultural Comercial Plaza de la Marqueta, permitió conocer su situación actual, las limitaciones existentes y logros alcanzados.
4. Para la evaluación del proyecto se calcularon 20 indicadores, lo que arrojó como principales dificultades, la planeación de ingresos y utilidades, y el cumplimiento con el aporte al CAM.
5. Se diseñó un grupo de objetivos y acciones de mejora a partir de las dificultades detectadas en la evaluación de indicadores, para lograr el perfeccionamiento del proyecto.

Recomendaciones

1. Realizar de forma periódica la evaluación del proyecto Complejo Cultural Comercial Plaza de la Marqueta a través del sistema de indicadores económicos financieros para establecer comparaciones de un periodo con respecto a otro y valorar los resultados alcanzados.
2. A los directivos del proyecto implementar el plan de mejoras propuesto en esta investigación.
3. Efectuar el seguimiento necesario para lograr el cumplimiento de los objetivos y las acciones de mejora propuestos.
4. A través de la Universidad realizar la evaluación, mediante el sistema de indicadores, de otros proyectos de desarrollo local de la provincia Holguín.

Referencias bibliográficas

- Albuquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Revista de la CEPAL 82.
- Almaguer Torres, R. M. (2019). Revista Opuntia Brava. Propuesta de un sistema de indicadores para evaluar proyectos de desarrollo local. 10 (1), 25-36. Recuperado de <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/es/>
- Fuente Hernández, L M. (2017). Implementación de la estrategia para la gestión de proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local en el Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta. Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Holguín. Holguín.
- Gómez Prieto, J L. (2014). Desarrollo local. Alternativa viable para la sostenibilidad del desarrollo socioeconómico en cuba. Recuperado de <https://riico.net/index.php/riico/article/viewFile/66/187>
- Jalomo Aguirre, F. (2009). Revista, Polis. Desarrollo local en contextos metropolitanos, 8(22), 81-98. Recuperado de <http://journals.openedition.org/polis/2622>
- Juárez Alonso, G. (2013). Revista Líder, Revisión del concepto de desarrollo local desde una perspectiva territorial, 23, 9-28. Recuperado de <https://www.thefreelibrary.co>
- Madoery, O. (2008). Conceptos básicos del Desarrollo Local. Recuperado de [http://iniciativaciudadana.wordpress.com/2008/11/20/conceptos-basicos-del-desarrollo-local/\(29/1/13](http://iniciativaciudadana.wordpress.com/2008/11/20/conceptos-basicos-del-desarrollo-local/(29/1/13)
- MEP. (2017). Procedimiento para la gestión del financiamiento del desarrollo local. La Habana, Cuba.
- Rodrigo Contreras O. (2000). Revista Austral. Empoderamiento campesino y desarrollo local, (4), 55-68.
- Rodríguez Benítez, C J.; León Robaina, R. (2007). Ciencia en su PC, red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Sistemas regionales de innovación y desarrollo local. El caso de Santiago de Cuba, (5), 52-63. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033006.pdf>

Bibliografía

1. Albuquerque, F. (1999). Manual del agente de Desarrollo Local. La Paz: Centro Bolivariano de estudios multidisciplinares. Recuperado de: <http://afiprodel.org/afiprodel/wpcontent/bibliografia/Manual%20del%20Agente%20de%20Desarrollo%20Local.pdf>
2. Albuquerque, F. (2003). Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local.(Consultoría de capacitación en "Desarrollo territorial y gestión del territorio").Recuperado https://www.academia.edu/15306160/teor%C3%8da_y_pr%C3%81ctica_de_l_enfoque_del_desarrollo_local
3. Albuquerque, F. (s.f). Metodología para el desarrollo económico local. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/30797>
4. Almaguer Torres, R. M. (2019). Revista Opuntia Brava. Propuesta de un sistema de indicadores para evaluar proyectos de desarrollo local. 10 (1), 25-36. Recuperado de <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/es/>
5. Almaguer La Rosa, D. (2014). Instrumento de análisis del potencial de desarrollo local para perfeccionar el diagnóstico estratégico municipal. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey. Camagüey.
6. Alonso, O. (s.f). La lógica de los actores y el desarrollo local. Recuperado de: <http://www.ag.org.ar/2congreso/Ponencias/Alonso.pdf>
7. Aparicio Peña, M. (2009). Modelo de gestión por proyectos para el desarrollo local (TTT).Trabajo presentado en el XIII Congreso internacional de ingeniería de proyectos. Universidad Politécnica de Madrid, España. Recuperado de https://www.aepro.com/files/congresos/2009badajoz/ciip09_1412_1427.2666.pdf
8. Arias Guevara, M. (s.f). El debate sobre el desarrollo local en cuba y la comprensión del lugar de la cultura.http://www.temas.cult.cu/sites/default/files/articulos_academicos_en_pdf/05arias.pdf

