

## **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA EVALUAR PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL**

## **PROPOSAL OF A SYSTEM OF REGISTERS FOR THE EVALUATION OF PROJECTS OF LOCAL DEVELOPMENT**

Rosa Mercedes Almaguer Torres

Marisol Pérez Campaña

Luis Orlando Aguilera García

### **RESUMEN**

En los últimos años se ha elevado la propuesta de realización de proyectos de desarrollo local de tipo económico que sean rectorados por los gobiernos municipales y que a su vez estos le aporten un porcentaje de sus utilidades con el objetivo de ser utilizadas para el financiamiento de otros proyectos y de obras de beneficio social. Por tanto es necesario que estos proyectos tengan una correcta planificación, cuenten con estudios de factibilidad lo más fiables posible, que proyecten los ingresos y gastos a obtener de forma certera y que por tanto que logren un funcionamiento eficiente y eficaz que les permita obtener utilidades y realizar sus aportes a los gobiernos municipales. El objetivo de este artículo es proponer un sistema de indicadores para evaluar proyectos de desarrollo local, lo cual va a permitir mediante la medición de indicadores evaluar el desempeño del proyecto e identificar las insuficiencias existentes en el mismo y a partir de los resultados obtenidos elaborar un plan de acciones de mejora.

**PALABRAS CLAVES:** Sistema de indicadores, proyecto, desarrollo local.

### **ABSTRACT**

In recent years, the proposal for the realization of local development projects of an economic nature has been raised, which are governed by the municipal governments and which, in turn, contribute a percentage of their profits with the objective of being used for the financing of others. projects and works of social benefit. Therefore, it is necessary that these projects have a correct planning, have feasibility studies as reliable as possible, that project the income and expenses to be obtained in an accurate manner and that therefore achieve an efficient and effective operation that allows them to obtain profits and make their contributions to the municipal governments. The objective of this article is to propose a system of indicators to evaluate local development projects, which will allow, through the measurement of indicators, to evaluate the performance of the project and to identify the insufficiencies existing in it and from the results obtained to elaborate a plan of actions of improvement.

**KEY WORDS:** System of indicators, project, local development

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 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 limitaciones 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 (Castillo, 2017; González, 2015; Torres, 2014) pero se hace necesario contar con una herramienta para evaluar el funcionamiento específicamente de los proyectos de desarrollo local, por lo que se elaboró una propuesta de un sistema de indicadores y para validar la misma se presenta la aplicación en tres proyectos de desarrollo local de la ciudad de Holguín.

### **Revisión de la literatura**

El concepto de desarrollo local surge con el modelo “desde abajo” o modelo de desarrollo local endógeno, en el cual el crecimiento se lleva a cabo a partir de aprovechar los recursos humanos y naturales propios de una zona. El desarrollo local se asocia a múltiples términos tales como Promoción Económica Local, Desarrollo Económico Local, Política de Desarrollo Local, Desarrollo Endógeno, Promoción y Creación de Empleo, etc.

Diferentes autores (Canzanelli, 2003; Silva, 2003; Romero, 2009; Vázquez, 1993) abordan el concepto de desarrollo local asumiendo los puntos de contacto entre ellos se puede plantear que el desarrollo local es el aprovechamiento de los recursos endógenos para lograr el desarrollo económico, político, social y cultural de un territorio.

Se pueden identificar una serie de elementos que caracterizan al desarrollo local, entre los que se encuentran los siguientes:

- 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 y otras).

La gestión de proyectos, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible (Pérez y Merino, 2012).

Específicamente la gestión del desarrollo local puede ser vista como la ejecución de las funciones directivas (planificación, organización, control y mando) encaminadas a lograr: un proceso localizado de cambio socio-económico 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 (exógenas y endógenas), para lograr el progreso de la localidad y posibilitar el bienestar del ser humano, en equilibrio con el entorno natural (González, 2015).

