

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS PROYECTOS DE
DESARROLLO LOCAL DE TIPO ECONÓMICO EN EL
DESARROLLO TERRITORIAL. CASO PROVINCIA
CIENFUEGOS**

**Tesis presentada en opción al grado científico de
Doctor en Ciencias Económicas**

Autor:

M.Sc. Lic. Raúl Gerardo Ruíz Domínguez

Matanzas, 2021

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS PROYECTOS DE
DESARROLLO LOCAL DE TIPO ECONÓMICO EN EL
DESARROLLO TERRITORIAL. CASO PROVINCIA
CIENFUEGOS**

**Tesis presentada en opción al grado científico de
Doctor en Ciencias Económicas**

Autor:

M.Sc. Lic. Raúl Gerardo Ruíz Domínguez

Tutores:

Dr. C. Roberto Carmelo Pons García

Dr. C. Francisco Angel Becerra Lois

Matanzas, 2021

Agradecimientos

A mis tutores Dr. C. Roberto Carmelo Pons García y Dr. C. Francisco Angel Becerra Lois, por sus aportes y acertadas observaciones,

A la Dra. C. Elia Natividad Cabrera de la Universidad de Cienfuegos, por sus oportunos comentarios y sugerencias...

Al programa de la Universidad de Matanzas y profesores que lo integran, en especial a la Dra. C. Yanlys Rodríguez Veiguela, la Dra. C. Evelin González Paris, la Dra. C. Mercedes Marrero Marrero, el Dr. C. Alberto Medina León y a todos los que en determinado momento contribuyeron a lograr un producto más acabado.

Al Dr. C. Carlos Cesar Torres Páez, director del Centro de Estudios CE-GESTA de la Universidad de Pinar del Río y a su subdirectora, la Dra. C. Yamira Mirabal González por compartir sus experiencias a través de atinadas sugerencias.

Al Dr. C. Roberto A. Frías Jiménez y a la Dra.C. Milagros de la Caridad Mata Varela, por sus precisos señalamientos orientados a elevar el rigor científico de esta investigación.

A la Dra.C. Marianela Dávila Lorenzo por su valiosa e incommensurable ayuda...

A la red GUCID, a sus coordinadores, sus miembros, una gran familia de expertos de todo el país con quienes he tenido el privilegio de compartir espacios de trabajo y aprendizaje que han contribuido positivamente a mi formación...

A PADIT, un proyecto país que ha logrado unir personas maravillosas de varias provincias de Cuba en alianza con GUCID y el agradecimiento especial al equipo PADIT Cienfuegos con quienes he compartido durante estos últimos 5 años valiosas experiencias desde la praxis del desarrollo local en la provincia Cienfuegos.

El agradecimiento infinito a todos mis amigos y particularmente a los que desde el rol de compañeros de trabajo me han aligerado la carga para hacer más rápido el camino.

Para TODOS... mi agradecimiento infinito...

Dedicatoria

A la memoria de mi padre por sus enseñanzas, magnífico ejemplo y apoyo incondicional...

A mi madre que siempre me ha inspirado y motivado para seguir adelante...

A mi esposa por su apoyo y valiosa ayuda en todos los momentos...

A mis hijos que son una parte importante de mi vida, por su comprensión y sobre todo por su ayuda sin la cual todo hubiera sido mucho más difícil.

A mi Cuba y especialmente al territorio de Cienfuegos como digno escenario de aplicación para poder mostrar estos resultados.

SÍNTESIS

Perfeccionar la gestión de proyectos, constituye un desafío para los territorios cubanos, en función de las estrategias de desarrollo municipal, de provincia y país. La presente investigación tiene como objetivo evaluar el impacto de los proyectos de desarrollo local de tipo económico en el desarrollo territorial desde un enfoque integral. Entre los principales resultados se encuentra la definición de un nuevo concepto para la evaluación del impacto de proyectos de desarrollo local de tipo económico (PDLE), que orienta su enfoque al desarrollo del territorio e incorpora el análisis de la concertación de actores según retos y objetivos estratégicos. De igual forma se corrobora la alta satisfacción de actores claves del territorio con el procedimiento propuesto con la aplicación de la técnica IADOV. Con la aplicación del procedimiento en la provincia Cienfuegos, resultaron evaluados tres PDLE considerados referentes. A partir de los aspectos limitantes identificados se proponen acciones correctivas orientadas a la mejora de los impactos de los proyectos evaluados como complemento al proceso de gestión estratégica del gobierno local, lo que permite constatar el cumplimiento de la idea a defender planteada en la investigación. La formación de capacidades se fomenta en los actores durante la evaluación entendida como proceso de apropiación y construcción participativa.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: La evaluación del impacto de proyectos de desarrollo local de tipo económico con enfoque territorial.....	11
1.1. El territorio como actor clave del desarrollo	11
1.2. El desarrollo territorial y sus dimensiones	14
1.3. Los proyectos de desarrollo local	20
1.3.1. Los proyectos de desarrollo local de tipo económico	22
1.4. La evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo local	25
1.5. Importancia de la concertación de actores en la evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo local de tipo económico	32
1.6. Los proyectos de desarrollo local de tipo económico en el actual contexto del desarrollo territorial en Cuba	35
CAPÍTULO II: Diseño del procedimiento para la evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo local de tipo económico en el desarrollo territorial.....	40
2.1. Justificación de la investigación	40
2.2. Antecedentes metodológicos del procedimiento propuesto	42
2.3. Concepción del procedimiento para la evaluación del impacto de los PDLE en el desarrollo del territorio	45
CAPÍTULO III: Aplicación del procedimiento para la evaluación del impacto de PDLE en el desarrollo territorial de la provincia Cienfuegos	72
3.1. Validación del procedimiento por criterio de usuarios	72
3.2. Aplicación del procedimiento en el territorio de la provincia Cienfuegos.	75
CONCLUSIONES GENERALES	112
RECOMENDACIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

GLOSARIO DE TÉRMINOS

MEP: Ministerio de Economía y Planificación

GUCID: Gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo local

MES: Ministerio de Educación Superior

PADIT: Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial

PNUD: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

PDLE: Proyectos de desarrollo local de tipo económico

MACTOR: Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones

JICA: Agencia de Cooperación Internacional de Japón

COSUDE: Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación

PNDES: Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social

ODS: Objetivos del Desarrollo Sostenible

ONG: Organización No Gubernamental

PDL: Proyectos de Desarrollo Local

IRP: Índice relativo del criterio pertinencia

IRSDx: Índice relativo de sostenibilidad por cada dimensión de análisis del criterio

IRS: Índice relativo del criterio sostenibilidad

IRIDx: Índice relativo de impacto para cada dimensión de análisis del criterio

IRI: Índice relativo del criterio impacto

IRE: Índice relativo del criterio eficacia

IRF: Índice relativo del criterio eficiencia

IGI: Índice Global de Impacto

P-H-V-A: Plan-Hacer-Verificar-Actuar

CAP: Consejo Provincial

CAM: Consejo de Administración Municipal

DPEP: Dirección Provincial de Economía y Planificación

DPFP: Dirección Provincial de Finanzas y Precios

INTRODUCCIÓN

El desarrollo local promueve un enfoque “desde abajo”, con la participación de los diferentes actores del territorio, provistos de una visión integradora que incluye aspectos económicos, sociales, institucionales, políticos, culturales y ambientales para el diseño y puesta en práctica de una estrategia de desarrollo que permita aprovechar los recursos y oportunidades existentes en el ámbito local.

En Cuba, se potencia este enfoque de desarrollo como proceso para la coordinación y actuación desde los diferentes territorios del país, como una vía para la capitalización de sus capacidades, donde se pondera en gran medida la necesidad del diálogo constante y efectivo, con los actores económicos, sociales y políticos, que se convierten desde esta mirada en actores claves del proceso.

Los temas relacionados con la gestión de los procesos y proyectos de desarrollo local enfrentan los desafíos de las nuevas dinámicas que impone el contexto global en el que se inserta con gran esfuerzo el país. En este sentido, es importante evaluar a profundidad los impactos de los proyectos que se ejecutan, de manera que los recursos disponibles se destinen a aquellos que verdaderamente respondan a las prioridades de los territorios.

El desarrollo local, se debe ver como un proceso de constante mejoramiento de la calidad de vida de la población, lo que le concede a los hombres y mujeres contenidos en ella un doble rol como objeto y sujetos de este. En tanto actores, adquiere cada vez mayor trascendencia incluirlos en la evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo local en los que participan, con el propósito de incrementar su implicación y apropiación, para contribuir al logro de mejores resultados en su acción.

El avance del proceso de descentralización se complejiza en tanto abarca lo territorial e interterritorial, la multiplicidad de actores y los diferentes niveles de gestión, de manera que se aprovechen al máximo todas las potencialidades posibles de encadenamiento productivo con destino al turismo y al mercado interno y externo. Esto debe contribuir a fortalecer el tejido productivo desde lo local, de acuerdo con la estrategia de desarrollo del municipio.

En el caso de Cuba a partir del año 2011, con los lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba, aprobados en su VI congreso, en lo referido a los territorios se establece el desarrollo de proyectos locales, conducidos por los Consejos de Administración Municipales, en especial los de producción de alimentos, como una estrategia de trabajo para el autoabastecimiento municipal (PCC, 2011).

Acorde a lo anterior, se promueve, por ejemplo, el desarrollo de minindustrias y centros de servicios, donde el principio de la auto sustentabilidad financiera es un elemento esencial, armónicamente compatibilizado en la actualidad con los objetivos del plan de la Economía Nacional y de los municipios.

La creación en su momento, por el MEP, de un fondo de fomento para impulsar iniciativas municipales para el desarrollo local (IMDL), contribuyó a crear las condiciones para una participación más activa de los gobiernos municipales en su estrategia de desarrollo.

Lo anterior, evidenció un proceso de descentralización de algunas funciones de gobierno a nivel municipal al contribuir al desarrollo de la capacidad de gestión a estas instancias. Tuvo lugar un discreto avance en el proceso de institucionalización, con la propuesta de grupos de trabajo en provincias y municipios, presididos por los entonces presidentes provinciales y municipales de gobierno respectivamente. Estos grupos estaban integrados por representantes de las direcciones de los organismos globales, el banco, instituciones universitarias, de la ciencia y otras instituciones que a criterio de cada territorio se consideren claves para impulsar y gestionar su desarrollo económico y social.

Por su parte la Ley 113 del 2012 del Sistema Tributario cubano, estableció la Contribución Territorial para el Desarrollo Local, cuya base imponible se constituye por la totalidad de los ingresos provenientes de la venta de bienes y la prestación de servicios, atribuibles a cada establecimiento o a la propia empresa, sociedad o cooperativa cuando genere por sí misma estos ingresos (Ley No. 113 del Sistema Tributario Cubano. Disposiciones Generales, 2012).

Acorde a lo antes expuesto, se precisa que, en la Ley Anual del Presupuesto del Estado, se disponen los sujetos obligados al pago, así como las formas y términos,

tomando en cuenta las particularidades de los municipios, los sujetos del tributo y el sector de la economía en que operan. Esto contribuyó en gran medida a la creación de fuentes de financiamiento para apoyar el proceso de gestión del desarrollo local de manera más efectiva a nivel de los territorios, en tanto permite disponer de fondos para el fomento de proyectos.

La actualización de los Lineamientos en el VII Congreso del PCC, consolida la concepción de un “desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades” (PCC, 2017, p.23).

La emisión de la resolución 156/2017 (Indicaciones Metodológicas para la elaboración del Plan de la Economía Nacional para el 2018), del MEP, constituye un salto importante en la evolución de estos procesos de descentralización e institucionalización del desarrollo local en cada territorio. Se explicita más claramente el epígrafe dedicado a la planificación del desarrollo a escala territorial, dentro del cual se apertura una nueva tipología de proyectos de desarrollo local, que abarca proyectos económico-productivos, socioculturales, medioambientales, institucionales y de I+D+i, lo que se reafirma en la nueva política pública aprobada para impulsar el desarrollo territorial en Cuba.

A partir de esta nueva tipología de proyectos de desarrollo local, se pondera significativamente los de tipo económico-productivos, que permitan la sostenibilidad de los fondos del municipio, su reproducción ampliada y de la forma productiva o de servicios que los generó (MEP, 2019), importante argumento para la justificación y pertinencia de la presente investigación orientada a evaluar el impacto de este tipo de proyectos.

Los proyectos de desarrollo local, especialmente los de tipo económico-productivos, constituyen un medio para lograr el avance en las estrategias de desarrollo municipal y provincial. En este sentido, se identifica como un gran desafío, poder determinar en qué medida estos proyectos logran el cambio o la transformación para el desarrollo

que permita resolver las problemáticas por los que fueron inicialmente aprobados y financiados por el territorio.

En la revisión bibliográfica realizada, varios autores coinciden en que la evaluación del impacto se puede utilizar para determinar la efectividad de las políticas, programas o proyectos ejecutados, reconociéndose la necesidad de un enfoque multidimensional, así como de utilizar determinados criterios que permitan una integralidad en la evaluación, haciendo énfasis en la importancia de poder determinar si se logran los efectos deseados en las personas e instituciones beneficiarias (Sánchez, 2002; Mairate, 2003; González, 2005; Navarro, 2005; Medianero, 2010; Fuentes, 2011; Mata, 2016; CONEVAL, 2019; OIT, 2019;).

Estos autores, consideran la evaluación del impacto como una acción transversal durante el ciclo de vida de los proyectos de desarrollo y se plantea la necesidad de poder disponer de un instrumental metodológico que considere tanto la valoración cuantitativa como la cualitativa.

En los últimos años se han continuado abordando desde la investigación doctoral en Cuba, diversas temáticas relacionadas con la gestión del desarrollo local (Vargas, 2013; Trapote, 2014; González, 2015; Torres, 2015; Menoya, 2015; Madruga, 2016; Martínez, 2018; Capote, 2018; Mirabal, 2018) y particularmente en Gascón (2016); Ramos (2018) y Arias (2019), se pondera de manera significativa el rol de los actores en los procesos del desarrollo local, sin proponerse como evaluar el grado de concertación, con vistas a mejorarlo con enfoque prospectivo y estratégico.

En el período comprendido entre 2015 y 2019, en el contexto del vínculo que impulsa la red nacional de GUCID, con PADIT como programa marco de la colaboración que se implementa en varias provincias de Cuba, se identifican varias investigaciones, que se han transferido a los gobiernos de los territorios como tecnologías para mejorar la gestión del desarrollo local.

A partir de la revisión efectuada de estas investigaciones se identifican como antecedentes de la presente investigación, Almaguer *et al.* (2018), donde se aborda la temática de la evaluación de proyectos, aunque no se precisa una evaluación de sus

impactos. En Ruiz *et al.* (2018), este autor, analiza la concertación de actores relevantes del desarrollo en el ámbito de la provincia Cienfuegos.

Durante la revisión bibliográfica no se advierten propuestas orientadas a evaluar en qué medida los proyectos de desarrollo local, preferentemente los de tipo económico, contribuyen al avance en las dimensiones del desarrollo territorial, acorde a las estrategias de desarrollo local aprobadas, prioridades locales y a nivel de país.

Los antecedentes sobre el tema muestran como carencia, el análisis de la concertación de actores en el ámbito de los proyectos de desarrollo local en función de objetivos estratégicos acorde al contexto de aplicación. Esto limita la integralidad y el valor agregado del enfoque para la gestión de estos proyectos.

La situación problemática que fundamenta y justifica la presente investigación consiste en que, los elementos teóricos y metodológicos que se aportan desde los antecedentes revisados resultan insuficientes para evaluar desde un enfoque integral, los impactos de los PDLE en el desarrollo territorial y a su vez no reconocen la necesidad de integrar a la evaluación el análisis de la concertación de actores implicados con estos proyectos, desde un enfoque estratégico y prospectivo para el logro de mejores resultados.

A partir de lo anterior, se enuncia el problema científico, a través de la siguiente interrogante general de investigación:

¿Cómo evaluar el impacto de los proyectos de desarrollo local de tipo económico en el desarrollo territorial?

Se define, como objeto de investigación el proceso de gestión de proyectos de desarrollo local y como campo de acción la evaluación del impacto de los PDLE en el desarrollo territorial.

Para dar respuesta al problema de investigación se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Evaluar el impacto de los proyectos de desarrollo local de tipo económico en el desarrollo territorial desde un enfoque integral.

Objetivos específicos:

1. Sistematizar los referentes teórico-metodológicos asociados a la evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo local y en particular los de tipo económico.
2. Diseñar un procedimiento para la evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo local de tipo económico en el desarrollo del territorio desde un enfoque integral.
3. Aplicar el procedimiento propuesto en la provincia de Cienfuegos a través de casos de estudio representativos de las diferentes modalidades de proyectos de desarrollo local de tipo económico en el territorio.

En correspondencia con el problema se ha formulado la siguiente idea a defender:

Un procedimiento para evaluar el impacto de los PDLE, a partir de las dimensiones del desarrollo territorial, que integre criterios de evaluación con el análisis de la concertación de los actores implicados según retos y objetivos estratégicos del contexto de aplicación; contribuye desde un enfoque integral, al perfeccionamiento del proceso de gestión estratégica del gobierno local en función de mejorar los impactos de estos proyectos en el desarrollo del territorio.

Los diferentes métodos que se emplean en la investigación se articulan a partir del proceso de abstracción que supone la aplicación del método científico para llegar al conocimiento y comprensión del objeto de estudio.

Del tipo teórico, se aplica el método histórico y lógico para sistematizar las tendencias de la evaluación de impacto de proyectos de desarrollo en las propuestas que anteceden a la actual, determinando insuficiencias para lograr un enfoque integral de la evaluación como proceso prospectivo y estratégico.

El método analítico-sintético para el tratamiento de la información, así como para la operacionalización de las variables y el proceso de medición de los criterios para la evaluación del impacto de acuerdo con indicadores claves identificados y validados con ayuda de expertos.

El método deductivo, para ir de las premisas generales que propone la teoría relacionada con la evaluación de proyectos, a su aplicación en la práctica concreta de la gestión de proyectos de desarrollo local en Cuba y el inductivo para poder establecer las generalizaciones a partir de las observaciones específicas de esta gestión en el contexto de aplicación. El inductivo-deductivo se empleó para establecer la idea a defender, así como para analizar los elementos que son necesarios considerar para evaluar el impacto de los PDLE en el desarrollo de un territorio.

Como métodos empíricos, el método de expertos, para seleccionar y operacionalizar los criterios claves a utilizar en la evaluación del impacto de los PDLE. Acorde a estos criterios se seleccionan y validan indicadores cuantitativos y cualitativos que se ajustan al contexto actual de la gestión de proyectos de desarrollo local en Cuba y a la disponibilidad de información para poder aplicar el método de medición de dichos criterios.