9. Boffill Vega, S., Calcines Díaz, C M.& Sánchez Cid, A. (2009). Modelo de gestión para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación en Cuba. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/49594994>
10. Boisier, S. (1977). Teorías y metáforas sobre desarrollo territorial, Boletín del ILPES, Santiago de Chile. Recuperado de <http://mingaonline.uach.cl/pdf/racs/n2/Art01.pdf>
11. Boisier, S. (1999). Desarrollo (Local). ¿De qué estamos hablando?. Santiago de Chile. Recuperado de <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/29-DesLo.pdf>
12. Casalis, A. (s.f). ¿Qué es el desarrollo local y para qué sirve? .Recuperado de <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Que%20es%20el%20desarrollo%20local%20Casalis.pdf>
13. Castillo Ortega, Y. (2017). La Dirección Integrada de Proyectos en la gestión del desarrollo local sostenible en el municipio de Viñales (Cuba).Centro de Estudio de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR), Universidad de Pinar del Río. Recuperado de <http://www.alapop.org/alap/SerieInvestigaciones/InvestigacionesSI1aSi9/PoblacionMedioAmbiente07.pdf>
14. Castillo Ortega, Y., Lazo Vento, C. (2007). Gestión integral de proyectos locales. Ejemplo en el municipio de Viñales. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/281562873_Gestion_integral_de_proyectos_locales_Ejemplo_en_el_municipio_de_Vinales
15. 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. Uruguay. Disponible en www.ses.unam.mx/curso2010/pdf/M2S2-Coraggio.pdf.
16. 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. Recuperado de www.cubadebate.cu.

17. 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. Recuperado de www.cubadebate.cu.
18. Fernández de Castro Fabre, A., López Padrón, A. (2013). Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias. Validación mediante método Delphi de un sistema de indicadores para prever, diseñar y medir el impacto sobre el desarrollo local de los proyectos de investigación en el sector agropecuario, 22(3), 54-60. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2071-00542013000300010&lng=pt&nrm=iso
19. Fuente Hernández, L. M. (2017). Implementación de la estrategia para la gestión de proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local en el Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta. Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Holguín. Holguín.
20. Gallicchio, E. (2004). El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social. Ponencia presentada en el Seminario "Desarrollo con inclusión y equidad: sus implicancias desde lo Local", realizado por SEHAS en la ciudad de Córdoba, Argentina.
21. Gómez Luna, L. M., Estrada Frómata, A. (2009). Revista Ciencia en su PC. Los diagnósticos integrales como punto de partida en la gestión del desarrollo local. (2), 3-14. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181321580001>.
22. González Fontes, R. (2015). Implementación de la estrategia de desarrollo municipal, eje articulador del sistema de gestión del desarrollo local. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial (CEDET), Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Camagüey. Recuperado de: www.cielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552015000100006