Dentro del desarrollo local una de las formas más empleadas en el caso de Cuba son las iniciativas municipales de desarrollo local, la gestión de las mismas es entendida como el proceso que se encarga de idear e implementar los procedimientos necesarios para lograr el desarrollo de programas y proyectos de iniciativas de desarrollo (Torres, 2014).

Luego del análisis de las concepciones dadas por los autores anteriores se puede entender como Gestión de proyectos de desarrollo local, un proceso rector que se estructura mediante las relaciones entre la planeación y la organización como procesos estratégicos y la ejecución y el control como procesos operativos, que precisa de aseguramientos como proceso de apoyo para su mejor implementación y que está dirigido al desarrollo de la localidad, mediante la realización de actividades socioeconómicas.

En los últimos años en Cuba existe una tendencia al incremento en la utilización de los proyectos de desarrollo local como una forma de desarrollo económico de las localidades, sin embargo los existentes presentan limitaciones en su ejecución, se carece de acciones de control de los proyectos en ejecución y de sus resultados que permitan realizar las necesarias regulaciones del proceso.

## Metodología

A partir de la experiencia de los autores en el trabajo con los proyectos de desarrollo local y como miembros del grupo provincial de desarrollo se diseñó el sistema de indicadores que se muestra en la tabla 1, para su elaboración se tuvieron en cuenta las actividades de planeación y organización necesarias a realizar para lograr el buen funcionamiento del proyecto, así como los trabajadores, la calidad del producto o servicio y los aseguramientos.

Tabla 1 Sistema de indicadores para evaluar proyectos de desarrollo local

Indicador	Forma de cálculo	Fuente de información	de Nivel de referencia	de
Cumplimiento de la misión y visión	Cualitativo	Revisión de documentos	Bien Regular	≥80% ≥60%
Cumplimiento de los objetivos	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos}} * 100$	Revisión de documentos, entrevistas	Bien Regular	≥80% ≥60%
Cumplimiento de las acciones	$\frac{\text{Acciones cumplidos}}{\text{Total de acciones}} * 100$	Revisión de documentos, entrevistas	Bien Regular	≥80% ≥60%
Cumplimiento de los planes de trabajo	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades planificadas}} * 100$	Revisión de documentos	Bien Regular	≥80% ≥60%
Motivación de los trabajadores	$\frac{\text{Encuestas satisfactorias}}{\text{Total de encuestas}} * 100$	Encuestas	Bien Regular	≥80% ≥60%
Cumplimiento de los contratos con clientes	$\frac{\text{Contratos ejecutados con clientes}}{\text{Total de contratos con clientes}} * 100$	Revisión de documentos, Entrevista	Bien Regular	≥80% ≥60%
Cumplimiento del plan de producción o prestación de servicio	$\frac{\text{Cantidad de prod. terminado o serv.}}{\text{Cantidad planificada}} * 100$	Revisión de documentos	Bien Regular	≥90% ≥70%
Eficiencia en el uso de la materia prima	$\frac{\text{Materia prima utilizada}}{\text{Materia prima planificada}} * 100$	Revisión de documentos	Bien Regular	≥90% ≥70%
Cumplimiento de los patrones de calidad	$\frac{\text{Productos o servicios declarados c}}{\text{Total de productos o servicios}} * 100$	Revisión de documentos	Bien Regular	≥90% ≥70%
Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100$	Entrevistas, Encuestas	Bien Regular	≥90% ≥70%

Margen de utilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} * 100$	Revisión estados financieros	de	Bien $\geq 80\%$ Regular $\geq 60\%$
Aporte al Consejo de Administración Municipal	$\frac{\text{Aporte al CAM}}{\text{Total de utilidad}} * 100$	Revisión estados financieros	de	Bien $\geq 80\%$ Regular $\geq 60\%$
Porcentaje de ejecución del presupuesto	$\frac{\text{Cantidad ejecutada}}{\text{Cantidad asignada}} * 100$	Revisión documentos	de	Bien $\geq 80\%$ Regular $\geq 60\%$
Calidad del producto	$\frac{\text{Productos sin defectos}}{\text{Total de productos}} * 100$	Controles a la producción	a la	Bien $\geq 90\%$ Regular $\geq 70\%$
Ejecución de los contratos con proveedores	$\frac{\text{Contratos ejecutados con prov.}}{\text{Total de contratos firmados con prov.}}$	Revisión documentos	de	Bien $\geq 80\%$ Regular $\geq 60\%$
Cumplimiento de las entradas de insumos	$\frac{\text{Entrada de insumos}}{\text{Insumos planificados}} * 100$	Tarjetas estiva de inventarios	de los	Bien $\geq 90\%$ Regular $\geq 70\%$