Se aplica el método MACTOR para el análisis de la concertación de los actores implicados con los proyectos en torno a objetivos estratégicos de desarrollo pertinentes con el contexto país y de aplicación del procedimiento propuesto. La técnica IADOV es utilizada en una encuesta a actores que representan instituciones claves para el desarrollo del territorio, con el propósito de determinar de forma indirecta el grado de satisfacción de estos, como usuarios y beneficiarios potenciales del procedimiento propuesto.

Entre las técnicas, el análisis documental en la selección de la bibliografía relacionada con la investigación, documentos de carácter institucional, estudios precedentes, documentos normativos, de política y de interés general a considerar en función de lograr una propuesta pertinente con la realidad de la gestión de proyectos de desarrollo local en Cuba.

Para la obtención de información se utilizó la encuesta, en la identificación y validación de los indicadores para la operacionalización de los criterios que se proponen en la evaluación del impacto, a través de los instrumentos diseñados para la medición, así como durante el proceso de cruzamiento de matrices previo a la aplicación del método MACTOR.

La entrevista fue utilizada como complemento al proceso de medición de los criterios de evaluación, para recopilar información verbal no estructurada, con el propósito de constatar y fundamentar los resultados, así como para poder captar la información cuantitativa disponible y los argumentos que explican los impactos del proyecto en las dimensiones de análisis del desarrollo territorial. Se aplica a los propios actores que participan en la evaluación como proceso que contribuye a la formación de capacidades.

Los talleres con los expertos permitieron la definición consensuada de los retos estratégicos y objetivos asociados, acorde a los criterios propuestos para la evaluación. La técnica se utiliza además en los intercambios del equipo evaluador con los actores de los proyectos, especialmente en la fase de mejora, para la reflexión sobre las causas y posibles soluciones de los aspectos limitantes identificados en el proceso de evaluación.

La novedad científica se expresa en una concepción para la evaluación del impacto de los PDLE que rescata la dimensión social de este proceso y permite cubrir vacíos existentes en el marco normativo y metodológico de la gestión de proyectos de desarrollo local, al aportar una perspectiva y una herramienta que orienta la gestión institucional de proyectos en función del desarrollo del territorio, lo que garantiza una mayor coherencia entre política y gestión.

La novedad se sustenta en los siguientes aportes:

Aporte teórico:

- ✓ La conceptualización de la evaluación del impacto de PDLE que orienta su enfoque al desarrollo del territorio e incorpora el análisis de la concertación de los actores implicados en el logro de retos y objetivos estratégicos de acuerdo con los criterios de evaluación utilizados, para explicar, con una mayor integralidad el impacto de estos proyectos en las dimensiones de análisis del desarrollo territorial e identificar aspectos limitantes.

Aportes metodológicos:

- ✓ La concepción del procedimiento propuesto para evaluar el impacto de los PDLE en el desarrollo del territorio, con una visión contextualizada, sistémica e integradora de la gestión estratégica del mismo; promueve la cogeneración de la evaluación y propuesta de acciones orientadas a la mejora de aspectos limitantes de la gestión e impactos del proyecto en el desarrollo del territorio.
- ✓ El conjunto de indicadores validados por expertos para medir los criterios que se utilizan en la evaluación del impacto de PDLE en el desarrollo territorial.

Aportes prácticos:

- ✓ La evaluación del impacto de tres PDLE en el desarrollo del territorio de la provincia Cienfuegos, considerados referentes, que incorpora nuevos conocimientos y aprendizajes a socializar entre actores y decisores del territorio, contribuyendo con información socialmente relevante para el mejoramiento de la gestión estratégica del desarrollo integral territorial.
- ✓ Una propuesta con posibilidades de generalización al resto de los territorios del país.

Aporte social:

- ✓ Contribuye al aprendizaje de los procesos internos de la gestión del proyecto y a la socialización de los principales impactos que se logran con los proyectos evaluados, favoreciendo la transparencia en la gestión y una participación más activa de los actores involucrados en el proceso de evaluación.
- ✓ Contribuye a reorientar y mejorar los impactos de los PDLE evaluados según dimensiones del desarrollo territorial.

La tesis se estructura en introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el capítulo I, se exponen los elementos teóricos y metodológicos que permiten fundamentar el procedimiento propuesto. En el capítulo II, se presenta el diseño del procedimiento, que se estructura en cuatro fases, seis etapas y catorce pasos.

El capítulo III, muestra los resultados del criterio de usuarios utilizando la técnica IADOV en una encuesta a actores claves del desarrollo en el territorio de la provincia

Cienfuegos, así como, los resultados de la aplicación del procedimiento en la provincia, donde resultan seleccionados como casos de estudio tres PDLE de acuerdo con las modalidades identificadas. Por último, se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación, la bibliografía consultada y varios anexos que permiten una mejor comprensión del informe escrito.

CAPÍTULO I: La evaluación del impacto de proyectos de desarrollo local de tipo económico con enfoque territorial

CAPÍTULO I: La evaluación del impacto de proyectos de desarrollo local de tipo económico con enfoque territorial

El desarrollo territorial se abre paso como una visión particular del desarrollo, pues las estrategias de desarrollo a nivel de municipio y provincia tienen como escenario natural el territorio, a lo que se suman las lógicas que subyacen a las relaciones entre los diferentes procesos estrechamente relacionados y que se complementan entre sí, en función de lograr el avance de manera sostenible.

A continuación, se realiza un recorrido teórico con el propósito de entender las especificidades del territorio como actor clave del desarrollo, se identifican las dimensiones de este último y otros fundamentos teóricos que le permiten a este autor aportar una nueva concepción para la evaluación del impacto de PDLE en el desarrollo territorial.

1.1. El territorio como actor clave del desarrollo

Con vistas a comprender la evolución de los conceptos que guardan estrecha relación con el territorio, resulta de gran interés conocer la evolución del espacio como dimensión de este y en este sentido Riffo (2013) expone que a lo largo de la historia han existido tres enfoques:

- a) El espacio como contenedor: Se concibe solamente como un contexto o soporte físico de agentes y procesos sociales que se sitúan sobre él, por lo que tiene un rol básicamente pasivo o neutral, meramente un contenedor de lo social, concepción ésta dominante durante la década de los 50 y 60, en diversos ámbitos de las ciencias sociales, en particular en la ciencia económica, poniendo la atención en agentes que tomaban decisiones locales, maximizando el beneficio o la utilidad sobre un espacio abstracto y homogéneo.
- b) El espacio como reflejo: se concibe como un reflejo de procesos sociales que ocurren en una dimensión espacial y generan procesos de transformación en las estructuras espaciales.
- c) El espacio como dimensión activa de los procesos sociales: Espacio y sociedad se determinan mutua y simultáneamente. Los procesos de estructuración social

se realizan a través de un espacio de relaciones, de rutinas, de costumbres, donde los lugares o regiones juegan un rol activo en el proceso de socialización. Adquieren por tanto relevancia factores tales como el lenguaje y las costumbres, pero también los aspectos geográficos, como el clima, la vegetación, la morfología.

Desde esta posición se visualiza el espacio como una dimensión de la sociedad, y no como un contenedor de la sociedad o como un reflejo de los hechos sociales y económicos, por lo que el espacio asume un rol activo y estructurante en la construcción de la sociedad, y a su vez el espacio es estructurado por lo social, constituyéndose un avance conceptual que implica la redefinición de la relación espacio-sociedad. Esta concepción influye con fuerza en los nuevos enfoques del desarrollo regional y local que emergen en la década de los 80, que se expresarán principalmente en la perspectiva del desarrollo endógeno (Moncayo, 2002; Riffo, 2013; Carvajal, 2017; Sili, 2018).

Para Vazquez Barquero (1999), “el territorio se convierte en un agente de transformación y no un mero soporte de los recursos y de las actividades económicas, ya que las empresas y los demás actores del territorio interactúan entre sí organizándose para desarrollar la economía y la sociedad” (p. 29).

Entre los desafíos del desarrollo local y territorial se encuentra el logro de una configuración de sociedad en red, donde la ventaja competitiva de las organizaciones y de los territorios proviene, en gran medida, de las capacidades para generar conocimientos, acuerdos y resultados. El territorio está atravesado por una multiplicidad de relaciones e interacciones internas y externas y tanto unas como otras son cruciales para este (Barreiro, 2004).

Se hace evidente la creciente importancia que va cobrando el territorio como un elemento explicativo esencial de los procesos de desarrollo económico y social, donde según León y Miranda (2009) el rasgo distintivo del territorio es ser un factor estratégico de oportunidades de desarrollo y definidor de las características que el mismo pueda asumir.

El territorio puede entenderse, como síntesis de interrelaciones, de procesos complementarios y contradictorios, entre lo global y lo local, que entran en juego en la producción concreta en este ámbito (Sosa, 2012). Esta redefinición de la relación espacio-sociedad posiciona al territorio como pieza clave de las políticas de desarrollo (Sili, 2018).

Una definición de territorio que encaja con la perspectiva de proceso la ofrece Albuquerque (2012), al decir que un territorio es un conjunto de actores que vive en un lugar, con su organización social, económica y política, su cultura e instituciones, así como el entorno físico del que son parte. En Albuquerque (2018) se logra una visión más amplia que no sólo añade explícitamente la dimensión ambiental, sino que además define al territorio como unidad de actuación del enfoque del desarrollo y no las empresas o sectores aislados, dada la necesidad de contemplar temas decisivos del desarrollo.

En esencia, estos autores se plantean el territorio como algo más que un espacio contenedor de recursos, con una dinámica que se expresa a través de su cultura, de las relaciones de actores interactuando entre sí, para organizarse, innovar, producir, desarrollarse económica y socialmente a partir de sus potencialidades, lo que convierte al territorio en sujeto o actor clave del desarrollo.

En el escenario actual de Cuba, el territorio constituye en eje temático dentro del plan nacional de desarrollo, donde se articula con los restantes ocho, identificándose además entre los principios rectores, específicamente, el número 23 que expresa “Lograr una adecuada distribución territorial de las fuerzas productivas, que conjugue la dimensión nacional y sectorial con la local y el desarrollo de ciudades y zonas rurales, costeras y montañosas, modernas, ordenadas, prósperas y sostenibles” (PCC, 2017, p. 16).

Lo anterior queda avalado explícitamente en los artículos 168 y 169 de la nueva Constitución de la República de Cuba de febrero de 2019. Estos fundamentos permiten comprender la pertinencia del enfoque del desarrollo territorial que cada vez logra una mayor generalización en los territorios del país.

1.2. El desarrollo territorial y sus dimensiones

El propósito de este epígrafe consiste en sistematizar conceptos de desarrollo territorial según los principales autores y determinar el consenso sobre las dimensiones de análisis del desarrollo territorial, hacia las cuáles se orientaría la identificación de los impactos de los PDLE en el desarrollo del territorio.

En Boisier (1992) se asocia el desarrollo territorial a procesos y cuestiones tales como el crecimiento de la producción; el avance técnico; la distribución de las oportunidades individuales y colectivas; el cuidado de los recursos y el ambiente en general, y la organización territorial de la sociedad, en tanto Murillo (1997) lo asocia además con la calidad de vida del promedio de los integrantes de la sociedad, destacando en este caso el método de cálculo y el análisis aplicado en los informes sobre desarrollo humano de PNUD.

Según Vázquez Barquero (1999), el punto de partida del desarrollo de una comunidad territorial viene dado por el conjunto de recursos económicos, humanos, institucionales y culturales que constituyen su potencial.

“El desarrollo territorial surgió como concepto asociado a la idea de territorio, entendido como superficie terrestre donde se inserta una población. Se vinculó esencialmente, con escalas geográficas con diferentes cortes: país, región, provincia, comarca, municipio” (Becerra & Pino, 2005, p. 91).

En Albuquerque (2017) se explica como a finales de la década de 1970 el economista italiano Giacomo Becattini y sus colegas de la Universidad de Florencia advirtieron a partir de investigaciones sobre el desarrollo industrial de postguerra en determinadas regiones del norte, este y centro de Italia, que dicho desarrollo no había tenido lugar de acuerdo a lo señalado por la interpretación convencional basada en la acumulación de capital y progreso técnico en grandes empresas tratando de alcanzar economías de escala según el mayor tamaño de las empresas.

En su lugar el desarrollo parecía responder a una forma de “industrialización difusa”, sobre la base de aglomeraciones territoriales de pequeñas y medianas empresas con

vínculos tecnológicos y productivos entre sí, que se apoyaban igualmente en las características sociales, institucionales y culturales de los diferentes territorios.

El territorio se ve no sólo como un espacio geográfico determinado, sino como un “lugar de vida”, cuyos rasgos e instituciones sociales, culturales y políticos desempeñan un papel trascendental en el diseño de las estrategias de desarrollo local endógeno, con capacidad local para aprovechar recursos y oportunidades existentes (Albuquerque, 2017). Este mismo autor, en Albuquerque (2018), precisa que la promoción del desarrollo necesita el fortalecimiento institucional para la cooperación entre los agentes socioeconómicos, como condición necesaria para crear entornos innovadores territoriales.

Todo lo anterior permite comprender la transformación de pensamiento y enfoque que implica el desarrollo endógeno como un nuevo paradigma que visualiza ante todo al territorio como actor clave del desarrollo, como proceso multidimensional y complejo, donde la articulación y concertación de los actores determina en gran medida el éxito o el fracaso en la solución de los problemas y la mejora del nivel de vida de la población, en tanto se encuentra en constante interacción con el hombre como objeto y sujeto del desarrollo.

Se acepta el crecimiento económico como condición necesaria pero no suficiente para lograr el desarrollo, por lo que este último debe atender el cuidado del medio ambiente natural, los patrones de consumo y la enajenación, en función de garantizar un desarrollo por y para el hombre y no por y para el capital, de ahí que el desarrollo se define desde la multidimensionalidad, expresada en los planos económico, político, social, ambiental, tecnológico y territorial (León & Miranda, 2009; Alonso & Bell, 2013).

El crecimiento económico y el desarrollo son procesos y estados finales estructuralmente distintos, pero no independientes, cuya articulación temporal plantea el carácter de recursividad de ambos procesos, en tanto el desarrollo necesariamente presupone la superación de carencias básicas de orden material (Boisier, 2010). El mismo autor agrega que no hay desarrollo sin una base material, pero el desarrollo va mucho más allá de lo simplemente material.

El contexto teórico actual se caracteriza por una gran diversidad de enfoques que abordan el problema del desarrollo territorial a partir de una amplia gama de factores explicativos, según Riffo (2013), los tradicionales como la infraestructura física, las formas de organización empresarial y las estructuras productivas, a los que se agrega otros como la confianza, la creatividad, la cultura e identidad y la resiliencia. Se consideran de manera conjunta tanto los factores a lo interno de los territorios como aquellos factores emanados de las escalas nacionales y globales, lo que añade mayores desafíos para las políticas públicas territoriales.

Se define el Desarrollo Territorial, “como un proceso y un estado intangible, subjetivo, constructivista, vinculado a la posibilidad de crear en cada lugar y momento un clima, un contexto, una situación o como se quiera llamar, capaz de potenciar la transformación del ser humano en persona humana, en su individualidad y sociabilidad y en su capacidad permanente de conocer, saber y amar” (Boisier, 2004, p. 36).

En relación con lo anterior, Boisier (2004) lo representa como una propiedad emergente de un sistema territorial altamente sinergizado, lo que significa que se encuentra en constante interacción y por tanto, depende de su grado de endogeneidad, de una actitud mental colectiva, del potencial de crecimiento y de los subsistemas generadores de complejidad.

“Es una interpretación que analiza una realidad compleja, como es el desarrollo de países, regiones y ciudades, que incluye diferentes visiones, que comparten una misma lógica teórica y un mismo enfoque de la política de desarrollo. Se trata de una aproximación territorial al desarrollo, que hace referencia a los procesos de crecimiento y acumulación de capital de una localidad o un territorio, que tiene cultura e instituciones que le son propias y en las que se basan las decisiones de ahorro e inversión” (Vázquez Barquero, 2007, p. 184).

Para García (2006) el desarrollo local endógeno es el proceso que surge de la capacidad de la población de un territorio para liderar su propio desarrollo, a partir de movilizar su potencial endógeno, con el objetivo de mejorar el nivel de vida. La autora le confiere a este desarrollo tres dimensiones: una económica, una sociocultural y una político-administrativa.

En tanto, Alonso (2012) plantea que el desarrollo endógeno a escala local o desarrollo desde abajo a diferencia del desarrollo desde arriba, puede considerarse como un proceso de crecimiento económico y cambio estructural, liderado por la comunidad local utilizando el potencial de desarrollo de que dispone, que conduce a la mejora del nivel de vida de la población local; es un proceso en el que lo social se integra con lo económico, y los actores públicos y privados toman decisiones de inversión orientadas a aumentar la productividad y competitividad de las empresas, para resolver problemas locales y mejorar el bienestar de la sociedad.

En relación con lo anterior, la misma autora añade a las tres dimensiones definidas por García (2006) una cuarta dimensión: la ambiental, destacando que las tres primeras deben funcionar sobre la base de la preocupación por la conservación y tratamiento adecuado al medio ambiente, como forma de procurar el carácter sustentable de los procesos.

“El Desarrollo Territorial puede verse como un proceso localizado de cambio social sostenido que tiene como finalidad última el progreso permanente del territorio, la localidad, la comunidad y de cada individuo residente en ella; además de estar vinculado estrechamente a un proceso de crecimiento económico” (Méndez & Lloret, 2009, p. 108).

En León y Peñate (2011) se considera la dimensión local o territorial del desarrollo, como un proceso orientado que propone la concertación y las alianzas de actores, en busca del mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad, donde también se requiere del perfeccionamiento de la intervención del Estado para fortalecer la gestión local, reducir la dispersión rural, hacer más competitivas las ciudades, fomentar los sistemas productivos locales y los sistemas de innovación que respondan no sólo a la lógica sectorial sino a la territorial.

Si bien la utilización del término desarrollo territorial remite al territorio como escenario para el desarrollo, se refiere a un proceso integral que conjuga dimensiones económicas, políticas, ambientales, sociales, institucionales y culturales, que se pone en marcha en un espacio geográfico determinado para estructurar un proceso de desarrollo en forma sistémica (Lira, 2011).

Se plantea el desarrollo como un proceso que contribuya a “crear un entorno favorable para consolidar las iniciativas económicas locales, incentivar el capital social, conservar o crear una cultura de territorio, y privilegiar o crear una lógica horizontal de construcción del territorio” (Sánchez, 2006, p.87) “que tenga presente las diversidades a lo interno de los territorios, el posicionamiento de los diferentes actores, multicausalidad en los procesos de desarrollo, bajo la responsabilidad de una institucionalidad pública que custodie el proyecto político común y la inclusión social” (Peroni, 2013, p. 84).