23. González Meyer, R. (2009). Polis, Revista de la Universidad Bolivariana. Lo local en la teoría y en la política, 8(22), 67-80. Recuperado de <https://journals.openedition.org/polis/2608>
24. González Sánchez, D. (2018). Implementación de un procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local en el Rincón de las Romerías. Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Holguín. Holguín.
25. Guridi, L., P de Mendiguren, J C. (2014). La dimensión económica del Desarrollo Humano Local: La economía social y solidaria. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/311590670_La_dimension_Economica_del_Desarrollo_Humano_Local_La_Economia_Social_y_Solidaria
26. Jalomo Aguirre, Revista polis de la Universidad Bolivariana. Desarrollo local en contextos metropolitanos, 8(22), 81-98. Recuperado de <https://journals.openedition.org/polis/>
27. Jam Massó, A. (2007). Revista economía y desarrollo. Iniciativa municipal para el desarrollo local. Reflexiones para el debate, 141(1) ,35-54. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541595002>.
28. Juárez Alonso, G. (2013). Revista Líder. Revisión del concepto de desarrollo local desde una perspectiva territorial, (23) ,9-27. Recuperado de http://ceder.ulagos.cl/lider/images/numeros/23/1.-LIDER%2023_Juarez_pp9_28.pdf
29. Klein, J L. (2005). Revista Eure. Iniciativa local y desarrollo: respuesta social a la globalización neoliberal, 31(94), 25-39. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71612005009400002
30. 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. Universidad de Pinar del Río. Pinar del Río.
31. Lopez, M T., Gentile, N. (s.f). Sistema de indicadores economicos y sociales: la importancia de analisis integrado. Centro de investigacion, seguimiento y monitoreo del desarrollo. Facultad de ciencias economicas y

- sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00408.pdf>
32. Malta, J. (2003). Gestión por proyectos en desarrollo local. Recuperado de <http://www.cervantesvirtual.com/obra/gestion-de-proyectos-en-desarrollo-local/>
33. Martínez Pérez, Y. (2010). Revista Observatorio iberoamericano del desarrollo local y la economía social. Elementos sustanciales del desarrollo local, 4 (8). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/oidles/08/ymp.htm>
34. Medina, X., Sanchez, R. (2005). Pasos, Revista de turismo y patrimonio cultural. Actividad físico deportiva, turismo y desarrollo local en España, 3(1) 97-107. Recuperado de www.pasosonline.org.
35. Méndez Delgado, E. (2004) .Desarrollo territorial y local, una forma de medirlo en Cuba entre 1985 y el 2001.
36. Méndez Delgado, E. (2000). Desarrollo territorial y local en Cuba. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/emd-dtlc.pdf>
37. MEP. (2017). Procedimiento para la gestión del financiamiento del desarrollo local. La Habana, Cuba.
38. Ministerio de Economía y Planificación. (2009) .Documento metodológico para la instrumentación de la Iniciativa Municipal de Desarrollo Local. La Habana. Recuperado de: www.cubadebate.com
39. Montiel Rodríguez, S., Estévez Pazo, R. & Oliveros Blet, A. (s.f). Turismo rural y desarrollo local en Cuba. Facultad de Geografía, Universidad de La Habana. Cuba. Recuperado de: <http://observatoriogeograficoamericalatina.org.mx/egal7/Geografiasocioeconomica/Geografiaturistica/06.pdf>
40. Morales Pérez, M. (2006). Revista Economía y Desarrollo. El desarrollo local sostenible, 140(2), 60-71. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541310004>
41. Narváez, M., Fernández, G. & Senior, A. (2008). Revista Opción. El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: Una

- propuesta estratégica, 24 (57), 74-92. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/28260255_El_desarrollo_local_sobre_la_base_de_la_asociatividad_empresarial_una_propuesta_estrategica
42. Padillas Sánchez, Y. (s.f). La gestión del desarrollo local. Recuperado de www.monografias.com.
43. Parra García, M. S., Castillo Concepción, M. (2017). Estudio de post inversión del proyecto de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local Complejo Cultural-Comercial Plaza de la Marqueta. Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Holguín. Holguín.
44. Peñate López, O. (2011). Los factores socioculturales en el desarrollo local en Cuba. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias económicas. Universidad de la Habana. La Habana.
45. Quevedo Reyes, Y., Fernández Romero, Z. & Díaz Monzón, R. (s.f). Aplicación de la metodología iniciativa municipal de desarrollo local (IMDL) para la formulación y evaluación de un proyecto de inversión. Universidad de Cienfuegos. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012a/proyecto-inversion-cuba.pdf>
46. Quindós Medina, I M. (2018). Implementación de un procedimiento para la gestión de proyectos de desarrollo local en el centro para el desarrollo sociocultural (CEDES). Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Holguín. Holguín.
47. Ramos Acevedo, I N., Orozco García, M.& Casanova Cámara, A.(s.f). Gestión de proyectos de iniciativa de desarrollo local a través de capacitación especializada.
48. Rodríguez Sosa, J., Zevallos, M. (2007). Evaluación de proyectos de desarrollo local. Enfoques, métodos y procedimientos. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1356/3/2007_Rodriguez_Evaluacion-de-proyectos-de-desarrollo-local-Enfoques-metodos-y-procedimientos.pdf