Fuente: elaboración propia

El sistema de indicadores propuesto puede ser ajustado a las características de cada proyecto en particular, según el tipo de producciones que realice o los servicios que preste. A partir de la evaluación de los indicadores, tomando como base los que estén evaluados de mal y regular se elaborará un plan de acciones de mejora para lograr que el proyecto eleve sus niveles de eficiencia y eficacia.

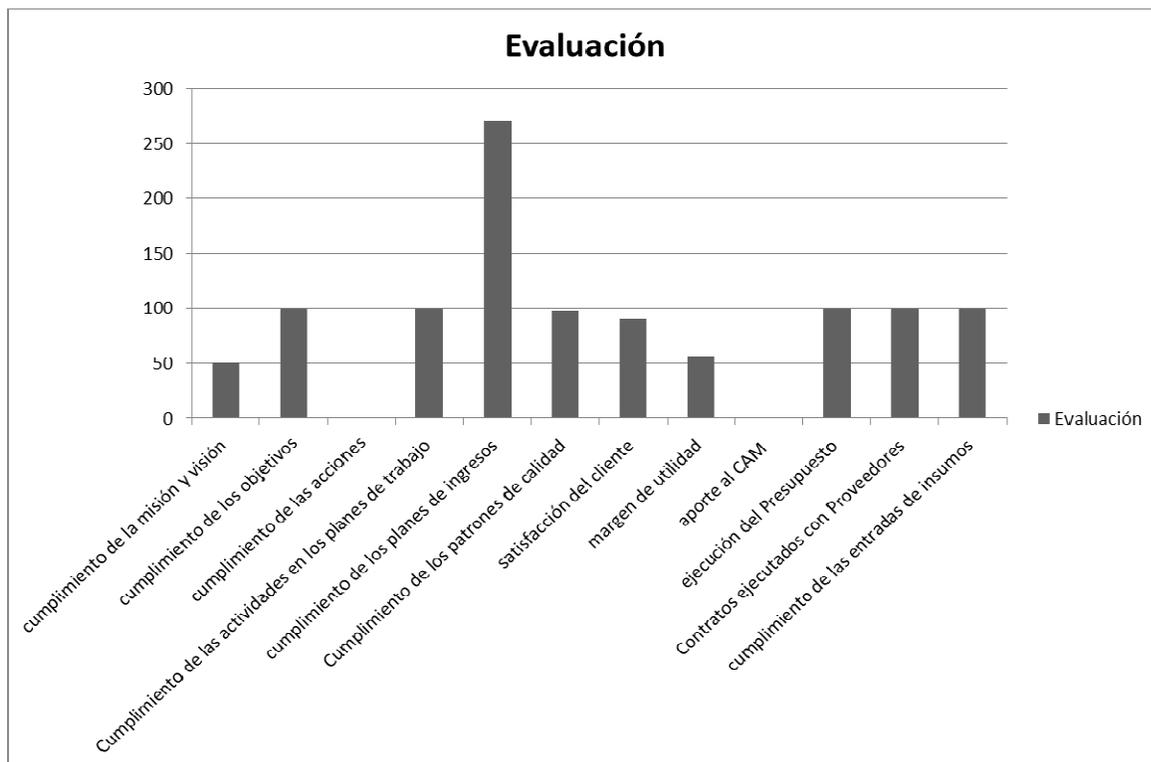
## Resultados

Para cumplir el objetivo de este trabajo después de diseñar el sistema de indicadores para evaluar proyectos de desarrollo local, se realizó la aplicación del mismo en tres proyectos de desarrollo local de la ciudad de Holguín, uno de ellos se dedica a la prestación de servicios de investigación y los otros dos a la gastronomía y la cultura. Para esto se comenzó con la aplicación de encuestas y entrevistas a clientes y trabajadores y se revisaron los Estados financieros y demás informes de los proyectos, además del estudio de factibilidad recogido en el expediente con el cual fueron aprobados los mismos, para obtener la información necesaria para el cálculo de los indicadores. Teniendo en cuenta las características de cada proyecto se seleccionaron los indicadores a medir en cada uno de ellos y se modificaron e incluyeron los que fueron necesarios para poder realizar una evaluación más completa del desempeño de estos proyectos.