Albuquerque y Pérez (2013) exponen que “puede calificarse de desarrollo territorial una estrategia impulsada por un gobierno provincial, en colaboración con actores clave de la provincia (afincados en ella y con incidencia en la misma, como empresarios, centros de capacitación y asistencia técnica, universidades, programas nacionales de aplicación territorial, entidades financieras, asociaciones civiles, etc.), que se concreta en una serie de líneas de actuación para aprovechar los recursos endógenos existentes o infrautilizados, así como las oportunidades derivadas de su situación en el entorno económico general” (p.1).

Rozenblum (2014) enfatiza en la complejidad de los territorios, por lo que los procesos de desarrollo que ocurren en ellos reflejan esa imbricada relación entre las dimensiones económico-productivas, sociales, culturales, político-institucionales y ambientales. En este sentido, Carvajal (2017) refiere a la multidimensionalidad entendida como la capacidad de interacción entre lo político, lo ambiental, lo económico, lo social y lo institucional en el territorio.

El desarrollo territorial exige que las estrategias sean elaboradas a partir de la movilización y participación de los actores territoriales. Se trata de una acción surgida “desde abajo”, no elaborada “desde arriba” por las instancias centrales del Estado o de la Provincia. Esta definición al igual que el concepto de territorio anteriormente expuesto, según Albuquerque (2013) y más ampliado en Albuquerque (2017), otorga un papel fundamental a los actores. No se refiere a ningún nivel territorial específico, es decir, no se precisa exclusivamente el nivel municipal o provincial.

Esta es la perspectiva que asumen Karlsen y Larrea (2015) para definir el desarrollo territorial como el proceso de movilización y participación de diferentes actores en el que estos debaten y se ponen de acuerdo en las estrategias que pueden guiar el comportamiento individual y colectivo.

Entre los anteriores aportes, una idea esencial consiste en la importancia de lograr un determinado nivel de concertación entre los actores claves implicados en el diseño e implementación de la estrategia de desarrollo del territorio en armonía con la estrategia de país. Esto demanda de acciones y proyectos concretos, independientemente de la forma de gestión y de propiedad, considerando líneas de acción y prioridades definidas para el territorio, con una lógica de construcción de abajo hacia arriba, de forma consensuada entre todos los participantes.

Además, se identifican por los anteriores autores, las dimensiones del desarrollo territorial, evidenciándose el consenso, a criterio de este autor, en cuanto a que éstas integran aspectos económicos, tecnológicos, financieros, sociales, institucionales, políticos, culturales, de sostenibilidad y medio ambiente.

Asimismo, se asume por este autor, la propuesta de agrupación según Albuquerque (2015, 2018), por considerar que logra integrar los aspectos anteriormente identificados. En consulta a los expertos estos coinciden en que responde a las exigencias actuales en cuanto al carácter sistémico con el que se visualiza la gestión del desarrollo local en los territorios cubanos.

En tal sentido, las dimensiones de análisis del desarrollo territorial hacia las cuales se orienta la evaluación del impacto de los PDLE en la presente investigación quedan establecidas como: 1) desarrollo económico, tecnológico y financiero; 2) desarrollo social y humano; 3) desarrollo institucional, político y cultural; 4) desarrollo sostenible ambientalmente.

A continuación, se sistematizan algunos conceptos y elementos relacionados con los proyectos de desarrollo local, visualizando el proyecto como una forma organizativa temporal que cada vez emerge con mayor protagonismo para la transformación del territorio, de manera que estos cambios verdaderamente expresen desarrollo y por tanto contribuyan directa o indirectamente a una mejor calidad de vida de la población.

1.3. Los proyectos de desarrollo local

Para Blanes y Pabon (2005), los proyectos de desarrollo en general deben tener presente las siguientes características:

- Racionalidad para alcanzar ciertos objetivos: Lo cual involucra un adecuado componente técnico para considerar los diferentes factores que pueden valer en el diseño e implementación de un proyecto exitoso.
- Flexibilidad: Para el reconocimiento de situaciones diversas respecto a realidades complejas y heterogéneas.
- Temporalidad definida: Considerar el momento adecuado de inicio y de conclusión de las intervenciones.
- Espacialidad concreta: Determinar el ámbito territorial sobre el que se desarrollan el conjunto de relaciones de quienes participan en el proyecto.
- Corresponsabilidad: Salvar los límites de la visión de trabajo con beneficiarios hacia una de grupos de interés, donde el proyecto es obra de todos.
- Sustentabilidad: Generar las condiciones y habilidades de autogestión del proyecto por parte de los grupos de interés.

Los proyectos de desarrollo se entienden como propuestas de transformación que, partiendo de una determinada concepción del cambio social, intervienen en ámbitos o dimensiones específicas de la realidad para mejorarla y, con ello, beneficiar directa o indirectamente a poblaciones que pueden estar ubicadas territorialmente (Rodríguez & Zeballos, 2007, p. 17).

Los proyectos de desarrollo local detallan aspectos tales como: la realidad que se desea cambiar, los objetivos a conseguir, la metodología, los plazos de realización, las actividades a desarrollar, los recursos económicos, materiales y humanos y los resultados a obtener (Solabarria, 2008). “Un proyecto de desarrollo local, en términos generales, deberá apuntar a mejorar las condiciones del entorno local, donde no sólo se debe hacer énfasis en resultados de naturaleza cuantitativa, sino también en

aspectos de tipo cualitativos ligados a rasgos sociales, culturales y territoriales” (Trapote *et al.*, 2012, p. 11).

En Gómez *et al.* (2019), se visualiza la complejidad del concepto y se logra una precisión mayor cuando lo define como... “un conjunto de procesos y procedimientos interrelacionados y concatenados de manera sinérgica, que bajo un riguroso protocolo de planeación, organización y alineación estratégica, buscan develar el camino más eficiente para el alcance de un determinado objetivo; para tal fin, se demandan recursos de tipo humano, económico, ambiental y tecnológico, los cuales, sumados a las variables políticas y sociales, se convierten en escenarios de obligatorio análisis en su formulación y ejecución, así como elementos claves para su evaluación” (p. 59).

En Castro y Hernández (2019), las autoras acotan que los proyectos de desarrollo local, contribuyen a la prosperidad de los territorios y de las comunidades donde actúan, para impactar en la calidad de vida de sus poblaciones, bajo el criterio fundamental de fortalecer las capacidades de los grupos y los actores participantes, y de aprovechar los propios recursos y las potencialidades en la solución de las problemáticas planteadas, especificando además que éstos proyectos deben cumplir en su contribución con al menos dos de los siguientes principios:

- El autoabastecimiento municipal o el incremento de la calidad de los servicios brindados a la población del municipio, a partir de la creación, la recuperación o el impulso de las producciones locales.
- La creación o incremento de las capacidades tecnológicas e institucionales en los municipios, en función de sus procesos de desarrollo.
- La consolidación de la identidad local en los municipios.

A criterio de este autor, se debe hacer énfasis en que la participación de las personas en el proyecto no debe ser formal al limitarse o entenderse como una sencilla consulta a los beneficiarios sobre sus necesidades y los problemas que se identifiquen. Se trata de propiciar un verdadero proceso participativo donde, los diferentes actores estén presentes, se involucren y ofrezcan criterios y sobre todo logren concertar acciones a desarrollar sobre la base de una visión integradora, logrando sinergias y alianzas, en

armonía con las estrategias de desarrollo local, de municipios y provincia, así como las políticas para el desarrollo económico y social a nivel de país.

1.3.1. Los proyectos de desarrollo local de tipo económico

La presente investigación utiliza el término de proyectos de desarrollo local de tipo económico y no el de proyectos de desarrollo económico local, buscando una mejor adecuación al contexto cubano, sin desconocer los antecedentes de una amplia teoría que aborda desde diferentes perspectivas el desarrollo económico local (Vázquez Barquero, 2000; Arocena, 2001; Aghón *et al.*, 2001; Albuquerque, 2003, 2007; Gallicchio, 2004; Méndez, 2004; Tello, 2006, 2010; Garofoli, 2009), lo que enriquece el debate y le añade importantes matices al concepto.

Existe consenso en que el desarrollo económico local se puede definir como un proceso de crecimiento y cambio estructural a partir del potencial de desarrollo existente en el territorio en función de elevar el bienestar de la población de una localidad o una región. Se enfatiza en que cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, se trata de un proceso de desarrollo local endógeno (Vázquez Barquero, 2000; Aghón *et al.*, 2001; Tello, 2010).

En Méndez (2004) se exponen los fundamentos que explican la tendencia a un enfoque territorial para el caso de Cuba, planteando la necesidad de buscar soluciones territoriales y en este sentido propone “el desarrollo económico local (DEL), que pretende el desarrollo y la reestructuración del sistema productivo, el mejoramiento del nivel de vida de la población y el aumento del empleo de la localidad, con un uso racional de los recursos materiales, laborales y financieros en inversiones estratégicas para el desarrollo” (Méndez, 2004, p. 246).

Aunque en ocasiones estos autores alternan en el uso del término desarrollo económico local y desarrollo local sin una clara distinción, se acota que: “desarrollo local es algo más que desarrollo económico, ya que incorpora otras dimensiones fundamentales del concepto de desarrollo, como son la dimensión del desarrollo social y humano, la dimensión del desarrollo sostenible ambientalmente, la dimensión del desarrollo económico, tecnológico y financiero, y la dimensión del desarrollo institucional, político y cultural” (Albuquerque, 2015, p. 16, 2018, p. 190).

Desde principios de siglo, en Cuba se viene proponiendo que “en el plano económico se requiere organizar proyectos que generen recursos para acometer otras acciones transformadoras y así evitar desequilibrios en el desarrollo social. Se trata, al menos, de administrar de mejor manera y más participativamente los escasos recursos de que disponen las comunidades para mejorar la eficiencia económica y social socialista” (Limia, 2006, p. 11).

En relación con lo anterior Limia (2006) refiere la importancia de promover un desarrollo estratégico, que requiere de varios aspectos y entre ellos destaca que se implementa mediante proyectos que tributen a la obtención de crecimiento económico sustentable y generador de recursos que a su vez sustenten otros proyectos de desarrollo social y cultural, que contribuyan a mejorar la calidad de vida.

En González y Samper (2006) se enfatiza en la necesidad de proyectos que dinamicen el ámbito económico y social, y que sean complemento de los objetivos del Plan Económico Nacional. Las autoras proponen la gestión local de proyectos para fomentar el desarrollo local endógeno con actividades económicas cuyos beneficios tributen al territorio y al mismo tiempo contribuyan a solucionar la contradicción que se genera con la estructura sectorial de la economía del país. Se enfatiza en la necesidad de una mayor coordinación entre los diferentes niveles de gestión en aras de un desarrollo más integral y armónico.

Los proyectos de perfil económico-productivo cobran vida propia en el país con la creación en un primer momento, de un fondo de fomento para impulsar Iniciativas municipales para el desarrollo local (IMDL). Se establecían las bases metodológicas para la gestión de proyectos económicos capaces de autofinanciarse y sustituir importaciones, especialmente de alimentos, de forma sostenible, como complemento de las estrategias productivas del país en el propósito de lograr una mayor capacidad en la gestión local, dirigida a fortalecer la base productiva (MEP, 2010).

A partir de la Resolución 156/2017 del MEP, se establece una nueva tipología de proyectos que se ratifica en la política para impulsar el desarrollo territorial en Cuba (MEP, 2020, p.8) y abarca:

1. Proyectos económicos-productivos: Generan bienes y servicios comercializables que se destinan al beneficio local y de forma sostenible.
2. Proyectos socioculturales: Se identifican con el incremento, diversificación y/o mejoramiento de la calidad de los servicios sociales que se brindan a la población.
3. Proyectos ambientales: Dirigidos a la protección y uso sostenible de los recursos naturales y al mejoramiento de las condiciones ambientales. Pueden generar beneficios en el uso de los recursos naturales o minimizar los costos asociados al mismo.
4. Proyectos institucionales: Tributan al fortalecimiento de las capacidades institucionales, tangibles e intangibles, para la gestión estratégica del desarrollo local. Atiende con énfasis especial los temas de planificación estratégica, de los diferentes niveles de gestión y entre territorios.
5. Proyectos de I+D+i: Respalda actividades vinculadas a la I+D+i, potencialmente generadoras de mejoras tecnológicas. Incluye una descripción sintética de los aportes e impactos que se realizan desde la gestión del conocimiento y la innovación al desarrollo local.

Acorde a lo anterior, se plantea que: “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” (MEP, 2019, p. 275). La política para impulsar el desarrollo territorial en Cuba ratifica la prioridad en los proyectos económicos-productivos en correspondencia con la orientación de la presente investigación.

En esta política se asume que: “los proyectos de desarrollo local se reconocen como un conjunto de recursos, esfuerzos y acciones que tienen el propósito de transformar una situación existente a otra deseada, que contribuya al desarrollo de los municipios, provincias y comunidades donde actúa, e impacte en la calidad de vida de la población. En su diseño e implementación debe primar el criterio de potenciar las capacidades de los grupos y actores participantes, aprovechar los recursos endógenos en la solución de las problemáticas planteadas y el carácter participativo de su gestión” (MEP, 2020, p. 3).

En igual forma, es importante comprender que los proyectos no son un fin en sí mismos, sino el medio para lograrlo y este fin es el desarrollo local y territorial, por lo que a criterio de este autor resulta de gran pertinencia evaluar en qué medida estos proyectos logran sus propósitos, expresados en resultados y efectos que permitan impactos significativos en la multidimensionalidad del desarrollo a escala territorial.

1.4. La evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo local

El autor se identifica con Mairate (2003), cuando afirma que la evaluación esencialmente supone el análisis de los datos recogidos según el modelo evaluador y las técnicas de recopilación de la información, para realizar una valoración fiable del proyecto de desarrollo local en este caso, lo que exige entender las técnicas para interpretar, estimar los efectos y poder extraer conclusiones válidas sobre el proyecto evaluado.

Según la anterior autora, las evaluaciones de impacto se llevan a cabo habitualmente con vistas a mejorar los programas o proyectos, sin embargo, pueden ser realizadas con la intención de identificar los efectos de un programa sobre la sociedad, o para permitir a los responsables llegar a una valoración sobre la utilidad de dicho proyecto, por lo que define las tres funciones básicas que debe cumplir una evaluación:

1. Mejora de la gestión: conocer los aspectos que funcionan de manera adecuada y los que no lo hacen, así como las soluciones que se pueden aportar.
2. Informativa y democrática: rendición de cuentas a los organismos y a los ciudadanos tanto del modo en que se desarrolla como de los resultados obtenidos.
3. Ayuda a la toma de decisiones: mejorar la asignación de recursos dentro de las organizaciones.

Evaluar el impacto equivale a referirse a los cambios importantes y de largo plazo introducidos producto del proyecto en la vida de la población beneficiaria, lo que incluye condiciones de vida y comportamiento, así como su influencia en la situación socioeconómica y política del entorno social de dicha población (González, 2005).

La misma autora acota aspectos claves a tener en cuenta y es que este tipo de evaluación no se debe limitar a revisar el alcance de los objetivos y efectos previstos, teniendo en cuenta solamente la población beneficiaria, sino que, para el análisis, se recomienda partir de medir el grado de eficacia alcanzado en el objetivo específico del proyecto y posteriormente evaluar otros efectos, ya sean positivos o negativos, esperados o imprevistos, que haya producido el proyecto en su intervención.

La evaluación facilita el análisis crítico de los efectos e impactos del programa o proyecto, con el propósito de determinar la pertinencia de los métodos utilizados, la validez de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos y el impacto en relación con los grupos participantes. Los procesos de evaluación en sentido general, incluida la evaluación de impacto han evidenciado la importancia e incidencia de una buena formulación del proyecto, lo que ha conllevado al rescate progresivo del enfoque de marco lógico (Van de Velde, 2009).

El enfoque del marco lógico se convierte en algo esencial para el proceso de evaluación ya que facilita la identificación de los elementos críticos de la ejecución y la evaluación del impacto mismo, además de facilitar la definición de metas a alcanzar en términos de calidad, cantidad o capacidad comparables (sistema de indicadores) a través del tiempo y con programas similares.

Un estudio de evaluación del impacto tiene por objetivo determinar la causalidad y establecer el grado de mejora para los beneficiarios previstos, por lo que se subraya que las evaluaciones del impacto son sensibles al tiempo y, por lo tanto, los estudios deberían llevarse a cabo periódicamente, durante la vida útil del proyecto (Pefile, 2010).

Este autor, se identifica con JICA (2012) cuando precisa que el impacto de un proyecto incluye los cambios directos e indirectos, tanto positivos como negativos, previstos y no previstos, que el proyecto produce sobre los usuarios, así como sobre las condiciones socioeconómicas y ambientales del ámbito de influencia del proyecto.

La evaluación no debe ser entendida como un proceso aislado, sino que muy por el contrario, es a la vez un insumo para orientar la acción y un proceso permanente de

aprendizaje y mejora que acompaña toda la vida de una política social, en otras palabras, es una herramienta para la toma de decisiones (Di Virgilio, 2012).

La evaluación de un proyecto de desarrollo requiere de información lo más fidedigna posible, de forma tal que permita responder con precisión las preguntas planteadas en la evaluación a realizar. La información o datos a utilizar en una investigación pueden ser de naturaleza cualitativa o cuantitativa; la información cualitativa permite describir atributos de una intervención, no factibles de ser medidos de forma directa, sino que a través de la experiencia de los actores involucrados y en la medida de lo posible esta información puede ser categorizada bajo una escala ordinal o nominal, por su parte, la información cuantitativa, es aquella de carácter numérico y permite conocer la magnitud o medida de un atributo (Darville, 2015).

Las evaluaciones del impacto permiten medir los efectos que un programa puede tener sobre su población beneficiaria, es un instrumento que contribuye a la toma de decisiones y a la rendición de cuentas por lo que ofrece información tanto para actores decisores como para los ciudadanos sobre la efectividad de los programas a los cuales se les destina un presupuesto público (CONEVAL, 2019; OIT, 2019).

Las técnicas básicas más utilizadas para recoger esta información son los cuestionarios, las entrevistas individuales, grupos de expertos, estudios de casos, la perspectiva etnográfica-sociológica y la observación (Mairate, 2003; Van de Velde, 2009; Darville, 2015).

En Rodríguez y Zeballos (2007) se precisa que 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, por lo que se puede decir, que son aspectos o características observables de aquellos hechos que es necesario abordar en una evaluación, dado que forman parte del objeto de esta.

Por estas razones para este mismo autor, la formulación de indicadores debe tener en cuenta las siguientes características:

- Deben ser observables: hacer referencia a hechos reales sobre los que existe información o es posible construirla.
- Deben ser neutros: 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: deben ser 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: en este caso por todos quienes de una u otra manera están involucrados en los proyectos y en su evaluación.