49. Ruíz Domínguez, R. G., Becerra Lois, F. (2015). Revista Economía y Desarrollo. Una propuesta para la evaluación integral de los proyectos de desarrollo local. El caso de estudio TROPISUR, 154(1). 144-154. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0252-85842015000200011&lng=es&nrm=iso
50. Sanchis Palacio, 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. Recuperado de <https://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/301>
51. Sarmiento Ramírez, Y. (2014). Evaluación de la competitividad territorial para el proceso de planificación. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey. Camagüey.
52. Silva Lira, I. (2003). Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile. Recuperado de http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0685/16.Metodolog%C3%ADa_para_la_elaboraci%C3%B3n_de_estrategias_de_desarrollo_local.pdf
53. Tejera Escull, P. (s.f). Objeciones a la teoría del desarrollo local (desde una perspectiva tercermundista). Universidad de Oriente. Recuperado de: https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3_tejera.pdf
54. Torres Rosales, F. (2013). La gestión de las iniciativas municipales de desarrollo local y su inserción en el proceso de planificación territorial. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey. Camagüey.
55. Trapote Fernández, R. (2013). Procedimiento metodológico para evaluar el enfoque de género en los proyectos de desarrollo local. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey. Camagüey.

56. Trapote Fernández, R., González Torres, I M (s.f). La construcción de indicadores socioeconómicos para evaluar el enfoque de género. Recuperado de <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/811/838>
57. Vázquez Barquero, A. (2002). Desarrollo endógeno. Universidad Autónoma de Madrid.
58. Vázquez Barquero, A. (2009). Revista Universitas Forum. Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis, 32(47), 117-132. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/4795/479549575007/>

ANEXOS

Anexo 1. Resultados del criterio de expertos sobre los indicadores. (Tomado de Almaguer, (2019)).

Con el objetivo de obtener el consenso de un grupo de expertos, se procedió a la selección de 50 profesionales con experiencia en el campo de la gestión del desarrollo local y de proyectos.

Para la selección de los posibles expertos se consideraron los aspectos siguientes: años de experiencia profesional, categoría docente, categoría científica, cargo que desempeña, experiencia en la gestión del desarrollo local y de proyectos, y otros.

Una vez aplicada la primera encuesta a los posibles expertos, según tabla 2, se procedió a calcular los respectivos coeficientes de competencia Kendall (K). Dicho coeficiente, es el resultado de la semisuma de los coeficientes del nivel de conocimiento (Kc) y una medida de las fuentes de argumentación (Ka):

$$K = \frac{1}{2} (Kc + Ka).$$

Para conocer los coeficientes de conocimiento y argumentación de los 50 profesionales, se les aplicó el cuestionario que aparece en la tabla 2. Su aplicación y análisis permitió la selección de 31 expertos tabla 3, a partir de asumir los criterios de selección planteados por Cruz (2004), quien expone como aceptable considerar, como punto de corte, un mínimo de 0,75.

Todos los expertos seleccionados son graduados universitarios con experiencia en la gestión del desarrollo local y de proyectos, entre ellos se encuentran director y subdirector de proyectos de Economía y Planificación provincial, funcionarios y directivos de gobierno, coordinador de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT), investigadores del departamento de desarrollo local y del Grupo de apoyo al desarrollo local de la Universidad de Holguín y miembros del grupo provincial de desarrollo local. De ellos 18, (58,1%) han tenido experiencias en la administración y 26, (83,9%) en investigaciones relacionadas con los proyectos de desarrollo local.