A partir de los datos recopilados se realizó la medición de los indicadores, los resultados obtenidos se presentan de forma gráfica en las figuras 1, 2 y 3. El indicador cumplimiento de los planes de ingresos es el de mayor porcentaje con un sobrecumplimiento muy por encima del cien por ciento en dos de los proyectos evaluados, sin embargo no se realiza el aporte al gobierno municipal (Consejo de Administración Municipal) encontrándose este indicador en cero y solo uno de los proyectos lo ha realizado en un mínimo porcentaje incumpliendo igualmente con lo planificado. En igual estado se encuentra el cumplimiento de las acciones a realizar en los proyectos, evaluado de mal en los tres, pues no se cuenta con un plan de acciones que permita orientar el trabajo y en los tres proyectos evaluados existen actividades con las que fueron concebidos en su proyección y que no se realizan.

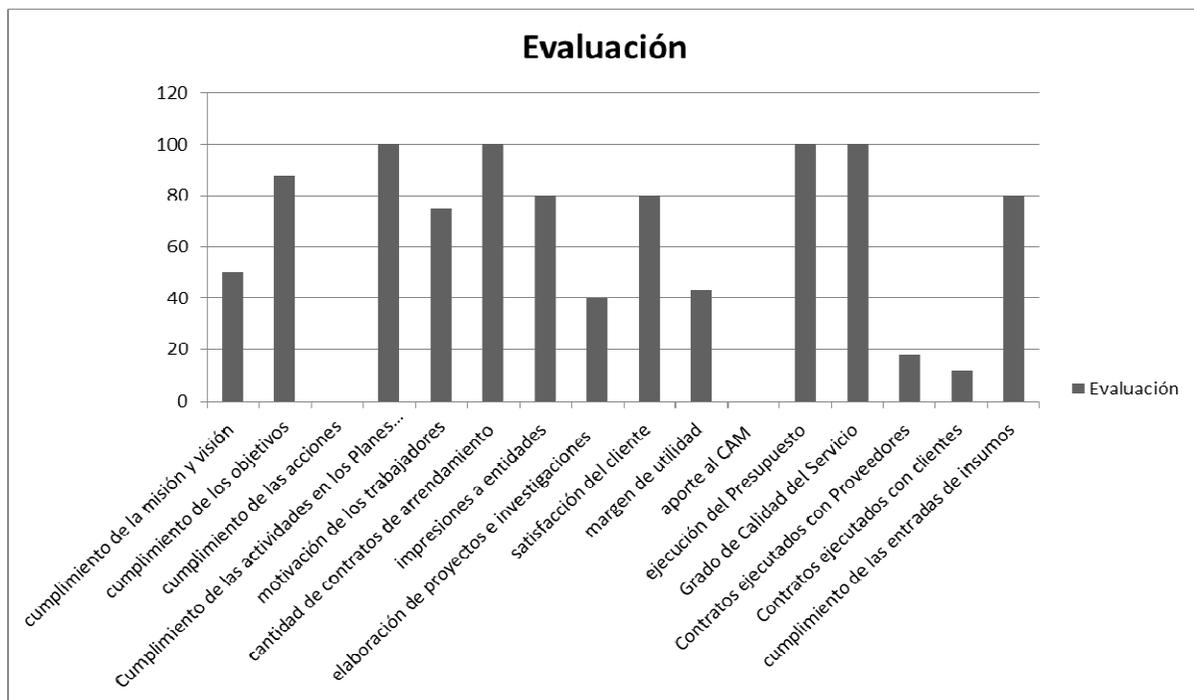
Además, se evalúan de regular los indicadores cumplimiento de la misión y visión en todos los proyectos y el margen de utilidad en dos de ellos, además en uno de los proyectos se evidencian dificultades con los contratos con proveedores y clientes y con la prestación de su servicio fundamental que es la elaboración de proyectos e investigaciones, el resto de los indicadores se evalúan satisfactoriamente. De manera general se puede decir que estos proyectos van camino a la eficiencia, pero no han logrado la eficacia, pues uno de sus principales objetivos que es el aporte de una parte de sus utilidades al Consejo de Administración Municipal aún no se ha logrado.