De acuerdo con el ámbito de medición de los indicadores, es posible distinguir entre indicadores cuantitativos e indicadores cualitativos y esa diferenciación va a depender de la finalidad de lo que se desea medir y del tipo de datos que sea posible recolectar o de informaciones disponibles (Ramírez, 2016).

Por su parte, los proyectos se ejecutan con un propósito y la evaluación de impacto permite determinar en qué grado se logra el objetivo o cambio deseado. Generalmente, se busca un cambio en las condiciones de vida de la población, en términos de ingresos, acceso a servicios o ejercicio de derechos políticos. Este tipo de evaluación busca determinar en qué medida se ha logrado el resultado deseado en la población objetivo (Medianero, 2010).

Desde mediados de los noventa, se establecen por el Consejo de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) criterios clave para valorar las intervenciones de la cooperación al desarrollo (CAD-OCDE, 1995), desde una mirada posterior a la intervención, siendo estos: eficacia, pertinencia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, los cuáles han sido utilizados desde entonces por un gran número de agencias bilaterales y multilaterales, e investigadores

en sentido general, como criterios estrechamente vinculados a la evaluación con el enfoque del marco lógico (González, 2005).

Al evaluar los resultados y el impacto de proyectos, a fin de determinar si el diseño y la gerencia del mismo fueron adecuados, varios son los autores que corroboran la generalización en el uso de estos cinco criterios, entre ellos: (Mairate, 2003; González, 2000, 2005; COSUDE, 2011, 2013; Fernández, 2008; PNUD, 2009; Van de Velde, 2009; Medianero, 2010; Perea, 2010; Ruiz, 2010; Fernández-Baldor & Boni, 2011; JICA, 2012; Zegarra, 2014; Ruíz & Becerra, 2015, 2017; Mata, 2016; Arana, 2018; Cajías, 2018; Esparza et al., 2018; Mata & Santana, 2019; Ruíz et al., 2020), los que en su mayoría proponen una definición de estos criterios (Ver Anexo 1), donde se evidencia el consenso.

Este autor considera importante incluir en el criterio de pertinencia en qué medida el PDLE contribuye: a las necesidades de los hombres y mujeres de la localidad; a la estrategia de desarrollo del municipio; a promover encadenamientos productivos o de servicios; al proceso de implementación de los lineamientos de la Política Económica y Social del país; al PNDES y ODS hasta el 2030; así como a la producción de bienes y/o servicios para la exportación o para sustituir importaciones.

En el caso del criterio de eficacia es fundamental medir si se logran los objetivos y resultados planificados, con un aprovechamiento óptimo del presupuesto asignado para su inversión y cumpliendo con el cronograma previsto. La eficiencia debe permitir el análisis de la relación entre los resultados obtenidos con los recursos utilizados, el aprovechamiento de la capacidad instalada, la relación costo-beneficio de los resultados, la rentabilidad financiera y de las ventas de los bienes y/o servicios producidos.

En el caso de la sostenibilidad, la situación se complejiza al ser varias sus aristas o dimensiones, según consenso de varios autores (González, 2005; Medianero, 2010; Perea, 2010; JICA, 2012; Zegarra, 2014), entre otros. En González (2005) se identifican factores políticos, factores organizativos-institucionales, factores socio-culturales, factores de género, factores ecológico-ambientales, factores técnicos y tecnológicos y se destacan los factores económico-financieros, destacando dentro de

estos últimos: la financiación adecuada para el funcionamiento y el mantenimiento, disponibilidad de recursos y de mercado.

En Medianero (2010) se enfatiza en la capacidad de las unidades ejecutoras para dar continuidad a la atención de los usuarios, en las capacidades sociales e institucionales en las zonas de intervención para administrar los servicios a partir de las obras de infraestructura construidas y/o capacidades instaladas y en las capacidades nacionales, especialmente fiscales, para cubrir los costos operativos de los servicios relacionados a los proyectos ejecutados.

En Perea (2010) se valora como indispensable que los proyectos reúnan los siguientes requisitos: contexto propicio desde el punto de vista de la política llevada a cabo, los cambios de orientación necesarios deben ser decididos antes de que comience la fase de realización, objetivos precisos y realistas, concepción adaptada a la capacidad administrativa y técnica de las personas beneficiarias, racionalidad y viabilidad económica del proyecto.

Para JICA (2012) se considera de interés la operación y mantenimiento de los productos del proyecto, de manera que se mantengan en condiciones operativas óptimas. Otro aspecto de interés resulta ser la capacidad técnica y gerencial para la gestión, organización y operación durante la fase de post inversión. Se concibe además, la sostenibilidad financiera expresada en la disponibilidad oportuna de los recursos financieros para la provisión de los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios en la fase de post inversión como factor clave para la sostenibilidad, a lo que se añade una rigurosa y sostenida gestión de riesgo durante la ejecución.

De manera general, Zegarra (2014) expresa que la sostenibilidad de un proyecto de desarrollo depende de la medida en que la población logra mantener vigentes los cambios logrados por el proyecto una vez que éste ha terminado, en términos de mantener la infraestructura introducida o de si está en condiciones de afrontarla en equilibrio con el medio ambiente.

Los anteriores autores, resumen los aspectos claves a tener en cuenta como dimensiones a evaluar en el criterio de sostenibilidad, las cuáles quedarían agrupadas, luego de haber consultado a los expertos de la forma siguiente: tecnología, operación

y mantenimiento; técnico-organizativa e institucional; económico-financiera, sociocultural; política; ambiental y la capacitación, identificándose esta última como una dimensión dada la importancia que reviste en la preparación para el proceso de puesta en marcha y la correcta operación en aras de la sostenibilidad del proyecto.

Aunque las dinámicas del desarrollo local en cada contexto pueden ser diferentes y cambiantes, este autor propone operacionalizar el criterio impacto de los PDLE a partir de las dimensiones de análisis del desarrollo territorial que se asumen para la presente investigación. Se integran en la evaluación los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad acorde a lo anteriormente expuesto.

Lo anterior no invalida la posible inclusión de otros criterios de evaluación complementarios, en aras de la flexibilidad metodológica del procedimiento para adaptarse a las características de cada escenario en particular. En cualquier caso, se enfatiza en la recomendación de contemplar siempre al menos los cinco criterios anteriormente propuestos.

A partir de la sistematización teórica desarrollada en los epígrafes del presente capítulo, el autor arriba a los siguientes presupuestos: la evaluación del impacto de los PDLE es un proceso que se objetiva en un contexto de aplicación y forma parte central del ciclo permanente de aprendizaje colectivo para la acción y formación de capacidades de los actores que participan en él. Específicamente, dicha medición, toma en cuenta los impactos del proyecto en las dimensiones de análisis del desarrollo territorial; de su pertinencia; la eficacia en el logro de los objetivos y resultados previstos; la eficiencia con la que se logran estos; la sostenibilidad desde sus múltiples aristas; y el análisis de la concertación de los actores implicados. En este sentido, resalta la propuesta de una herramienta interactiva para la reflexión y la toma de decisiones colectiva en función de fomentar acciones que minimicen los aspectos negativos que frenan los óptimos resultados, efectos e impactos en el desarrollo del territorio.

Al incluirse el análisis de la concertación de actores como parte del proceso de la evaluación del impacto de los PDLE, el siguiente epígrafe se orienta a profundizar en los fundamentos teóricos en los que se sustenta la propuesta.

1.5. Importancia de la concertación de actores en la evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo local de tipo económico

La articulación de actores para el desarrollo local a partir de algunos de los principales autores que han abordado la temática (Barreiro, 2000; Boisier, 2001, 2005; Calle, 2016; Gallicchio, 2004, 2017; Albuquerque, 2017;), podría definirse como un proceso en el que establecen relaciones permanentes entre los actores-agentes del desarrollo de un territorio, en función de objetivos comunes que trascienden los intereses particulares o sectoriales, sin anularlos, aunque puestos en situación de cooperar.

Para Barreiro (2000) cuando explica que la cooperación para el desarrollo ha sido frecuentemente de tipo economicista, agrega que se ha enfrentado con la debilidad de los actores y gobiernos locales para generar la cooperación institucional necesaria entre el sector público y el sector privado de la economía local, de ahí que “la práctica de los actores, es decir, su desempeño en tanto que agentes sociales, económicos, institucionales, es simultáneamente, una causa y una consecuencia del desarrollo del territorio” (p. 3). En relación con lo anterior, Gallicchio (2004), destaca que América Latina ha entrado al desarrollo económico local desde sus propias necesidades, pero también inducidas por la cooperación al desarrollo.

“La cooperación en el desarrollo local no es una solidaridad explícita de individuos y organizaciones motivados, o con el deseo de poner en valor sus recursos humanos, físicos y financieros para compartir el futuro, sino que la cooperación tiene un sentido mucho más pragmático y es una respuesta racional a la propia lógica de cada uno de los actores. Dicho de otra manera, en determinado momento, los actores perciben que para desarrollar de forma más completa su propia estrategia, es necesario cooperar y poner en común con otros actores las propuestas y acciones. Pero no existe una motivación preexistente para cooperar, sino más bien todo lo contrario.” (Barreiro, 2000, p. 6).

Debido a lo anterior, para Barreiro (2000) la articulación y más allá la concertación de actores del desarrollo en un territorio, corre el riesgo de parecer utópica, porque estos procesos se dan en un sistema de relaciones de poder, que no está exento de conflictos, lo que pone en tensión las estrategias del actor, sus ideas y propuestas.

En Boisier (2001) se retoma el elemento de la articulación, ofreciendo una mirada generalizadora de la escala local del desarrollo cuando afirma que el desarrollo local se produce como resultado de un fuerte proceso de articulación de actores locales y de variadas formas de capital intangible, en el marco preferente de un proyecto político y colectivo del territorio en cuestión.

La actuación en conjunto de los referidos actores es vital para "asegurar mayor eficiencia, eficacia y flexibilidad del funcionamiento, incorporando nuevas formas de organización alejadas del burocratismo y cercanas al territorio" (Albuquerque, 2004, p. 40). Por ello es importante identificar correctamente a los actores potenciales del desarrollo, los que Madoery (2007) propone agrupar según su dinámica en 5 grupos a saber:

- Los gobiernos locales: llamados a liderar los procesos de desarrollo local.
- Las empresas, de todo tipo y tamaño.
- Los centros de formación y/o capacitación, ya que son los formadores del capital humano de los territorios.
- El Gobierno Central, determinante para la articulación de las dinámicas económicas locales con las nacionales.
- La sociedad civil organizada en distintas expresiones y/o instituciones, como por ejemplo las ONG.

Para asumir un concepto, que permita una mejor comprensión del término concertación y su significado, este autor se identifica con Marsiglia (2009) cuando explica la relación sinérgica entre los términos articulación, coordinación, cooperación y concertación, más allá de los énfasis diferentes en sus significados. La articulación representa apenas el inicio de una secuencia o relación de continuidad, sobre todo para explicar el funcionamiento de la interacción entre los diferentes actores del desarrollo en un territorio.

El autor mencionado anteriormente, concibe la articulación como la unión o enlace entre varios actores. De lograrse puede organizarse o coordinarse de determinadas maneras, para lo cual será necesario alguna forma de colaboración o cooperación ya

que se persiguen iguales objetivos. En la medida que estas acciones logran afirmarse a través de la negociación, se podrá acordar, pactar, convenir, lo que equivale a concertar en base a los intereses de las partes en juego. La concertación constituye el momento de mayor compromiso, formalización o institucionalización del enlace, que podría incluso apoyarse en una forma jurídica determinada.

Los obstáculos para concertar los actores y agentes que gestionan y procuran el progreso de los territorios cubanos según Iñiguez (2014), son muestra de la intrincada trama de relaciones que están en juego al interior de los diferentes territorios y entre ellos. De igual forma se explica sobre el consenso ya existente en lo referido al avance de la descentralización, que la verticalidad debe articularse y equilibrarse a la horizontalidad, que el sector estatal necesita en estos tiempos del sector no estatal, que los territorios no están encerrados en sus invisibles límites y la urgencia de atender su ordenamiento y planificación, así como, la necesidad de promover vías para la participación de la población en la vida territorial.

En general, lo que se observa en las sociedades locales son expresiones de diferentes intereses, la mayoría de las veces en oposición o en conflicto. Probablemente en algunos lugares más que en otros puede existir una predisposición positiva a la coordinación o a la cooperación, pero esto no es siempre evidente, tampoco se traduce necesariamente en un clima colectivo favorable a la articulación y la concertación (Calle, 2016).

En el caso de Albuquerque (2017), se enfatiza en que el punto de partida de cualquier estrategia de desarrollo territorial radica en el esfuerzo de movilización y participación de los actores locales que hay que lograr impulsar en un determinado territorio, a fin de fortalecer el capital social en el mismo. Esto requiere actividades de fortalecimiento de los gobiernos locales, impulso de la cooperación público privada y de la coordinación eficiente de las instituciones a nivel nacional, provincial y municipal que expresan la diversidad de sectores presentes en el territorio.

En este sentido, es importante la descentralización, al constituir una herramienta fundamental para el fomento del desarrollo local, por cuanto las autoridades locales se transforman en importantes actores al liderar, muchas veces, las iniciativas e impulsar

la movilización y concertación entre otros actores a fin de impulsar el desarrollo económico y la creación de empleo local (Alburquerque, 2017).

Lo expresado en el párrafo anterior se podría resumir en reconocer la importancia de los actores del territorio movilizándose e impulsando su propia participación en los procesos que impone el desarrollo. Esto a su vez contribuye a fortalecer el capital social y la gobernanza, lo que se traduce en la capacidad de estos actores para concertar actuaciones conjuntas.

Para Sili (2018), las iniciativas y acciones que los actores ponen en marcha para construir, gestionar y promover el desarrollo de sus territorios es un proceso que se construye dentro de un contexto social en donde interactúan, en muchos casos, múltiples actores, en donde cada uno de ellos se moviliza según sus redes de cooperación y solidaridad o sus intereses, pretendiendo influir, bloquear o activar estrategias de acción a partir de los distintos medios que se encuentran a su disposición.

Todo lo anteriormente tratado en este epígrafe y durante todo el capítulo, evidencia la relevancia de considerar y fomentar la concertación de actores como la base para iniciar cualquier tipo de proceso de desarrollo local de manera adecuada. Asimismo, es importante evaluar la concertación de los actores implicados en estos procesos y particularmente en los PDLE que se gestan en el territorio, lo que, a criterio de este autor, puede ser determinante, para lograr impactos que contribuyan significativamente al desarrollo.

1.6. Los proyectos de desarrollo local de tipo económico en el actual contexto del desarrollo territorial en Cuba

En Alonso y Bell (2013), se establece un antes y un después con el derrumbe del sistema socialista en Europa, momento en el que desaparece de forma brusca el modelo de relaciones económicas de Cuba con los países del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), en especial con la antigua URSS.

La primera etapa de acuerdo a estas autoras de 1959 a 1989, se describe esencialmente en los esfuerzos por contrarrestar los efectos de una estructura

económica deformada, con alta dependencia de la actividad agropecuaria, especialmente de la producción cañera, se realizan transformaciones trascendentales, de cambio hacia relaciones de propiedad social sobre los medios de producción, bajo la forma de propiedad estatal, utilizando la planificación como principal instrumento de política económica.

En 1960, se constituye la planificación física para el estudio físico y espacial y complementariamente los estudios y análisis económicos territoriales. Se crean las condiciones organizativas y económicas que permiten incorporar e integrar la planificación territorial, a la metodología, procedimientos y funciones del órgano de planificación.

Corresponde a esta etapa la implementación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE). Se crean los órganos del Poder Popular, a nivel nacional y local y se establece una nueva división político-administrativa del país en 14 provincias, 169 municipios y el municipio especial, Isla de la Juventud, pero con fuerte tendencia al enfoque sectorial-ramal sobre el territorial en el tratamiento a los problemas del desarrollo económico.

El territorio, sin embargo, es concebido en su dimensión más estrecha, como soporte físico de actividades económicas y sociales, por lo que no se logra una adecuada proporcionalidad territorial ni cambios estructurales significativos, al predominar los planes y programas sectoriales para el desarrollo centralizados, como reflejo del diseño de la estrategia de desarrollo, que consolida diferenciaciones generadas con posterioridad al triunfo revolucionario.

En la segunda etapa caracterizada por Alonso y Bell (2013), persisten las desigualdades territoriales hasta la actualidad, se plantea una estrategia económica en correspondencia con las condiciones histórico-concretas del momento, y se diseña una política económica que permite detener la caída del ritmo de crecimiento de la economía, para dar inicio a la recuperación, no obstante el impacto de la crisis en los territorios se expresa de forma diferente, debido a sus desiguales posibilidades, potencialidades y los propios desniveles de desarrollo, prevaleciendo las asimetrías

territoriales y el retraso relativo sostenido de las provincias orientales con respecto a las occidentales y centrales.

A lo anterior se pueden agregar otros aspectos que, en tanto antecedentes, han contribuido a la configuración del contexto actual de la gestión del desarrollo local en Cuba, entre los que se encuentran:

- La IMDL en su momento concebida como complemento de las estrategias productivas del país y como declaración explícita de un proceso de descentralización e institucionalización del desarrollo local, en el que los actores relevantes del territorio liderados por los gobiernos a cada nivel desempeñan un rol fundamental.
- La Celebración del VI congreso del PCC en abril de 2011, en el marco del cual se aprueban los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, orientados a “... actualizar el modelo económico cubano, con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del Socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población...” (PCC, 2011, p. 5).
- La Contribución Territorial para el Desarrollo Local, como fuente de financiamiento a escala local, establecida por la Ley 113 del Sistema Tributario cubano, lo que determina una mayor autonomía financiera municipal, manteniendo la concepción de continuar diversificando todas las posibles fuentes de financiamiento en los territorios para fomentar proyectos de desarrollo local (Ministerio de Justicia, 2012).
- El reto que impone lo anterior en el cambio de pensamiento de los gobiernos, para enfrentar el desafío de impulsar en mayor medida proyectos productivos, especialmente aquellos que fomenten encadenamientos productivos con destino a la población, el turismo, la exportación o la sustitución de importaciones.
- El Decreto Ley 327/2014, como Reglamento del Proceso Inversionista en Cuba, donde se regulan sus elementos esenciales acorde a las condiciones de la actualización del modelo económico, resolviendo la dispersión legislativa en esta

materia, lo que contribuye a organizar y agilizar la gestión de este importante componente en los proyectos de desarrollo local que se gestan en los territorios.

- La actualización de los Lineamientos para el periodo 2016-2021 en el VII Congreso del PCC, donde se enfatiza a través del lineamiento 17: “Impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades...” (PCC, 2017).
- La Resolución 156/2017 del MEP, donde queda expresado claramente el propósito de lograr la gradual reducción de las desproporciones socioeconómicas y al mismo tiempo velar por asegurar una racional distribución de los recursos materiales, humanos y financieros, con un adecuado balance de la eficiencia económica y de equidad social a escala local (MEP, 2017).
- La nueva constitución de la República de Cuba pondera significativamente el rol de los territorios y en particular de sus municipios en el artículo 168 y en el 169 precisa su autonomía.