De igual manera, entre los expertos seleccionados 18 (58,1%), son doctores, 8 de los seleccionados son master en ciencias (25,8%), 5 son especialistas en desarrollo

local (16.1%) y además varios de ellos han cursado diplomados y otras formas de superación de postgrado en temas relacionados con la gestión del desarrollo local y de proyectos.

En el instrumento para la consulta se recogieron los 23 indicadores propuestos para evaluar proyectos de desarrollo local, que los expertos debían valorar en una escala de 1 (mínimo) hasta 5 (máximo), y también se incluyeron las dimensiones del desarrollo local encontradas en la bibliografía consultada para que los expertos seleccionaran sí o no según su consideración acerca de cuáles deben trabajarse en los proyectos de desarrollo local, según tabla 4.

Los datos de los indicadores recogidos en el cuestionario fueron sometidos a pruebas de fiabilidad a partir del coeficiente Alfa de Cronbach a través del software SPSS para Windows (Versión 21.0) (ver tabla 5), obteniéndose resultados muy favorables.

Los expertos seleccionados participaron de 2 rondas de Delphi. En la primera ronda para las dimensiones se eliminaron aquellas cuya media estuvo por debajo de 0.5, resultando eliminadas 2, la científico-tecnológica y la política. Estas dimensiones fueron las menos votadas por los expertos lo que significa que no son adecuadas para el trabajo con los proyectos de desarrollo local.

En el caso de los indicadores fueron eliminados aquellos cuya media estuvo por debajo de 3 puntos, resultando eliminados 3, Cumplimiento de las actividades, Cumplimiento de la plantilla y Trabajadores que se capacitan. Esta decisión fue validada al observar los resultados de la encuesta a expertos, al ser estos los que obtuvieron puntuaciones más bajas, lo que significa que no son adecuados para evaluar proyectos de desarrollo local. Además algunos expertos opinaron que debían incluirse indicadores para medir la participación ciudadana y de la comunidad en los proyectos. Estos criterios fueron incorporados para la segunda ronda del método.

En la segunda ronda fueron procesados 20 indicadores y 4 dimensiones del desarrollo local. En esta ronda no fueron eliminados indicadores pues en todos los casos el valor de la media es superior o igual a 3 puntos lo que indica que el

indicador es adecuado para evaluar proyectos de desarrollo local. En las dimensiones tampoco fue eliminada ninguna pues los valores de la media fueron superiores a 0.7 en todos los casos.

Tabla 2. Encuesta a expertos sobre la propuesta de indicadores para evaluar proyectos de desarrollo local

Estimado colega:

Como parte de una investigación relacionada con la gestión de los proyectos de desarrollo local, se proponen un grupo de indicadores para su evaluación. Por ello se necesita su opinión acerca de la propuesta. Sus respuestas serán estrictamente confidenciales.

Se le agrade que responda las siguientes preguntas:

1- Nombre y apellidos: _____

Función que desempeña: _____

Institución en la que labora: Universidad de Holguín _____ Otras Universidades _____ Empresa _____ Otros: _____

Título: Licenciado _____ Máster _____ Doctor _____

Categoría docente: _____

Años de experiencia: _____ En la investigación: _____ Experiencia en la administración: _____

Experiencia en la gestión de proyectos: _____ Conocimientos sobre desarrollo local: _____

2- Marque con una **x** en la tabla siguiente, el valor que se corresponda con el grado de conocimiento que usted posee acerca de temáticas relacionadas con la gestión del desarrollo local y de proyectos. Considere que el conocimiento sobre el tema referido crece desde 0 hasta 10:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3- Realice una autovaloración del grado de influencia que ha tenido cada una de las fuentes que se le presenta a continuación en su conocimiento acerca del tema mencionado en

párrafos anteriores. Para ello marque con una x según correspondan, (Muy Alto), (Alto), (Medio), (Bajo), (Muy Bajo).

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes				
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Capacidad de análisis					
Experiencia de orden empírico (práctica profesional)					
Experiencia en el desarrollo de investigaciones teóricas					
Conocimiento del estado actual del problema					
Comprensión del problema					

Tabla 3. Análisis estadístico de la selección de los expertos.