Figura 1. Representación de los resultados de la medición de indicadores proyecto 1.



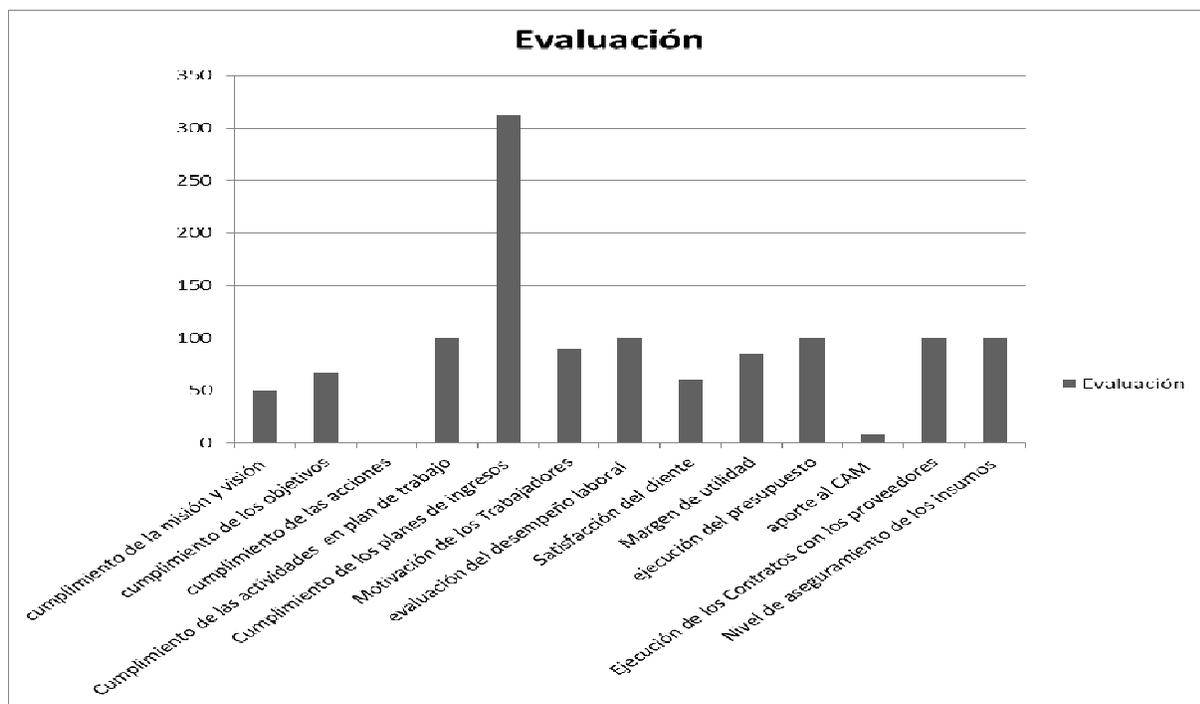
Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Representación de los resultados de la medición de indicadores proyecto 2.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Representación de los resultados de la medición de indicadores proyecto 3.



Fuente: Elaboración propia.