Acorde a lo anterior, desde el punto de vista práctico, por primera vez se reconoce constitucionalmente la existencia del plan de la economía, presupuesto y plan de desarrollo integral en cada uno de los municipios, lo que constituye un reto para la elaboración e implementación de la estrategia de desarrollo municipal como herramienta fundamental de planificación y gestión del desarrollo a nivel local y los proyectos de desarrollo local en general como el medio para lograr su avance en cada municipio.

La nueva política para impulsar el desarrollo territorial que precisa para el contexto cubano el concepto de desarrollo local, estrategia de desarrollo, proyecto de desarrollo local, ratifica la tipología de proyectos establecida por el MEP desde el 2017 que abarca proyectos económicos-productivos, socioculturales, ambientales, institucionales y de I+D+i, con prioridad en los primeros, se establecen principios, funciones de gobierno, mecanismos y fuentes de financiamiento y otros elementos

relevantes para encausar pertinentemente la gestión de PDL en los territorios cubanos (MEP, 2020b).

A criterio de este autor, estos son los matices que caracterizan actualmente la gestión del desarrollo local con enfoque territorial, que supone autonomía, con mejor disponibilidad de fuentes de financiamiento, competencias para la gestión de estos procesos y un mayor grado de concertación de los actores claves a lo interno del territorio, entre territorios y entre los diferentes niveles de gestión.

Lo anterior, con vistas a lograr que sean cada vez más coherentes y pertinentes las acciones conjuntas, para la construcción de una base económica productiva que soporte el crecimiento económico como condición necesaria para el desarrollo, todo lo cual fundamenta por qué el procedimiento que se propone en el capítulo II de esta investigación se orienta al impacto de los PDLE en el desarrollo del territorio.

Conclusiones parciales

1. El territorio más que un soporte físico o contenedor de agentes y procesos sociales se constituye en la actualidad en actor clave del desarrollo.
2. Existe consenso entre los principales autores en cuanto a los aspectos que configuran las dimensiones de análisis del desarrollo territorial, expresado en lo económico, tecnológico y financiero; social y humano; institucional, político y cultural y en la sostenibilidad ambiental.
3. Es relevante para la evaluación del impacto de los PDLE, propiciar la participación de los diferentes actores, de forma tal, que se involucren en la medición y logren concertar acciones para la mejora sobre la base de una visión integradora, que fomente alianzas, en función de las estrategias de desarrollo local de municipio y provincia.
4. En el actual contexto de la gestión de proyectos de desarrollo local en Cuba y acorde a la prioridad concedida a los PDLE, resulta de gran pertinencia evaluar el impacto de éstos en las dimensiones del desarrollo territorial, incluyendo como aspecto esencial el análisis de la concertación de los actores implicados en el logro de objetivos estratégicos.

CAPÍTULO II: Diseño del procedimiento para la evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo local de tipo económico en el Desarrollo de un territorio

CAPÍTULO II: Diseño del procedimiento para la evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo local de tipo económico en el desarrollo territorial

El presente capítulo tiene el objetivo de exponer el procedimiento para evaluar el impacto de los PDLE en el desarrollo del territorio, como solución al problema científico planteado en la investigación. Se propone la utilización de un sistema de indicadores agrupados según criterios de evaluación y ajustados al contexto de aplicación. Como aspecto novedoso se integra el análisis de la concertación de los actores del proyecto según objetivos estratégicos de desarrollo.

De acuerdo con el enfoque de la investigación, el criterio impacto se mide en las cuatro dimensiones de análisis del desarrollo territorial que asume el autor: económico, tecnológico y financiero; social y humano; institucional, político y cultural; y sostenibilidad ambiental.

En el caso de la sostenibilidad, dada su complejidad, se evalúa según sus siete dimensiones, identificadas en el marco teórico de la presente investigación, ellas son: tecnología, operación y mantenimiento; técnico-organizativa e institucional; económico-financiera; sociocultural; política; ambiental; y Capacitación.

El capítulo está organizado en tres epígrafes, en el primero se aborda la justificación de la investigación, el segundo resume los resultados obtenidos en la búsqueda de posibles antecedentes metodológicos y en el tercero se explica el procedimiento para su implementación.

2.1. Justificación de la investigación

En la actualidad se hace cada vez más necesario optimizar el uso de recursos cada vez más escasos, al mismo tiempo que se intenta impulsar desde la máxima dirección del país y en cada territorio el desarrollo local como una alternativa viable para avanzar hacia el logro de un mayor nivel de bienestar y prosperidad.

En este escenario, cobra significativa importancia, en primer lugar, la reflexión y el análisis a partir de conocer los verdaderos impactos, que se logran con los

proyectos de desarrollo local y en particular con los PDLE. En segundo lugar, es indispensable proponer acciones que permitan orientar la solución o mejora de los aspectos que limitan el avance en la gestión de este tipo de proyectos que constituyen una prioridad en el actual momento.

Este autor parte de la premisa, que estos PDLE, en lugar de limitarse a un fin puramente económico, deben contribuir a la multidimensionalidad del desarrollo en cada territorio, por lo que el procedimiento para la evaluación del impacto que aquí se propone logra contextualizarse a las condiciones de la gestión del desarrollo local en Cuba y en el territorio de Cienfuegos como escenario de aplicación.

La evaluación desde el punto de vista semántico y en el sentido de interés para esta investigación significa estimar, apreciar, calcular el valor de algo (RAE, 2019); se trata de un proceso que puede ser llevado a cabo por un colectivo que mira su propia práctica para mejorarla, en una dinámica no exenta de complejidades, lo que incluye que las personas concurren al proceso con miradas e intereses distintos y que de ello resulten posiciones diversas y potencialmente conflictivas.

La evaluación compara los avances del proceso con los objetivos, identifica los aspectos que han dificultado o favorecido el desempeño y avance, con el propósito de generar aprendizajes. Además facilita el análisis crítico de los impactos del proyecto, con el propósito de determinar la pertinencia de los métodos utilizados y la eficiencia en el uso de los recursos (Rodríguez *et. al*, 1999).

A criterio de este autor, los resultados que producen las evaluaciones de impacto, cuando son adecuadamente socializados y utilizados, tienen efectos que, por lo general, exceden los resultados del proyecto evaluado. Esto se debe a que una evaluación de impacto produce información útil para proyectos similares, para decisores y encargados de diseñar políticas y en general para todas las instituciones involucradas con las acciones del desarrollo local.

2.2. Antecedentes metodológicos del procedimiento propuesto

A partir de la búsqueda bibliográfica realizada como parte de la fundamentación del tema de estudio se observa como regularidad que tanto autores nacionales como internacionales coinciden en que la evaluación de impacto es un proceso que permite determinar la efectividad de políticas, programas o proyectos de desarrollo (Sánchez, 2002; Mairate, 2003; González, 2005; Navarro, 2005; Medianero, 2010; Fuentes, 2011; Mata, 2016; CONEVAL, 2019; OIT, 2019).

Estos autores revisados, reconocen el peso que posee la dimensión económica y social en las evaluaciones de proyectos y cómo lo social especialmente va cobrando cada vez una mayor atención. De igual forma se reitera el uso de los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto en las evaluaciones y se enfatiza la importancia de poder determinar el logro de los efectos deseados en las personas e instituciones beneficiarias.

Al mismo tiempo, la evaluación del impacto la consideran como una acción transversal durante el ciclo de vida de los proyectos de desarrollo. Aspecto este que acentúa la necesidad de un instrumento metodológico capaz de articular la valoración de indicadores cualitativos y cuantitativos para el proceso de evaluación.

Sin embargo, en ningún caso se reconoce la necesidad de evaluar en qué medida los proyectos contribuyen verdaderamente a la solución de problemáticas identificadas desde un enfoque multidimensional del desarrollo del territorio desde el que se financian y gestionan sus resultados, más allá de los objetivos específicos definidos inicialmente, lo que, a criterio de este autor, limita el enfoque estratégico, desde una concepción de proyectos para el desarrollo integral territorial.

En los últimos años, se identifican, disímiles estudios relacionados con la presente investigación. En Trapote (2014), Torres (2015), Menoya (2015) y Capote (2018), se aborda como objeto de investigación el proceso de gestión del desarrollo local; Mirabal (2018) y Arias (2019) se centran en el proceso de gestión pública, en tanto (Vargas, 2013), Gonzáles (2015), Gascón (2016), Madruga (2016), Martínez (2018)

y Ramos (2018) investigan otros objetos de estudio relacionados con problemáticas del desarrollo local en Cuba (Ver Anexo 2).

Los estudios citados, si bien abordan importantes problemáticas relacionadas con la gestión del desarrollo local en Cuba, desde ninguna de sus aristas de investigación toman en consideración la importancia y pertinencia de abordar la evaluación del impacto de proyectos de desarrollo local orientada al desarrollo del territorio, considerando las particularidades y exigencias de la gestión del desarrollo local en Cuba.

Especial interés reviste Gascón (2016), orientada a la gestión del turismo rural como factor de desarrollo en la estrategia de desarrollo local, en función de la relación estrecha entre los actores implicados. En otro sentido Ramos (2018), en su propuesta de modelo de gestión de la seguridad alimentaria y nutricional desde el gobierno sobre la base de la articulación de los actores que intervienen en la misma. Por su parte Arias (2019), destaca los insuficientes niveles de articulación entre actores, como una de las causas del desaprovechamiento de recursos endógenos y de factores estructurales y funcionales del desarrollo.

En estas tres últimas se pondera de manera significativa el rol de los actores en los procesos del desarrollo local, sin embargo, no se toma en cuenta la importancia de analizar la concertación de estos actores en función de lograr mejores resultados, efectos e impactos, desde un enfoque prospectivo y estratégico del desarrollo.

En consulta realizada a través de la red nacional de GUCID, adscrita al MES, se identifican un grupo importante de 16 investigaciones, que se han transferido a los gobiernos de los territorios como tecnologías para mejorar la gestión del desarrollo local, las cuáles se han generado en el contexto del vínculo que impulsa esta red con PADIT, en el período 2015-2019.

Estas tecnologías se destacan por su impacto y reconocimiento a nivel de plataforma y por el propio Ministerio de Economía y Planificación, constituyendo aportes desde la Universidad de Pinar del Río y en especial del Centro de Estudios

de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo (CE-GESTA) y de otras Universidades, como la de Cienfuegos, Holguín y Artemisa (Ver Anexo 3).

Atendiendo a las temáticas abordadas en estas investigaciones, se identifican como antecedentes más cercanos a la presente investigación: el “Procedimiento de post inversión para proyectos de desarrollo local”, de la Universidad de Holguín (Almaguer et al., 2018) y la “Contribución del análisis de la concertación de los actores relevantes, a la construcción del proceso de desarrollo territorial en Cienfuegos” de la Universidad de Cienfuegos (Ruíz et al., 2018).

En Almaguer *et al.* (2018) se propone un procedimiento para realizar estudios de post inversión en proyectos de Desarrollo Local, teniendo en cuenta la agenda 2030 y la sostenibilidad económica de los mismos, sin profundizar en la evaluación de los impactos de los proyectos y en Ruiz *et al.* (2018), este autor, analiza la concertación de actores relevantes del desarrollo de la provincia Cienfuegos, lo que constituye un antecedente para la actual investigación.

El autor también constata que, a pesar de los valiosos aportes de los estudios citados, resultan aún insuficientes en el orden teórico y metodológico para comprender y explicar de qué modo los PDLE que se gestan en el territorio y son financiados por este, logran contribuir a la solución de las problemáticas identificadas desde un enfoque multidimensional del desarrollo, de acuerdo con la dinámica del contexto actual para la gestión de proyectos de desarrollo local en Cuba.

Lo anterior implica asumir la evaluación con un enfoque de territorio, teniendo en cuenta que estos PDLE deben producir transformaciones que constituyan avances en las dimensiones de análisis de su desarrollo, acorde a las estrategias de desarrollo a cada nivel, así como las prioridades locales y de país. En tal sentido, el autor considera que, evaluar el impacto de los PDLE en el desarrollo del territorio, integrando al proceso, el análisis de la concertación de los actores implicados en estos proyectos contribuye a lograr un enfoque integral de la evaluación como proceso prospecto y estratégico.

2.3. Concepción del procedimiento para la evaluación del impacto de los PDLE en el desarrollo del territorio

La figura 1 muestra de forma resumida las cuatro fases, seis etapas y 14 pasos, que conforman el procedimiento propuesto, explicándose a continuación las orientaciones metodológicas para su adecuada implementación y el uso de los métodos y técnicas propuestas para cada paso.

Este autor considera importante acotar, que el éxito en la aplicación del procedimiento depende necesariamente del cumplimiento de tres premisas:

1. Voluntad de gobierno de mejorar de manera efectiva el impacto de los PDLE en el desarrollo del territorio y la necesidad de considerar la evaluación que se propone como un medio para lograrlo.
2. Voluntad de las instituciones responsabilizadas con este tipo de proyectos de cooperar con información veraz y suficiente para la evaluación de manera sistemática, al menos durante la vida útil del proyecto.
3. Existencia de convenios o agendas de trabajo conjuntas entre gobierno, universidad e instituciones del territorio implicadas directamente en la coordinación de PDLE, que garantice la disponibilidad de investigadores y especialistas dispuestos a coordinar, asesorar y guiar el proceso hasta tanto estén creadas las capacidades para hacerlo por los propios especialistas de dichas instituciones.

Fase 1: Preparatoria

Los métodos y/o técnicas a utilizar son la revisión documental, la observación directa, las entrevistas y el procesamiento de información.

Etapas 1: Definición de los proyectos a evaluar

El objetivo de esta etapa consiste en la constitución del equipo de trabajo y la selección de los proyectos a evaluar.

Durante esta etapa se desarrollan los siguientes **pasos**:

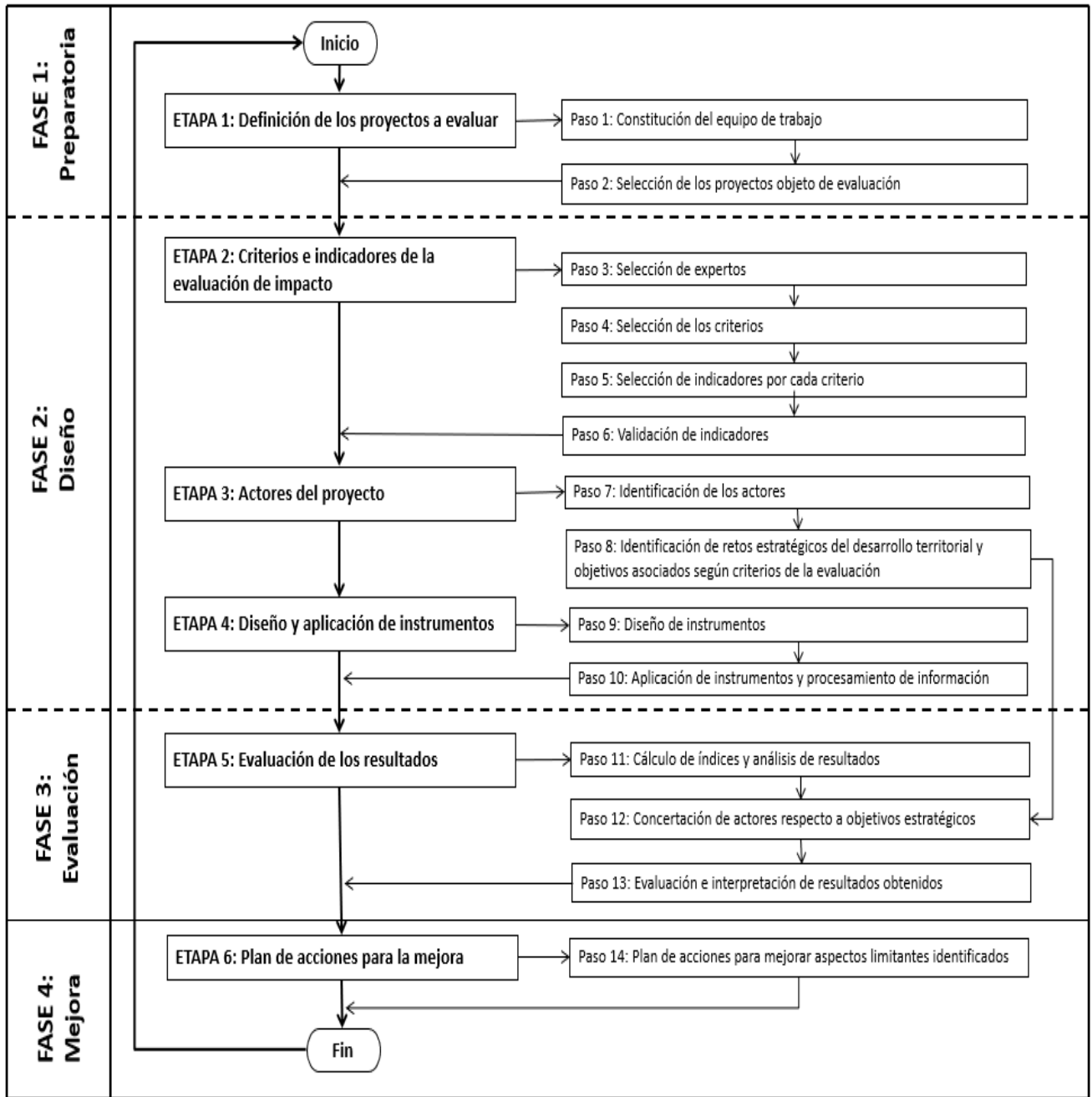


Figura 1. Procedimiento para la evaluación del impacto de PDLE en el desarrollo territorial.

Fuente: Elaboración propia.

Paso 1: Selección del equipo de trabajo

El equipo de trabajo puede estar integrado por profesores investigadores relacionados con el tema de estudio, especialistas del territorio con experiencia en la gestión de proyectos de desarrollo local, así como estudiantes de grupos científico-estudiantiles relacionados con la temática de evaluación de proyectos.

Una vez conformado el equipo es importante desarrollar al menos una primera sesión de trabajo con el objetivo de sensibilizar a sus integrantes, dar a conocer el propósito del procedimiento, cómo está estructurado de forma general, las particularidades de su enfoque y los resultados esperados.

Paso 2: Selección de los proyectos objeto de evaluación

Para seleccionar los PDLE que serán evaluados, se utiliza la revisión y el análisis documental, entrevistas con líderes de proyectos y especialistas del territorio encargados de su gestión desde los grupos adjuntos a los gobiernos de provincia y municipios. Por su parte, los métodos de análisis y síntesis, e inducción y deducción se emplean para elaborar un diagnóstico que contribuya a caracterizar la situación de los PDLE del territorio, que hayan finalizado la etapa inversionista y se encuentren en funcionamiento.