Coefficiente de argumentación: Ka

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes				
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Capacidad de análisis	0,24	0,19	0,14	0,09	0,05
Experiencia de orden empírico (práctica profesional)	0,22	0,18	0,13	0,9	0,04
Experiencia en el desarrollo de investigaciones teóricas	0,20	0,16	0,12	0,8	0,04
Conocimiento del estado actual del problema	0,18	0,14	0,11	0,7	0,04
Comprensión del problema	0,16	0,13	0,10	0,6	0,03

Expertos	Kc	Ka	Total	K	alto, medio, bajo
1	0.8	0.87	1.67	0.83	A
2	0.8	0.76	1.56	0.78	A
3	0.7	0.82	1.52	0.76	A
4	0.8	0.79	1.59	0.79	A
5	0.8	0.78	1.58	0.79	A
6	0.7	0.96	1.66	0.83	A
7	0.9	0.82	1.72	0.86	A
8	0.9	0.85	1.75	0.87	A
9	0.9	0.96	1.86	0.93	A
10	0.7	0.86	1.56	0.78	A
11	0.8	0.86	1.66	0.83	A
12	0.8	0.85	1.65	0.82	A
13	0.8	0.96	1.76	0.88	A
14	0.8	0.91	1.71	0.85	A
15	0.8	0.84	1.64	0.82	A
16	0.8	0.84	1.64	0.82	A
17	0.7	0.85	1.55	0.77	A
18	0.8	0.87	1.67	0.83	A
19	0.7	0.87	1.57	0.78	A
20	0.8	0.87	1.67	0.83	A
21	0.9	0.91	1.81	0.90	A
22	0.8	0.86	1.66	0.83	A
23	0.8	0.82	1.62	0.81	A

24	0.7	0.81	1.51	0.75	M
25	0.8	0.87	1.67	0.83	A
26	0.8	0.81	1.61	0.80	A
27	0.8	0.96	1.76	0.88	A
28	0.7	0.83	1.53	0.76	A
29	1	1	2	1	A
30	0.7	0.89	1.59	0.79	A
31	0.8	0.78	1.58	0.79	A

Relación de expertos seleccionados para la evaluación de los indicadores.

Tabla 4. Cuestionario para determinar el nivel de satisfacción de los expertos con respecto a la propuesta.

Estimados expertos a continuación se les presenta una propuesta de indicadores para evaluar proyectos de desarrollo local con el objetivo de que ustedes puntúen en cada caso el nivel de pertinencia de cada uno, de 1 (mínimo) a 5 (máximo). Además se presentan varias dimensiones del desarrollo local para que usted seleccione si o no, las que considere que deben trabajarse en los proyectos de desarrollo local. Muchas gracias.

Indicadores	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Cumplimiento de los objetivos					
Cumplimiento de las acciones					
Cumplimiento del plan de ingresos					
Cumplimiento de la utilidad planificada					
Cumplimiento de la plantilla					
Satisfacción de las necesidades de recursos y medios para la prestación del servicio o la producción					
Motivación de los trabajadores					
Cumplimiento de los contratos con clientes					
Cumplimiento del plan de producción o prestación de servicio					
Satisfacción del cliente					
Margen de utilidad					
Aporte al CAM					
Ejecución del presupuesto					
Calidad del producto o servicio					
Ejecución de los contratos con proveedores					
Abastecimiento de insumos					
Por ciento de mujeres que trabajan en el proyecto					
Por ciento de jóvenes que trabajan en el proyecto					
Por ciento de trabajadores no estatales asociados al proyecto					
Trabajadores que se capacitan					
Vertimiento de desechos residuales al medioambiente					
Contaminación por generación de ruido					

Satisfacción de la comunidad con el proyecto					
Observaciones:					

Tabla 5. Síntesis de los resultados de la aplicación del método Delphi.