Luego de medir los indicadores y evaluar los proyectos, tomando como base los indicadores evaluados de mal y regular se elaboró un plan de acciones de mejora para cada proyecto (tablas 2, 3 y 4), con el objetivo de corregir las desviaciones y encaminar el proyecto hacia un funcionamiento más eficiente y eficaz.

Tabla 2 Plan de acciones para la mejora del proyecto 1

<b>Deficiencias</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Acciones.	Realizar un plan de acciones mensuales para el cumplimiento de las actividades planificadas.	Administrador del proyecto	31/12/2018
Servicio.	Capacitaciones al personal sobre atención al cliente, buenas prácticas de manufactura, trabajo en equipo, para de esta manera contar con personal altamente capacitado.	Administrador del proyecto	31/12/2018
Misión y Visión.	Aplicar el rediseño.	Administrador del proyecto	31/12/2018
Ofertas culturales.	Realizar contratos con artistas para la presentación de espectáculos con mayor frecuencia.	Administrador del proyecto	31/12/2018
Aporte al CAM.	Aumentar las ventas en CUC para obtener mayores ingresos y minimizar los gastos de acuerdo a las necesidades en este tipo de moneda.	Administrador del proyecto	31/12/2018
Gastos sobregirados.	Realizar estudios de los gastos del proyecto para minimizar los mismos de acuerdo a sus necesidades.	Administrador del proyecto	31/12/2018

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3 Plan de acciones para la mejora del proyecto 2.

<b>Deficiencias</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Pérdidas económicas.	Desempeñar bien su objeto social y objetivos específicos de trabajo, aumentando sus contratos con nuevos clientes, principalmente aquellos que operen en CUC.	Ejecutivo Integral, Investigadora principal.	31.12.2018
Pocas solicitudes de los servicios que prestan.	Realizar un plan de marketing para darle promoción al proyecto y que sus posibles clientes conozcan las ofertas y servicios que estos prestan.	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural.	31.12.2018
Poco conocimiento de la parte contable por parte del personal.	Elaborar un plan de capacitación que aporte conocimientos contables y financieros para el personal.	Recursos Humanos, Casa Iberoamericana.	31.12.2018
Falta de insumos para mantener la estabilidad en los pedidos.	Elaborar un plan de insumos que permita conocer lo que se tiene y lo que se necesita.	Ejecutivo Integral	31.12.2018
Poca publicidad de los servicios que presta.	Elaborar acciones de conocimiento para la población y entidades de los servicios rentables que brinda, empleando los medios de difusión masiva.	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural.	31.12.2018
Incumplimiento de los aportes al CAM.	Incrementar las ofertas de servicios que generen ingresos en CUC.	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural.	31.12.2018
Incumplimiento de la misión y visión.	Aplicar su rediseño.	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural.	31.12.2018
Incumplimiento de los objetivos	Cumplir con los objetivos establecidos en la resolución.	Especialista Principal en Promoción de la Actividad	31.12.2018

---

			Cultural.	
Incumplimiento de las acciones	de	Realizar un plan de acciones para mejorar los problemas detectados.	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural.	31.12.2018
Falta de motivación en los trabajadores.		Incentivar a los trabajadores a través de remuneración salarial, reconocimientos morales y materiales.	Director	31.12.2018
Incumplimiento por ciento de impresiones.	del	Desarrollar un plan de insumos que permita conocer los recursos de los se disponen para elaborar los pedidos de los clientes en tiempo y forma.	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural	31.12.2018
Incumplimiento por ciento de elaboración de proyectos e investigaciones.	del	Realizar una mayor promoción y divulgación de estos servicios que les permita tener más clientes.	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural.	31.12.2018
Margen de utilidad		Aumentar los contratos con clientes que permitan obtener mayores ingresos	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural	31.12.2018
Contratos ejecutados con proveedores	con	Aumentar los contratos con proveedores, para así incrementar sus ofertas.	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural	31.12.2018
Contratos ejecutados con clientes	con	Incrementar los contratos con clientes potenciales, para aumentar sus ventas.	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural	31.12.2018
Cumplimiento de las entradas de insumos.	de	Elaborar un plan de insumos, para controlar los materiales con los que cuentan para llevar a cabo la oferta de los servicios.	Especialista Principal en Promoción de la Actividad Cultural	31.12.2018

---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4 Plan de acciones para la mejora del proyecto 3.