Para cada uno de los casos, es preciso disponer al menos de la siguiente información:

- Nombre del proyecto
- Organismo responsable
- Subclasificación dentro de la tipología de proyecto económico (Agroindustrial, Servicios, Opcional turística, etc.).
- Propósito
- Descripción general donde se muestre de manera resumida la contribución del proyecto
- Si responde a la estrategia de desarrollo municipal o en su defecto a las líneas prioritarias a este nivel.

- Si responde a la estrategia de desarrollo de la provincia o en su defecto a las líneas prioritarias a este nivel.
- Cadena productiva o de servicios en la que se inserta
- Lineamientos de la política económica y social del país a los que responde
- Ejes y/o sectores estratégicos del Plan Nacional a los que responde
- Objetivos de desarrollo sostenible a los que responde
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a los que tributa.
- Destino de los bienes y/o servicios que produce: exportación, sustitución de importaciones, turismo, población, salud, sector productivo, sector de los servicios, u otros (especificar).
- Tiempo transcurrido a partir de la puesta en funcionamiento en caso de haber concluido la etapa inversionista.

A partir de este diagnóstico se procede a seleccionar los proyectos que resulten de interés evaluar, teniendo en cuenta su aporte a la estrategia del municipio y provincia fundamentalmente, que cumplan con las condiciones de ser proyectos que hayan culminado su etapa inversionista y se encuentren en funcionamiento por un período superior a los dos años como mínimo. Como resultado de esta primera etapa se obtiene la selección de PDLE a los que se evaluará su impacto en el desarrollo del territorio.

Fase 2: Diseño

Esta fase tiene el objetivo de diseñar la evaluación del impacto, lo cual se inicia en la etapa dos y se extiende hasta la cuatro. En la actual fase se seleccionan los expertos, establecen los criterios para la evaluación y selecciona y valida el sistema de indicadores por cada criterio.

En este proceso se utilizan como métodos y técnicas, la revisión y análisis bibliográfico, el análisis documental, la observación directa, el cuestionario, la entrevista, la determinación del coeficiente de competencia de los expertos, el método Delphi, análisis y síntesis, talleres, el coeficiente Alpha de Cronbach para el análisis de confiabilidad, utilizando el SPSS para el procesamiento estadístico y

Microsoft Excel para el cálculo de indicadores relativos por cada criterio, así como para la obtención de gráficos.

Etap 2: Criterios e indicadores de la evaluación del impacto e identificación de actores.

Esta etapa tiene como objetivo el diseño y aplicación de los instrumentos que serán utilizados para la recolección y procesamiento de la información. Los pasos que comprende esta etapa son:

Paso 3: Selección de expertos

Se determina el número de expertos según Hair *et al.* (1999), utilizando la siguiente expresión:

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

Donde:

p- Proporción de error que se comete al hacer estimaciones con n expertos.

k- Constante que depende del nivel de confianza seleccionado.

i-Nivel de precisión deseado ($i \leq 12\%$).

Tabla 1. Niveles de significación más utilizados

(1-α)	k
99%	6,6564
95%	3,8416
90%	2,6896

Fuente: Mazaira (2012).

Para la selección de expertos se propone utilizar el método propuesto por Cortés e Iglesias (2015), a partir de un listado preliminar que debe considerar los requisitos establecidos por el autor; disposición a participar y de tiempo real para hacerlo, multidisciplinaria en la selección tanto desde la academia como de personas estrechamente vinculados a la gestión del desarrollo local en el territorio, más de 10

años de experiencia en la actividad de desarrollo local. A estos se le calcula el coeficiente de competencia de los expertos (K_{comp}), a partir de la aplicación del cuestionario que se muestra en el **Anexo 4** y la expresión siguiente:

$$K_{comp} = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

Donde:

Kc: Coeficiente de Conocimiento: Se obtiene multiplicando la autovaloración del propio experto sobre sus conocimientos del tema en una escala del 0 al 10, por 0.1.

Ka: Coeficiente de Argumentación: Es la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón, se emplea en esta investigación la Tabla 2.

Tabla 2. Tabla patrón para el cálculo de Ka

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis Teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05	0.04	0.03
Trabajos de autores extranjeros que conoce	0.05	0.04	0.03
Conocimientos propios sobre el estado del tema	0.05	0.04	0.03
Su intuición	0.05	0.04	0.03

Fuente: Cortés e Iglesias (2015)

Dados los coeficientes K_c y K_a se calcula para cada experto el valor del coeficiente de competencia K_{comp} siguiendo los criterios siguientes:

La competencia del experto es ALTA si $K_{comp} > 0.8$

La competencia del experto es MEDIA si $0.5 < K_{comp} \leq 0.8$

La competencia del experto es BAJA si $K_{comp} \leq 0.5$

Se eligen los expertos evaluados de alta competencia (más de 0,80). El método mantiene el anonimato, lo que permite conocer las valoraciones personales de cada uno sin ser intercambiadas o consultadas con los otros. Para garantizar esto, los que resulten seleccionados no deben conocer a los restantes que fueron escogidos,

todo debe ser hecho en forma individual. Como resultado de este paso se obtiene el grupo de expertos que será utilizado durante la investigación.

Paso 4: Selección de los criterios para la evaluación del impacto de los PDLE en el desarrollo territorial

La realización de este paso se sustenta en la revisión de la literatura especializada y el consenso entre los autores (Anexo 1), a lo que se agregan los aspectos que resultan de interés acorde al contexto actual a partir del intercambio con especialistas y expertos.

Varias son las investigaciones en los últimos años y en el marco de la plataforma PADIT, tutoradas por el autor y que tributan a la presente investigación (Domínguez, 2014; Cordero, 2015; L. Pérez, 2015; Díaz, 2015; Almogoea, 2016; Enrique, 2016; Molina, 2016; Y. Pérez, 2016; Aguilar, 2017; Alberdi, 2018; del Sol, 2018; M. Rodríguez, 2018), entre las más importantes.

Sobre la base de estos antecedentes y en consideración de referentes del ámbito nacional e internacional, se identifican aspectos esenciales a destacar en la definición de los criterios claves que se asumen en la presente investigación para la evaluación del impacto de PDLE en el desarrollo territorial, los que se muestran a continuación en la Tabla 3.

Tabla 3. Criterios clave a considerar para la evaluación del impacto de PDLE en el desarrollo territorial.

Pertinencia	Esencialmente, consiste en valorar en qué medida el proyecto de desarrollo económico local responde a las necesidades de los hombres y mujeres de la localidad, a la estrategia de desarrollo del municipio y territorio, a partir de las potencialidades y oportunidades existentes en este. Al mismo tiempo, debe promover encadenamientos productivos o de servicios a lo interno o con otros territorios. Asimismo debe contribuir al proceso de implementación de los lineamientos de la Política Económica y Social del país, al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) al 2030 y a los objetivos y metas de desarrollo sostenible (ODS), priorizando
--------------------	---

	<p>aquellos proyectos que proponen la producción de bienes y/o servicios para la exportación o sustitución de importaciones.</p>
Eficacia	<p>Un PDLE es eficaz cuando produce el efecto esperado, cuando una vez concluido logra los objetivos y resultados planificados, con un aprovechamiento óptimo del presupuesto asignado para su inversión y cumpliendo con el cronograma previsto.</p>
Eficiencia	<p>La eficiencia es el análisis que relaciona los resultados con los recursos utilizados, tomando en cuenta todos los insumos requeridos para el desarrollo del proyecto y su optimización, el aprovechamiento de la capacidad instalada, la relación costo-beneficio, la rentabilidad financiera y de las ventas de los bienes y/o servicios producidos.</p>
Sostenibilidad	<p>Un PDLE es sostenible si sus efectos son capaces de mantenerse por sí mismos en el tiempo, por lo que puede estimarse al inicio o al final de su ejecución y preferiblemente un tiempo después de su puesta en funcionamiento. La sostenibilidad es un criterio de vital importancia en la evaluación del impacto, dado que el objetivo de la intervención debe ser siempre trasladar capacidades a la población beneficiaria y a las instituciones en el tiempo para el mejoramiento en primer lugar de la calidad de vida de las personas, por lo que debe incluir en su análisis los aspectos relacionados con la tecnología que se implementa, su operación y mantenimiento, aspectos técnico organizativos y propios de las instituciones asociadas, así como aspectos económico-financieros, socioculturales, políticos, ambientales y la adecuada capacitación de los actores implicados directa o indirectamente en la implementación y en el funcionamiento del proyecto. Los indicadores que resulten de la operacionalización de este criterio requieren ser tratados como riesgos por parte de las instituciones implicadas con estos proyectos durante su vida útil.</p>
Impacto	<p>Se concibe como la valoración de todos los efectos positivos o negativos, esperados o no, que son producidos con el proyecto en lo económico, tecnológico y financiero; en lo social y humano; en lo institucional, político y cultural; y en la sostenibilidad ambiental, como dimensiones de análisis del desarrollo territorial, que se asumen para la presente investigación.</p>

Fuente: Elaboración propia, a partir de González (2000, 2005); Mairate (2003); Fernández (2008); PNUD (2009); Van de Velde (2009); Ruiz (2010); Medianero

(2010); Perea (2010); COSUDE (2011, 2013); Fernández-Baldor y Boni (2011); JICA (2012); Zegarra (2014); Ruíz & Becerra, 2015, 2017; Mata (2016); Arana (2018); Cajías (2018); Esparza, Cajías, y Vaca (2018); Mata & Santana (2019).

Estos son los cinco criterios de evaluación que propone este autor operacionalizar con indicadores que se ajusten al contexto actual de la gestión de proyectos de desarrollo local en Cuba. De acuerdo con estos se definirían objetivos asociados a retos estratégicos del desarrollo del territorio, en función de los cuáles se analizaría la concertación de los actores implicados con los PDLE objeto de evaluación.

No obstante, en aras de la flexibilidad y adaptabilidad del procedimiento se concibe este paso para dejar abierta la posibilidad de incluir otros criterios complementarios si se considerara necesario en contextos o momentos diferentes, lo que sugiere la posibilidad del mejoramiento del procedimiento en cada implementación.

Paso 5: Selección de los indicadores por cada criterio de la evaluación

Para la propuesta inicial de indicadores se parte de los aspectos esenciales anteriormente identificados en la **tabla 3**, para cada uno de los criterios de evaluación. En este momento se realiza la consulta a los expertos, para lo cual se utiliza como guía el Anexo 5. Se deben revisar las fuentes de información primaria, principalmente los expedientes de proyectos, informes de monitoreo u otras existentes en el momento de la evaluación para identificar los elementos comunes para este tipo de proyectos y que permiten estandarizar indicadores para la evaluación.

Es importante destacar la necesidad de concebir indicadores ajustados a las características y a la práctica actual de los PDLE en Cuba, que resultan de interés medir, debiendo considerar en cada caso la disponibilidad de información acorde a lo establecido para su gestión y control. Como resultado de este paso se obtiene una propuesta inicial de indicadores agrupados por criterios de evaluación, pertinentes con el contexto de país y territorio en que se aplica.

Paso 6: Validación del sistema de indicadores por cada criterio

Del rigor con el que se desarrolle este paso sumado a la profundidad de la revisión bibliográfica y la consulta a especialistas del paso anterior depende incluso la validez de contenido de los instrumentos que se diseñen más adelante. Por esta razón, se propone utilizar el método de expertos explicado en el Anexo 6 adaptado a partir de Hurtado de Mendoza y Méndez (2007) y Cabrera (2016), utilizando para ello los expertos previamente seleccionados en el **paso 3** de este procedimiento y la propuesta inicial de indicadores agrupados por criterios del paso anterior. El resultado consiste en un sistema de indicadores validados por los expertos según los criterios definidos en el **paso 4**.

Etapas 3: Actores del proyecto

El propósito de la etapa es identificar los actores involucrados con el proyecto objeto de evaluación, así como los retos estratégicos del desarrollo territorial y objetivos asociados, con relación a los PDLE según criterios de evaluación, de acuerdo con el contexto de territorio y país en el momento de la aplicación.

Paso 7: Identificación de los actores del proyecto

Los métodos utilizados son la revisión documental, preferentemente la ficha del proyecto y los informes de monitoreo semestral y anual archivados en los grupos encargados de coordinar la gestión de los procesos y proyectos de desarrollo local a nivel de municipio y provincia.

El autor en este sentido recomienda realizar entrevistas a los propios coordinadores de proyectos, al jefe del proyecto en específico. Además, propone complementar estas acciones con la observación para constatar los procesos y actores relacionados con éstos.

Como resultado de este paso se obtiene la identificación del juego de actores vinculados al proyecto objeto de evaluación, para lo cual se recomienda iniciar el llenado del Anexo 7, que se retoma más adelante en la Fase 3, Etapa 5, Paso 12, para completar la información requerida.

Paso 8: Identificación de retos estratégicos del desarrollo territorial y objetivos asociados con relación a los PDLE según criterios de la evaluación del impacto

Este paso, tiene un primer momento donde el autor recomienda realizar una exhaustiva revisión documental de:

- La estrategia de desarrollo municipal o en su defecto sus líneas estratégicas.
- La estrategia de desarrollo provincial o líneas prioritarias para el territorio.
- Esquemas de ordenamiento territorial actualizados del municipio y provincia.
- Documentos rectores a nivel de país que constituyen referentes de políticas y estrategias tales como Lineamientos de la Política Económica y Social del país, Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible, Constitución de la República de Cuba.
- Las indicaciones metodológicas para la elaboración del plan de la Economía, con énfasis en el epígrafe dedicado a la Planificación Territorial.

Esta revisión documental va a permitir recoger y analizar los elementos esenciales para un segundo momento, donde el autor recomienda convocar un taller con los expertos seleccionados en la Etapa 2, previa socialización de los anteriores documentos.

Como resultado de este paso se obtiene el consenso de los expertos sobre los retos estratégicos del desarrollo territorial y objetivos asociados, con relación a los PDLE según criterios seleccionados para la evaluación del impacto. Estos son los objetivos estratégicos que se utilizan posteriormente en la Fase 3, Etapa 5, Paso 12, cuando se aplica el método MACTOR.

Etapa 4: Diseño y aplicación de instrumentos

La etapa tiene el objetivo de diseñar los cuestionarios que se aplicarán a los especialistas vinculados con el proyecto y a los encargados de la gestión de los procesos y proyectos de desarrollo local a nivel de municipio y provincia, con el fin de evaluar los criterios e indicadores validados en la Etapa 2.

Se sigue una secuencia lógica de pasos que van desde la definición de la escala a emplear, pasando por el diseño del instrumento, determinación de la fiabilidad y validez, previo a su utilización y finalmente se obtiene como resultado un instrumento validado listo para ser aplicado.

Paso 9: Diseño de instrumentos

En el actual contexto, teniendo en cuenta la disponibilidad de información estadística confiable para medir cada criterio de evaluación, según la experiencia del propio autor en anteriores investigaciones, se proponen indicadores cualitativos para los criterios de pertinencia, sostenibilidad e impacto e indicadores cuantitativos para la eficacia y eficiencia. Se identifica por el autor, como reto para próximas aplicaciones, incorporar indicadores cuantitativos de los impactos que se logran con estos PDLE, en aras de una mayor precisión de la evaluación.

Acorde a lo anterior, se procede a definir el nivel de medición de cada una de las dimensiones e indicadores que conformarán los instrumentos para los criterios de evaluación de la pertinencia, sostenibilidad e impacto. Varios autores, entre ellos, Hernández *et al.* (2014), coinciden en que existen cuatro niveles de medición:

1. Nivel de medición nominal o clasificatoria: Las categorías no tienen orden o jerarquía, solamente indican diferencias respecto a sus características. Pueden incluir dos categorías (dicotómicas), tres o más.
2. Nivel de medición ordinal: Las categorías tienen un orden y una jerarquía, aunque no está claro el intervalo entre categorías.
3. Nivel de medición por intervalo: Las categorías tienen un orden y una jerarquía, pero además se establecen intervalos iguales en la medición, las distancias entre categorías son las mismas a lo largo de toda la escala
4. Nivel de medición de razón o proporción: Es cuando se tienen todas las características del nivel de intervalos (intervalos iguales entre categorías y aplicación de operaciones aritméticas básicas).

Se trata en este caso de medir actitudes, las que Hernández *et al.* (2014) define como “una predisposición aprendida para responder coherentemente de una

manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona o símbolo y estas actitudes tienen diversas propiedades, entre las que se destacan: dirección (positiva o negativa) e intensidad (alta o baja); estas propiedades forman parte de la medición” (p. 238).

Para los criterios de pertinencia, sostenibilidad e impacto, el autor propone instrumentos de medición que apliquen el método de escalamiento Likert, el cual consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías. La preferencia por este método se fundamenta en su fácil comprensión por parte del sujeto.

Para los indicadores del criterio de pertinencia se propone una escala Likert de 1 a 5 (de Ninguna pertinencia a Muy alta pertinencia), que según Penichet (2010) y Madruga (2016), es una de las escalas más utilizadas en las variables cualitativas, que asegura el mayor nivel de detalle de la estratificación de criterios de los expertos consultados. En el caso de los indicadores del criterio sostenibilidad se propone una escala similar de 1 a 5 (de Muy en desacuerdo a Muy de acuerdo).

Según lo planteado por Hernández et al. (2014), los impactos pueden ser positivos y negativos y siguiendo este referente se proponen ítems perceptuales en el formato Likert, con una escala de 7 puntos que va desde positivo alto (+3) a negativo alto (-3) en correspondencia con las siguientes alternativas de respuesta para el impacto: +3 (Positivo Alto), +2 (Positivo Medio), +1 (Positivo Bajo), 0 (Neutral, sin efectos), -1 (Negativo Bajo), -2 (Negativo Medio), -3 (Negativo Alto).

Para medir la confiabilidad del instrumento se propone el Coeficiente Alpha de Cronbach, el cual requiere de sólo una aplicación del instrumento de medición (Hernández *et. al*, 2014) y su aplicación se facilita con el uso del software SPSS. El autor considera, que la validez de contenido queda demostrada en la Etapa 2, en la que se realiza la exploración y consulta a expertos siguiendo la metodología Delphi.

El autor propone para la prueba, aplicar el instrumento a especialistas vinculados a alguno de los PDLE del territorio, que cumpla al menos con la condición de haber terminado su etapa inversionista, se encuentre en funcionamiento por más de dos

años como mínimo y preferentemente no coincida con los proyectos que serán seleccionados para la evaluación.

Como resultado de este paso se obtienen los cuestionarios a utilizar en la recolección y procesamiento de los criterios de pertinencia, sostenibilidad e impacto, en tanto los criterios de eficacia y eficiencia son medidos a partir de indicadores cuantitativos. Este autor considera además útil complementar lo anterior con entrevistas, que pueden ser aplicadas a las mismas personas, todo ello con el fin de contrastar y fundamentar la información obtenida. En este sentido se propone en el presente procedimiento una guía según Anexo 8.