**Estadísticos de fiabilidad de los indicadores
primera ronda**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,861	,901	23

**Estadísticos de los elementos de los indicadores
primera ronda**

	Media	Desviación típica	N
CO	4,4194	,71992	31
CA	1,6129	,76059	31
CPI	4,5806	,71992	31
CUP	4,6774	,70176	31
CP	2,7097	1,13118	31
SNRMPS	4,4839	,56985	31
MT	4,8065	,40161	31
CCC	4,5161	,67680	31
CPPPS	4,8387	,37388	31
SC	4,9032	,30054	31
MU	4,5161	,85131	31
ACAM	4,6452	,60819	31
EP	3,0323	1,44877	31
CPS	4,7419	,57548	31
ECP	4,3871	1,02233	31
AI	3,5161	1,48034	31
PMTTP	4,2903	1,03902	31
PJTP	4,2581	1,06357	31
PTNEAP	3,9032	,59749	31
TC	1,6774	,74776	31
VDRM	4,7742	,56034	31
CGR	4,0000	1,03280	31
SCP	4,6774	,54081	31

**Estadísticos de los elementos de las dimensiones primera
ronda**

	Media	Desviación típica	N
Económica	,8065	,40161	31
Sociocultural	,7742	,42502	31
Política	,4516	,50588	31
Medioambiental	,7419	,44480	31
CientTecn	,4516	,50588	31
Institucional	,7419	,44480	31

**Estadísticos de fiabilidad de los indicadores
segunda ronda**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,859	,910	20

**Estadísticos de los elementos de los indicadores
segunda ronda**

	Media	Desviación típica	N
CO	4,4194	,71992	31
CPI	4,5806	,71992	31
CUP	4,6774	,70176	31
SNRMPS	4,4839	,56985	31
MT	4,8065	,40161	31
CCC	4,5161	,67680	31
CPPPS	4,8387	,37388	31
SC	4,9032	,30054	31
MU	4,5161	,85131	31
ACAM	4,6452	,60819	31
EP	3,0323	1,44877	31
CPS	4,7419	,57548	31
ECP	4,3871	1,02233	31
AI	3,5161	1,48034	31
PMTP	4,2903	1,03902	31
PJTP	4,2581	1,06357	31
PTNEAP	3,9032	,59749	31
VDRM	4,7742	,56034	31
CGR	4,0000	1,03280	31
SCP	4,6774	,54081	31

Anexo 2. Encuestas aplicadas a trabajadores y clientes del proyecto Complejo Cultural Comercial Plaza de la Marqueta.

Universidad de Holguín

Departamento de desarrollo local- Grupo de apoyo al desarrollo local (GADEL)

Encuesta a trabajadores

Con el objetivo de conocer su opinión sobre el proyecto se le solicita que responda las siguientes preguntas marcando con una x.

1- A qué sector del trabajo pertenece

Trabajo por cuenta propia ____ Estatal ____

2- Cómo usted califica la afluencia de público nacional

Bien ____ Regular ____ Mal ____

3- Cómo usted califica la afluencia de público extranjero

Bien ____ Regular ____ Mal ____

4- Cómo califica su nivel de ventas

Bien ____ Regular ____ Mal ____

5- Cómo define el precio de arrendamiento actual

Bien ____ Regular ____ Mal ____

6- Cómo califica las condiciones de trabajo creadas en la Plaza

Bien ____ Regular ____ Mal ____

7- Se siente usted motivado por su trabajo en la Plaza

Si ____ No ____

8- Como califica la calidad del servicio de arrendamiento de espacios en la plaza

Bien ____ Regular ____ Mal ____

Muchas gracias

Universidad de Holguín

Departamento de desarrollo local- Grupo de apoyo al desarrollo local (GADEL)

Encuesta a clientes

Con el objetivo de conocer su opinión sobre el proyecto se le solicita que responda las siguientes preguntas marcando con una x.

1- Con que frecuencia visita la Plaza de la Marqueta

Muy frecuente___ Algunas veces___ Pocas veces___

2- Como califica la calidad de los servicios gastronómicos que se prestan en la plaza

Bien ___ Regular ___ Mal ___

3- Como califica la calidad de las actividades culturales que se realizan en la plaza

Bien ___ Regular ___ Mal ___

4- Como califica la variedad de los productos que se comercializan

Bien ___ Regular ___ Mal ___

5- Se encuentra usted satisfecho con los servicios recibidos en la Plaza de la Marqueta

Si___ No___

Muchas gracias