<b>Deficiencias</b>	<b>Acciones a realizar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Misión y Visión	Establecer el rediseño.	Director del proyecto	
Ofertas gastronómicas de la Carta Menú.	Modificar la concepción de la oferta basada en la calidad de la misma y la redefinición de nuevas ofertas, mediante la realización de estudios de mercado.	Director del proyecto	31/12/18
Satisfacción del cliente	Efectuar encuestas a los clientes para estar al tanto de su nivel de satisfacción, sobre los productos ofertados y de igual manera acerca de aumentar el abastecimiento de las opciones gastronómicas más demandadas.	Director del proyecto, Ejecutivo integral.	31/12/18
Gastos sobregirados en CUC	Renegociar los contratos con los proveedores con el fin de disminuir el precio unitario de los suministros, crear una reserva para gastos imprevistos tales como por eventos climatológicos.	Director del proyecto, Ejecutivo integral.	31/12/18
Proveedores	Mantener un estrecho vínculo con los proveedores con el objetivo de renegociar precios de los productos sobre todo los más consumidos por los clientes, seguir con los canales de distribución, y hacer uso de la materia prima obtenida de estos.	Director del proyecto, Ejecutivo integral.	31/12/18
Precios	Incrementar el número de opciones en la escala de precios módicos en la comida.	Empresa ejecutora	31/12/18
Aporte al CAM	Incrementar ingresos en CUC, aumentando las ventas de productos en esta moneda y disminuyendo al mínimo posible los gastos en la misma.	Empresa ejecutora, Director del proyecto.	
Ofertas culturales	Ampliar más la contratación a los	Casa de	31/12/18

---

	profesionales y artistas aficionados representantes del bolero vinculados a Casas de cultura, de manera continua cada mes. Además de motivar al público con la inclusión de un karaoke.	Cultura Provincial, Empresas ejecutora	
Animación	Contratar a animadores culturales para la dinámica del proyecto.	Empresas ejecutora, Director del Proyecto,	31/12/18
Peñas Culturales	Efectuar peñas en días y horarios determinados para la realización de actividades definidas para todo tipo de cliente (jóvenes y adultos), apoyándose así en indicadores sociales como, edades, satisfacción al cliente, variedades de ofertas gastronómicas.	Director del Proyecto, Especialista Principal en promoción a la actividad cultural.	31/12/18
Trabajadores	A pesar de ser un proyecto reinaugurado con trabajadores capacitados, se les exhorta que continúen en la tarea de seguir superándose para que así llegue hacer un proyecto vanguardia dentro de la gastronomía y la cultura de nuestra ciudad.	Empresa ejecutora	31/12/18
Horario de Verano	Modificar los horarios de verano en vacaciones, como potencial de venta.	Director del proyecto.	31/12/18
Acciones	Instaurar un plan de acciones mensual según se declaren los gastos y las opiniones de los clientes, con el fin de eliminar inquietudes que estos puedan presentar, implementando sus sugerencias y eliminando sus quejas o críticas.	Director del proyecto, Ejecutivo integral.	31/12/18
Gestión	Capacitación de los directivos y personal, para el funcionamiento del proyecto. Aplicando los cambios de los indicadores basados en el mejoramiento	Empresa ejecutora	31/12/18

---

---

	continuo.		
Margen de utilidad	Instituir un plan para disminuir los gastos y aumentar las ventas, incrementando las utilidades para que así el margen de utilidad crezca y sea mayor al 90%.	Director del proyecto.	31/12/18
Moneda	Permitir la venta de productos a través de la dualidad monetaria		31/12/18
Marketing	Utilizar todos los medios de difusión masiva necesarios para dar conocimiento del lugar: radio, televisión, propagandas comerciales, y a la vez el Internet, es un excelente recurso para datos de investigación de mercados, la mayor parte de la información que se encuentra ahí es gratuita, de igual modo es muy útil en la creación de una página web con todo lo referido de El Patio del Bolero.	Director del proyecto.	31/12/18
Mercado extranjero	Crear un buró de reservaciones donde oferten la venta de excursiones (tour operadores) por todos los proyectos de desarrollo local.	Directivos de la Empresa ejecutora	31/12/18