Paso 10: Aplicación de instrumentos para la recolección y procesamiento de información

Este es un paso esencial para llevar a cabo la evaluación del impacto del proyecto, a partir de la recogida de los datos, mediante la aplicación de los instrumentos diseñados, entrevistas complementarias, el cálculo de indicadores y el procesamiento de información que permitirá el análisis de los resultados de la evaluación en primera instancia.

Este autor considera que, del rigor en la realización de este paso, depende el aporte de aprendizajes para una mejor orientación de los decisores y actores del desarrollo local, en la medida que se avanza en la evaluación y se comparten sus resultados. Para la realización exitosa de este momento del procedimiento, es indispensable la cooperación del responsable del proyecto y especialistas vinculados directamente al mismo, así como de los especialistas de los grupos coordinadores a nivel de provincia y municipio con conocimiento del proyecto, por ser a estos a quien se le aplica por separado el instrumento obtenido en el paso anterior.

A partir de la aplicación de los instrumentos se propone el software SPSS para el procesamiento estadístico de los resultados, recomendándose por este autor tomar como valores válidos para la medición, los correspondientes a la moda de las respuestas para cada uno de los ítems que conforman los indicadores de los criterios de pertinencia, sostenibilidad e impacto.

Según los indicadores que resulten seleccionados en el **paso 6** para la medición de los criterios de Eficacia y Eficiencia, se procede a captar la información requerida en las instituciones responsables del proyecto. El resultado de este paso consiste en obtener la información necesaria para la evaluación de los criterios seleccionados en la fase siguiente.

Fase 3: Evaluación

El objetivo de esta fase consiste en realizar la evaluación a partir del procesamiento y análisis de los resultados obtenidos en la fase anterior, se calculan los índices relativos por cada uno de los criterios y a partir de estos se obtiene el índice de impacto global del proyecto.

A lo anterior se agregan los resultados obtenidos con la aplicación del método MACTOR para analizar la concertación de los actores del proyecto con respecto a los retos estratégicos del desarrollo territorial y objetivos asociados, con relación a los PDLE según criterios de la evaluación del impacto.

Etapas 5: Evaluación de los resultados

La etapa tiene el objetivo de evaluar e interpretar el procesamiento y análisis de los resultados obtenidos anteriormente en la medición de los criterios de pertinencia, impacto, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, así como los resultados de la aplicación del método MACTOR. Esta etapa comprende desde el paso 11 hasta el 13.

Paso 11: Cálculo de índices y análisis de resultados

Se propone por el autor la normalización de los datos como paso previo al cálculo de los índices relativos por cada criterio de evaluación, con el propósito de ajustar el valor de cada uno de los indicadores en un rango de variación entre 0 y 1. En el caso de los criterios de Pertinencia y Sostenibilidad en los que se utiliza una Likert de 1 a 5, se recomienda utilizar el método de min-max o re-escalamiento propuesto por Bas (2014), según expresión siguiente:

$$\text{Valor normalizado del indicador} = \frac{\text{Valor del indicador} - \text{Mínimo Valor Escala}}{\text{Máximo Valor Escala} - \text{Mínimo Valor Escala}}$$

En el criterio impacto, donde se utiliza una Likert de 7 puntos, pero los valores posibles a obtener pueden oscilar entre +3 y -3, en tanto los impactos pueden ser positivos o negativos, se propone por el autor el ajuste a un rango de variación entre +1 y -1, para ello, la expresión que se propone es la siguiente:

$$\text{Valor normalizado del indicador} = \frac{\text{Valor del indicador}}{3}$$

Los métodos y expresiones a utilizar para la normalización de datos en el caso de los criterios de Eficacia y Eficiencia dependerán de los indicadores que resulten seleccionados y validados por los expertos en cada implementación. Una vez concluido el proceso de normalización de datos para todos los indicadores según criterios utilizados en la evaluación, se procede al cálculo de los índices relativos utilizando las expresiones siguientes:

Índice relativo del criterio pertinencia (IRP):

$$\text{IRP} = \frac{\sum \text{Valores normalizados de cada indicador del criterio pertinencia}}{\text{Cantidad de indicadores del criterio}}$$

Tomando en cuenta que el criterio de sostenibilidad posee varias dimensiones, se recomienda por el autor calcular un índice relativo por cada dimensión (IRSDx), además del índice relativo para el criterio de sostenibilidad en general (IRS), utilizando las expresiones siguientes:

Índice relativo de sostenibilidad por cada dimensión de análisis (IRSDx):

$$\text{IRSDx} = \frac{\sum \text{Valores normalizados de cada indicador dentro de la dimensión } x}{\text{Cantidad de indicadores de la dimensión } x}$$

Índice relativo del criterio sostenibilidad (IRS):

$$\text{IRS} = \frac{\sum \text{IRSDx}}{\text{Cantidad de dimensiones del criterio sostenibilidad}}$$

Para el criterio impacto que posee cuatro dimensiones de análisis se calculan los índices relativos por cada una (IRIDx) y el índice relativo del criterio (IRI) a través de las expresiones siguientes:

Índice relativo de impacto para cada dimensión de análisis (IRIDx):

$$IRIDx = \frac{\Sigma \text{Valores normalizados de cada indicador dentro de la dimensión } x}{\text{Cantidad de indicadores de la dimensión } x}$$

Índice relativo del criterio impacto (IRI):

$$IRI = \frac{\Sigma IRIDx}{\text{Cantidad de dimensiones del criterio impacto}}$$

Según los valores normalizados obtenidos para cada indicador, ajustados a un rango de variación entre -1 y 1, según magnitud y dirección del impacto, se propone la valoración cualitativa del impacto en cada caso según tabla 4.

Tabla 4. Clasificación del impacto según valor del indicador.

Valor normalizado	Clasificación del impacto del indicador	Notación abreviada
1	Positivo alto	PA
0.67	Positivo medio	PM
0.33	Positivo bajo	PB
-0.33	Negativo bajo	NB
-0.67	Negativo medio	NM
-1	Negativo alto	NA
= 0	No procede el impacto	NP

Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera, de acuerdo con el rango de valores obtenidos, tanto para los IRIDx como para el IRI, se clasifica el nivel y dirección del impacto, proponiéndose además una notación abreviada, tal y como se ilustra en la tabla 5.

Tabla 5. Clasificación del impacto según rango de valores de los IRIDx o IRI.

Rangos de valores	Clasificación del impacto	Notación abreviada
$0.85 \geq \text{IRIDx o IRI} \leq 1$	Positivo alto	PA
$0.50 \geq \text{IRIDx o IRI} < 0.85$	Positivo medio	PM
$0 \geq \text{IRIDx o IRI} < 0.50$	Positivo bajo	PB
$-0.50 \geq \text{IRIDx o IRI} < 0$	Negativo bajo	NB
$-0.85 \geq \text{IRIDx o IRI} < -0.50$	Negativo medio	NM
$-1 \geq \text{IRIDx o IRI} < -0.85$	Negativo alto	NA
$= 0$	Sin impactos	SI

Fuente: Elaboración propia.

Para los criterios de eficacia y eficiencia se calculan los índices relativos correspondientes a partir de las expresiones siguientes:

Índice relativo del criterio eficacia (IRE):

$$IRE = \frac{\sum \text{Valores normalizados de cada indicador del criterio eficacia}}{\text{Cantidad de indicadores del criterio}}$$

Índice relativo del criterio eficiencia (IRF):

$$IRF = \frac{\sum \text{Valores normalizados de cada indicador del criterio eficiencia}}{\text{Cantidad de indicadores del criterio}}$$

Por último, una vez calculados los índices relativos de cada criterio (IRP, IRI, IRE, IRF, IRS) es posible calcular el Índice Global de Impacto (IGI) según la expresión:

$$IGI = IRP + IRI + IRE + IRF + IRS$$

Considerando que son en este caso cinco criterios y que sólo IRI e IRE se mueven en el intervalo [-1,1] y los restantes entre 0 y 1, los posibles valores para IGI se encontrarían en el intervalo [-2,5], por lo que la valoración cualitativa sería de acuerdo con el intervalo siguiente (Ver Tabla 6).

Tabla 6. Clasificación cualitativa del IGI.

Valores de IGI	Valoración cualitativa	Valores Normalizados de IGI
$3.83 > IGI \leq 5$	Positivo alto	$0.76 > IGI \leq 1$
$2.67 > IGI \leq 3.83$	Positivo medio	$0.53 > IGI \leq 0.76$
$1.50 > IGI \leq 2.67$	Positivo bajo	$0.30 > IGI \leq 0.53$
$0.34 > IGI \leq 1.50$	Negativo bajo	$0.07 > IGI \leq 0.30$
$-0.83 > IGI \leq 0.34$	Negativo medio	$-0.17 > IGI \leq 0.07$
$-2 \geq IGI \leq -0.83$	Negativo alto	$-0.4 \geq IGI \leq -0.17$

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados hasta aquí obtenidos, conjuntamente con los del paso siguiente, sientan las bases para el proceso de evaluación final.

Paso 12: Concertación de actores respecto a objetivos estratégicos según criterios de la evaluación.

La inclusión de este paso en el procedimiento se fundamenta sobre la base de que los resultados y por tanto los efectos que provocan los impactos de un PDLE, no es posible predeterminarlos del todo, precisamente, porque los actores asociados a estos proyectos poseen varios grados de libertad que estarán dispuestos a aprovechar a través de su acción estratégica, para lograr sus propósitos y metas, lo que se sintetiza en Godet y Durance (2011), cuando expresa “conflictos entre grupos con proyectos diferentes, que condiciona la evolución del sistema en el que se desarrollan” (p. 69).

De ahí que se considera por este autor como elemento esencial dentro de la evaluación del impacto de este tipo de proyectos “estimar la correlación de fuerzas que existen entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a determinados retos y objetivos asociados” (Godet & Durance, 2011, p. 69).

Aunque el método MACTOR se incluye en el método de escenarios, puede utilizarse, tanto con fines prospectivos como para el análisis de una situación estratégica dada (Godet, 2007; Godet & Durance, 2011).

Se propone entonces la aplicación del método MACTOR (Godet, 1993, 2007; Godet & Durance, 2011), desarrollado por el Grupo LIPSOR (Laboratorio de Investigación en Prospectiva, Estrategia y Organización), por ser una herramienta que se concibe para analizar el efecto de los actores, sobre la base de las matrices de impacto.

Como método para analizar el juego de actores, el MACTOR se enfoca en la determinación de las motivaciones, conflictos y posibles alianzas estratégicas entre actores con intereses diferentes, lo que, a criterio de este autor, es fundamental para el logro de mejores resultados, efectos e impactos de los proyectos de desarrollo local en los que coparticipan.

Sobre la base de lo anteriormente explicado se fundamenta la selección del MACTOR como método que satisface los intereses y enfoque de la investigación, a lo que se añade que la disponibilidad de un software que agiliza el procesamiento, elimina posibles errores de cálculo y facilita el proceso de análisis de los resultados a través de gráficos ilustrativos.

En Godet (1993), se proponen siete etapas fundamentales para la aplicación del método MACTOR.

1. Construir el cuadro "estrategias de los actores".
2. Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados.
3. Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones).
4. Jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas).
5. Evaluar las relaciones de fuerza de los actores.
6. Integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores.
7. Formular las recomendaciones estratégicas para cada actor.

Contextualizando la aplicación del método a la presente investigación, se trata en este caso de los actores implicados con el proyecto, por lo que se requiere completar la información mínima indispensable según Anexo 7, que ya se ha

iniciado en el **paso 7**, preferiblemente agrupándolos según tipo: Ministerio, Órgano de la Administración Central del Estado (OACE), Empresa, Unidad Presupuestada, Cooperativa, Proveedores, Trabajador por cuenta propia, Población, Organizaciones de masa, Bancos, Gobierno, Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), Salud, Turismo, Agricultura, Universidad, Organizaciones no Gubernamentales (ONG) u otros.

En Godet (1993) se propone que el número de actores oscile entre 10 y 20 como máximo, lo que se considera un número racional, por encima de esta cifra pudiera resultar poco manejable en el desarrollo del estudio.

Los objetivos existenciales pueden verse como aquellos que determinan el estatus del actor. En tanto las misiones se subordinan a estos, se mantienen a largo plazo y están muy asociadas a los deberes más esenciales del rol que desempeña el actor. Los proyectos suelen subordinarse a las misiones y se orientan al mediano plazo, con un comienzo y un fin determinado, previsible, mientras que los objetivos operativos también garantizan a las misiones, e incluso a los proyectos. Como su nombre lo sugiere, estos objetivos están asociados al corto plazo y su ejecución, por lo general, es periódica (Martínez et. al, 2013).

Se retoma en este paso el reto estratégico del desarrollo territorial y objetivos asociados, con relación a los PDLE, identificados y validados por los expertos en la fase de diseño, Etapa 3, Paso 8, para elaborar las encuestas a los expertos, según requerimientos para la información de entrada al Software MACTOR.

Según el MACTOR, y su implementación a través del Software correspondiente, existen tres tipos de matrices, en ambos grupos (MAA y MAO), lo que en el caso de las MAA tiene el propósito de representar:

1. Las relaciones directas entre los actores.
2. Las relaciones totales (luego de sumarle a las anteriores, las relaciones indirectas).
3. Las relaciones totales complementadas con la magnitud del poder que tiene cada actor.

En el caso de las MAO, representan:

1. La posición que tiene cada actor frente a los objetivos (a favor, en contra o indiferente).
2. La magnitud de la posición de cada actor con respecto al cumplimiento o no de los objetivos (cuán a favor o en contra está).
3. La información anterior, complementada con el poder que tiene cada actor.

La 1MAA o matriz de influencia directa entre los actores (MDI), muestra los efectos directos de las relaciones entre los actores y es una de las dos matrices que constituye la información de entrada al Software MACTOR a partir del criterio de los expertos.

La 2MAA o matriz de influencias directas e indirectas (MIDI) entre los actores refleja las relaciones totales. De esta matriz a su vez se derivan otras muchas salidas de información, siendo una de las más importantes el vector que representa los coeficientes de fuerza. Estos coeficientes representan el poder de cada actor a partir de su capacidad de influir en los otros y la susceptibilidad relativa a ser influenciado.

La 3MAA o matriz máxima de influencias directas e indirectas (MMIDI) entre los actores refleja las relaciones totales, pero considerando además la influencia que ejerce los coeficientes de fuerza de cada actor anteriormente obtenidos.

Por su parte, la 2MAO obtenida con la ayuda de los expertos, es en este caso la segunda matriz que constituye información de entrada al software MACTOR y que pertenece al bloque de las matrices actor-objetivo. Los valores que pueden tomar los escaques en la matriz son desde -4 hasta +4, en dependencia de si el objetivo constituye una amenaza para la existencia misma del actor o para su misión, o para sus proyectos, o para sus objetivos, o resulta indiferente, o favorece el cumplimiento de objetivos operativos, sus proyectos, su misión o la propia existencia del actor, respectivamente.

La 1MAO y 3MAO las calcula el software una vez que se introduce la información contenida en la 2MAO. Si se multiplicase esta última por su transpuesta, se obtendría la primera de las matrices actor-actor (1MAA). La 3MAO resulta de enriquecer la información de la 2MAO con el coeficiente de fuerza de cada actor y la 3MAA, de multiplicar la 3MAO por su transpuesta.

Estas matrices por sí solas constituyen valiosas salidas del software por su utilidad para el análisis estratégico de los actores. Las sumas por columnas en las MAA, permiten determinar los actores más influenciados o sumisos. Las sumas por filas en cambio permiten jerarquizar a los actores en cuanto a su capacidad de influir en los demás.

En el caso de las MAO, las sumas por columna permiten captar los acuerdos, desacuerdos e interés que suscita cada objetivo, mientras que los totales por las filas permiten determinar los actores más comprometidos más implicados dentro del sistema de objetivos.

A partir de cada una de las tres matrices MAO, se obtienen las de convergencias y divergencias. Ambas son matrices actor-actor, de forma cuadrada, que muestran por las columnas (en el caso de las convergencias), el grado de arreglos que logra generar los objetivos de cada actor y en el caso de las divergencias lo contrario.

Los mapas en las MAA representan las posiciones de cada actor dentro de un sistema de influencias y dependencias (ver Figura 2), lo que permite conocer cuáles son los actores que lideran, los que son influenciados y aquellos que sirven de enlace para que se manifiesten las relaciones de poder.

La sesión de las MAO permite el análisis acerca de las convergencias (1CAA, 2CAA, 3CAA) y divergencias (1DAA, 2DAA, 3DAA) que se generan entre los actores respecto a los objetivos, ilustrando los clústeres que se forman a raíz de las alianzas y de los conflictos entre actores, así como las distancias netas entre objetivos y entre actores.

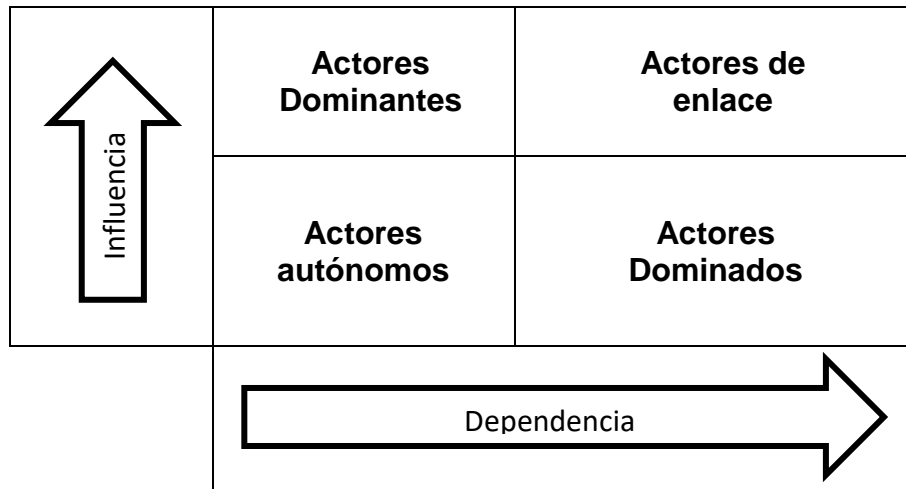


Figura 2. Mapa de influencias y dependencias

Fuente: Elaboración propia a partir de Godet (1993, 2007); Godet y Durance (2011).

Los resultados obtenidos en este paso con la aplicación del MACTOR, permiten estimar la correlación de fuerzas que existen entre los actores, previamente identificados en el **paso 7**, comprendiendo las relaciones directas e indirectas existentes entre ellos, así como sus convergencias y divergencias con respecto a los objetivos estratégicos de desarrollo definidos en el **paso 8**.