---

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación de indicadores realizada fue discutida con los directivos de cada proyecto y de las entidades ejecutoras de los mismos, así como la propuesta de plan de acciones de mejora, los cuales fueron discutidos en los respectivos consejos de dirección para aprobar su implementación.

En los últimos años se ha incrementado la implementación de proyectos de desarrollo local, para la presentación de estos se cuenta con una Metodología elaborada por el Ministerio de Economía y Planificación de Cuba (2016) pero en esta no se recoge ninguna herramienta para su posterior control y monitoreo. Con el objetivo de orientar la gestión de estos proyectos el Centro de Estudios de Desarrollo Local (CEDEL, 2011) publicó un Cataurito de herramientas para el desarrollo local, en el que se recoge una metodología de gestión de proyectos, pero en la misma no se establece una fase de control, ni de mejora que permitan evaluar los resultados del proyecto ni corregir las desviaciones.

Por tanto se considera que la herramienta propuesta permite solucionar las carencias existentes en los documentos anteriores, al proponer un sistema de indicadores que permite realizar el control de los resultados del proyecto y que además se puede ajustar a las características de cada uno de ellos, además de poder elaborar un plan de acciones de mejora según los resultados obtenidos de la medición de los indicadores, lo que permitirá solucionar las deficiencias existentes y lograr que los proyectos sean eficientes y eficaces.

## **Conclusiones**

Se validó en la práctica la utilidad del sistema de indicadores propuesto, al aplicarlo en tres proyectos de desarrollo local de la ciudad de Holguín. Los resultados de estas aplicaciones arrojaron que los principales problemas de estos proyectos se encuentran en el cumplimiento del aporte al Consejo de Administración Municipal y de sus planes de acción, en general se encuentran en camino a la eficiencia pero necesitan incrementar su trabajo e implementar los planes de mejora propuestos para lograr la eficacia.

## **REFERENCIAS**

- Canzanelli, G. (2003). Instrumentos para el Desarrollo Económico Local. Conferencia presentada en el *Programa Universitas OIT*. La Habana.
- Castillo Ortega, Y. (2017). *La Dirección Integrada de Proyectos en la gestión del desarrollo local sostenible en el municipio de Viñales*. Pinar del Río.
- CEDEL (2011). *Cataurito de Herramientas para el Desarrollo Local*. La Habana.
- González Fontes, R. (2015). Implementación de la estrategia de desarrollo municipal, eje articulador del sistema de gestión del desarrollo local. *Retos de la Dirección*, 9(1), 121-144. Recuperado de <http://scieloprueba.sld.cu/pdf/rdir/v9n1/rdir06115.pdf>
- Ministerio de Economía y Planificación (2016). *Indicaciones Metodológicas para la elaboración y desagregación del Plan 2017*. La Habana, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social*. La Habana: Oficina de publicaciones del Consejo de Estado.
- Partido Comunista de Cuba (2015). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2016-2021*. La Habana: Oficina de publicaciones del Consejo de Estado.
- Pérez Porto, J. y Merino, M. (2012). Documento en línea. Recuperado de <http://definicion.de/gestion/>
- Romero Marques, H. (2009). Desarrollo local a escala humana. *Polis Revista de la Universidad Bolivariana*. 8(22), 137-158. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30512211009>
- Silva Lira, I. (2003). *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. Santiago de Chile.

Torres Rosales, R. (2014). *La gestión de las iniciativas municipales de desarrollo local y su inserción en el proceso de planificación territorial* (disertación doctoral). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey.

Vázquez Barquero, A. (1993). *Política económica local*. Madrid: Ediciones Pirámide.