Paso 13: Evaluación e interpretación de los resultados obtenidos

En este momento del procedimiento, se revisan los resultados obtenidos durante esta fase, lo que debe contribuir a la determinación de cuáles han sido los puntos fuertes y limitantes de la evaluación.

La determinación de los impactos que se logran con el proyecto en el desarrollo territorial, además de constituir la meta principal del procedimiento propuesto, constituye una información pertinente y útil tanto para decisores como para los actores del territorio relacionados con este tipo de proyectos, con énfasis en los gobiernos encargados de coordinar su gestión. Al mismo tiempo, se facilita el proceso de construcción de capacidades al menos de los actores implicados, lo que contribuye a una mejor orientación a futuro de estos para con el propio proyecto evaluado u otros.

Es importante precisar que los resultados obtenidos deben verse apenas como un momento, teniendo en cuenta la secuencia que sugiere la concepción de las fases del procedimiento propuesto. Esto se debe a que se concibe como un proceso sistemático y dinámico más allá de la evaluación en sí, en tanto responde a una lógica similar al ciclo Deming o ciclo P-H-V-A (Deming, 1989).

Esta concepción, contribuye a lograr un seguimiento que verdaderamente permita determinar a tiempo debilidades y adoptar acciones correctivas para mejorar a futuro los impactos de los PDLE en el desarrollo del territorio (Ver Figura 3), lo que sugiere una continuidad en el tiempo durante el horizonte de vida útil del proyecto.



Figura 3. Ciclo propuesto para la evaluación del impacto de los PDLE en el desarrollo territorial.

Fuente: Elaboración propia a partir del procedimiento propuesto.

Fase 4: Mejora

El objetivo de esta fase final, es la elaboración de una propuesta consensuada con los actores de los proyectos de acciones correctivas orientadas a la mejora de los aspectos limitantes identificados durante la evaluación.

Etapas 6: Plan de acciones para la mejora

El objetivo de la etapa consiste en contribuir a mejorar los impactos de los PDLE a partir de la propuesta de acciones correctivas o preventivas de acuerdo con debilidades identificadas como resultado del proceso de evaluación y está compuesta por el siguiente y único paso:

Paso 14: Plan de acciones para mejorar aspectos limitantes identificados como resultado de la evaluación.

En esta fase se propone la realización de un taller, orientado al intercambio del equipo evaluador con los actores de los proyectos evaluados, para el análisis de los resultados y la reflexión sobre las causas y posibles soluciones de los aspectos limitantes identificados en el proceso de evaluación, de forma tal que se logre la mayor objetividad posible en la propuesta de soluciones con la participación de las instituciones responsables.

Para la propuesta del plan de acciones se propone utilizar la técnica 5W2H, la cual debe su nombre a que se basa en responder 7 preguntas, cuyas palabras en Inglés, se inician con W y H, a saber: ¿Qué (What)?, ¿Por qué (Why)?, ¿Cuándo (When)?, ¿Dónde (Where) ?, ¿Quién (Who) ?, ¿Cómo (How) ? y ¿Cuánto (How much) ?. Se propone por este autor añadir, además, indicadores meta que permitan medir el avance en el cumplimiento de las acciones mediante el logro de resultados concretos.

Finaliza el paso y el procedimiento con la propuesta del Plan de acciones para mejorar los impactos del proyecto, construido con la participación de los actores implicados con los proyectos evaluados.

En el Anexo 9 se representa de modo general, la concepción del proceso de evaluación, acorde a los intereses y enfoque de la actual investigación. Los criterios que se asumen para la evaluación se integran a la cadena de resultados del proyecto según la lógica de la metodología de marco lógico, lo que significa que se estaría determinando con qué eficacia y eficiencia se logran los resultados del proyecto, sus impactos identificados, su pertinencia y sostenibilidad, teniendo en cuenta la concertación de los actores implicados con el proyecto en el logro de objetivos estratégicos de desarrollo.

La identificación de los impactos se orienta según el enfoque de la investigación, hacia los cambios y transformaciones que expresan desarrollo en lo económico, tecnológico y financiero; en lo social y humano; en lo institucional, político y cultural; y en la sostenibilidad ambiental a nivel territorial.

Conclusiones parciales

1. El diseño del procedimiento propuesto contribuye a evaluar con enfoque integral los impactos de los PDLE en el desarrollo del territorio, su pertinencia de acuerdo con las exigencias locales y de país, la sostenibilidad, con qué eficacia y eficiencia se logran estos impactos y el análisis de la concertación de los actores implicados en función de objetivos estratégicos definidos según criterios utilizados en la evaluación.
2. El procedimiento permite una implementación de rigor y coherente con la realidad actual de la gestión de proyectos de desarrollo local en el territorio y país, lo que contribuye a cubrir el vacío teórico y metodológico, identificado durante la investigación, en función de mejorar el impacto de los PDLE en el desarrollo del territorio, estrechamente relacionado con la calidad de vida de la población.

CAPÍTULO III: Aplicación del procedimiento para la evaluación del impacto de PDLE en el Desarrollo territorial en la provincia Cienfuegos

CAPÍTULO III: Aplicación del procedimiento para la evaluación del impacto de PDLE en el desarrollo territorial de la provincia Cienfuegos

Este capítulo tiene el objetivo de aplicar el procedimiento propuesto en el territorio de la provincia Cienfuegos, a través de tres PDLE como casos de estudio. Se tiene en cuenta para esta selección que sean proyectos representativos de las modalidades existentes en el territorio para esta tipología de proyectos económico-productivos, el tiempo en explotación y que, dada su pertinencia, sean considerados referentes en la provincia. A partir de los resultados obtenidos es posible constatar el cumplimiento de la idea a defender planteada en la investigación. Previo a la implementación, se utiliza el criterio de usuarios mediante la técnica IADOV para determinar el nivel de satisfacción de los principales beneficiarios con el diseño que se propone.

3.1. Validación del procedimiento por criterio de usuarios

Con el objetivo de conocer el grado de satisfacción de actores claves de la gestión de procesos y proyectos de desarrollo local en la provincia Cienfuegos, se aplicó la encuesta que aparece en el Anexo 10, luego de explicarles el enfoque de la investigación y la concepción del diseño del procedimiento.

En el encuentro se dieron cita 7 vicepresidentes, 16 entre coordinadores y especialistas de los grupos coordinadores municipales, 5 profesores investigadores de la Universidad, 2 representantes de la prensa radial e impresa y 29 representantes de las restantes instituciones del territorio, para un total de 59, los cuáles en ninguno de los casos coincide con los expertos seleccionados para la investigación. El 100 % de los encuestados expresan estar satisfechos con el procedimiento propuesto, de ellos 52, que representan el 88,1 %, manifiesta que le gusta mucho el diseño y el 11,9 % restante, expresan que les gusta más de lo que les disgusta.

Entre los aspectos de mayor atractivo resultan reiterativos los siguientes: constituye una herramienta para mejorar la gestión de proyectos y los resultados; permite orientar la gestión hacia metas más definidas acorde a lo que requiere el desarrollo del territorio; está muy bien estructurado y resulta de fácil comprensión el por qué y el

para qué de cada paso; es una herramienta útil para orientar la gestión de proyectos de los gobiernos, de gran actualidad y muy necesaria para el momento actual. El 100% de los presentes afirman que, si pudieran elegir libremente una vía para evaluar el impacto de los PDLE en el Desarrollo del territorio, elegirían un procedimiento con características similares al propuesto.

A los resultados obtenidos se le aplicó la técnica de IADOV para su procesamiento, la cual constituye una vía indirecta para el estudio de la satisfacción. Los criterios que se utilizan se fundamentan en las relaciones que se establecen entre tres preguntas cerradas que se intercalan dentro de un cuestionario (preguntas 1, 4 y 5 del cuestionario del Anexo 10) cuya relación los encuestados desconocen (Capote, 2018; Mirabal, 2018; Arias, 2019). Estas tres preguntas se relacionan a través de lo que se denomina el "Cuadro Lógico de IADOV", que se muestra en la tabla 7 y se explica a continuación.

Tabla 7. Cuadro Lógico de IADOV aplicado al cuestionario del Anexo 10

Pregunta 4: ¿Le gusta el diseño del procedimiento?	Pregunta 1: ¿Está satisfecho con el procedimiento propuesto?								
	Sí			No sé			No		
	Pregunta 5: Si pudiera elegir libremente una vía para para evaluar el impacto de los proyectos de desarrollo económico local en el territorio, ¿elegiría un procedimiento con características similares al propuesto?								
	Sí	No sé	No	Sí	No sé	No	Sí	No sé	No
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2	2	3	2	3	3	6	3	6
Me es indiferente	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta nada	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No sé qué decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Fuente: Elaboración propia a partir de Capote (2018)

Utilizando el Cuadro Lógico de IADOV se ubica cada encuestado en su correspondiente categoría (que puede ser: 1, 2, 3, 4, 5 ó 6). Para ello se procede del modo siguiente: se busca la respuesta del primer encuestado a la pregunta 1, de haber respondido "Sí", se busca la casilla "Sí" de la pregunta 5, pero debajo del "Sí" correspondiente a la pregunta 1, que a su vez corresponda con la respuesta a la

pregunta 4, en esa intercepción está la categoría en la que se ubica a ese primer caso encuestado. De la misma forma se procede con cada una de las respuestas.

El número resultante de la interrelación de las tres preguntas indica la posición de cada sujeto en la escala de satisfacción, que es la siguiente: 1) Clara satisfacción; 2) Más satisfecho que insatisfecho; 3) No definida; 4) Más insatisfecho que satisfecho; 5) Clara insatisfacción; 6) Contradictoria.

Para obtener el índice de satisfacción grupal (ISG) se trabaja con los diferentes niveles de satisfacción que se expresan en la escala numérica que oscila entre +1 y - 1 de la siguiente forma: (+1) Máxima satisfacción; (0,5) Más satisfecho que insatisfecho; (0) No definido o contradictorio; (- 0,5) Más insatisfecho que satisfecho; (-1) Máxima insatisfacción.

$$ISG = \frac{A * (+1) + B * (+0,5) + C * (0) + D * (-0,5) + E * (-1)}{N}$$

Donde A, B, C, D y E representan la cantidad de encuestados según posición en la escala de satisfacción anterior, de acuerdo con los valores 1, 2, 3 o 6, 4, 5 y N es la cantidad total de encuestados.

El ISG resultante puede ser un valor entre +1 y -1. Los valores que se encuentran comprendidos entre - 1 y - 0,5 indican insatisfacción; los comprendidos entre - 0,49 y + 0,49 evidencian contradicción y los que caen entre 0,5 y 1 indican que existe satisfacción.

De acuerdo con los resultados obtenidos, donde 52 responden en la posición de clara satisfacción “Me gusta mucho” y los 7 restantes responden en la posición de más satisfecho que insatisfecho, “Me gusta más de lo que me disgusta”. Se sustituye estos valores en la expresión anterior y el resultado es el siguiente:

$$ISG = \frac{52 * (+1) + 7 * (+0,5) + 0 * (0) + 0 * (-0,5) + 0 * (-1)}{59}$$

De lo que se obtiene un ISG de 0,9 que expresa una alta satisfacción de los encuestados con el procedimiento propuesto para la evaluación del impacto de PDLE en el desarrollo del territorio de Cienfuegos.

3.2. Aplicación del procedimiento en el territorio de la provincia Cienfuegos.

Desarrollo de la Fase 1. Preparatoria

Etapas 1: Definición de proyectos a evaluar

Se selecciona el equipo de trabajo (**paso 1**), el cual queda integrado por profesores investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, de la Universidad de Cienfuegos, especialistas del territorio con experiencia en la gestión de procesos y proyectos de desarrollo local y estudiantes miembros de grupos científico-estudiantiles relacionados con la temática de evaluación de proyectos, los cuáles fueron debidamente sensibilizados con el propósito de la investigación.

Los proyectos a evaluar se eligen (**paso 2**) a partir de un diagnóstico inicial para determinar los PDLE que han terminado su período de inversión y se encuentran ya en funcionamiento en la provincia de Cienfuegos por más de 3 años, considerando sólo los últimos 5 años.

Entre los métodos aplicados para la realización del diagnóstico se encuentra la revisión y el análisis documental de expedientes de proyectos, informes de monitoreo y seguimiento y otras informaciones del grupo de gestión de proyectos adjunto al Gobierno Provincial de Cienfuegos. También se aplica la observación directa en el terreno, donde además se realizaron entrevistas a los coordinadores de proyectos, especialistas y actores implicados en ellos de los municipios Abreus y Cienfuegos.

El diagnóstico arrojó que, al cierre de octubre 2019, existen en la provincia de Cienfuegos, un total de 100 proyectos de desarrollo local. Estos se distribuyen según tipología en 78 económico-productivos, 1 de I+D+i, 6 institucionales, 5 medioambientales y 10 socioculturales (Ver Anexo 11). El mayor número de proyectos se ubican en el municipio Cienfuegos, seguido de los municipios Aguada, Palmira, Abreus, Cruces, Rodas, Cumanayagua y Lajas, en ese orden, a lo que se suman tres proyectos que se gestionan directamente desde el grupo coordinador de proyectos adjunto al Gobierno Provincial de Cienfuegos.

De los 78 proyectos económicos registrados, sólo 11 habían terminado su etapa inversionista y se encuentran funcionando (Ver Anexo 12). De ellos, 7 clasifican como productos turísticos, 2 como agroindustriales y 2 en la modalidad de prestación de servicios. Con el propósito de seleccionar para la evaluación los más representativos, se revisa para cada uno los aspectos que a los efectos de la presente investigación definen la pertinencia de los PDLE (Anexo 13).

Los 11 proyectos mencionados responden a la estrategia de desarrollo del municipio y de la provincia. Se insertan en una cadena productiva o de servicios del territorio. Son consecuentes con los lineamientos de la política económica y social del país, en función de ejes estratégicos definidos en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) hasta el 2030. Los bienes y/o servicios que producen están destinados a la población, al turismo, al sector de los servicios y en el caso de los dos agroindustriales contribuyen actualmente a la sustitución de importaciones, con la proyección de poder exportar en el mediano o largo plazo.

Se toma en cuenta además los resultados de la consulta a coordinadores y especialistas encargados de la gestión de proyectos de desarrollo local de municipios y provincia, utilizando el método de entrevistas no estructuradas y la dinámica de grupo. Como casos de estudio, se selecciona un proyecto de cada modalidad identificada durante el diagnóstico, preferiblemente de los considerados como referentes, dada su pertinencia y que el tiempo transcurrido desde su puesta en funcionamiento supere los tres años, resultando ser estos:

1. Fortalecer la producción de conservas y otros alimentos con recursos locales en la minindustria El Mango de la Industria Alimentaria de Abreus (Modalidad: Agroindustrial). Nombre corto: Minindustria.
2. Promoción del desarrollo económico social de la comunidad "El Castillo" (Municipio Cienfuegos) a partir de la explotación de "La Fortaleza" como destino turístico (Modalidad: Producto turístico). Nombre corto: Fortaleza.
3. Fortalecimiento de los procesos de diseño arquitectónico e ingeniero de la Oficina de Proyectos para su gestión y comercialización del municipio Cienfuegos (Modalidad: Servicios). Nombre corto: Diseño arquitectónico.

Desarrollo de la Fase 2. Diseño

Etapa 2: Criterios e indicadores de la evaluación del impacto e identificación de actores

Dentro de esta etapa según **paso 3** del procedimiento, se selecciona el grupo de expertos de la investigación. Para ello se elige un nivel de confianza del 99%, $k=6,6564$, una proporción de error del 0,1% y una precisión del 6,6%. A partir de estos valores se obtiene que se requiere trabajar con un equipo de 15 expertos.

La selección del panel de expertos se realiza siguiendo el método propuesto por Cortés e Iglesias (2015). Se conformó un listado preliminar de 19 posibles expertos que cumplieran con el criterio de poseer más de 10 años de experiencia en la actividad de desarrollo local, de los que resultan seleccionados 15 de competencia alta, con calificaciones por encima de 0,83 (Anexo 14).

Siguiendo el **paso 4** del procedimiento, se asume por este autor, como criterios clave para la evaluación del impacto de PDLE el de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto, los cuales ya han sido conceptualizados y contextualizados en el epígrafe 2.3 de la presente investigación (Tabla 3), lo que no invalida, como ya se ha explicado, que en otro momento o contexto diferente se consideren otros criterios, los cuáles deben ser igualmente definidos para facilitar el buen desempeño del paso siguiente.

En el **paso 5**, se seleccionan los indicadores para operacionalizar los anteriores criterios, por lo que se realizó la consulta a los expertos utilizando como guía el anexo 5 y se realizaron varias entrevistas no estructuradas a investigadores y especialistas encargados de la gestión de procesos y proyectos de desarrollo local adjunto al gobierno en los municipios Abreus y Cienfuegos, así como a representantes del grupo homólogo adjunto al gobierno en la provincia.

Además, se revisaron los expedientes de proyectos, la información registrada en la Dirección Provincial de Economía y Planificación, en las instituciones con personalidad jurídica desde las cuáles se coordinan estos proyectos, verificando la disponibilidad de información en cada caso. Como resultado de este paso, se obtuvo una propuesta

inicial de indicadores, agrupados por cada criterio, con la cual se elaboró el cuestionario utilizado para las rondas con los expertos en el siguiente paso.

En el **paso 6** se organizaron las rondas con los expertos utilizando para ello el cuestionario que se muestra en el anexo 15, a partir de la propuesta inicial de indicadores que se obtuvo anteriormente, para iniciar el proceso de consulta y validación. Se le solicitó al equipo de expertos su criterio sobre el grado de adecuación de la propuesta inicial de indicadores, dándoles la posibilidad de eliminar o agregar otros.

En la primera ronda se clasifican todos los indicadores propuestos entre adecuados y muy adecuados, sugiriéndose nuevas inclusiones por los expertos que en su mayoría coinciden en agregar al criterio de pertinencia, la contribución del proyecto a la producción de bienes y/o servicios para la exportación o para sustituir importaciones. En el criterio eficiencia se sugiere la inclusión del indicador rentabilidad de las ventas y el indicador de rentabilidad financiera.

En el criterio de sostenibilidad, para la dimensión tecnología, operación y mantenimiento, los expertos proponen incluir el indicador de grado de cumplimiento en cantidad y calidad de los resultados del proyecto. En la dimensión técnico-organizativa e institucional, proponen añadir la disponibilidad de capital humano competente y motivado en el proyecto, la existencia de suficiencia en el liderazgo del jefe del proyecto, así como la existencia de una estrategia gradual para el escalamiento del proyecto hacia formas organizativas superiores.

Dentro del criterio de sostenibilidad se propone además adicionar en la dimensión sociocultural, el grado de compatibilidad del proyecto con las potencialidades e intereses del municipio y territorio, así como el grado de no existencia de riesgos de posibles conflictos sociales con el funcionamiento del proyecto, en tanto agregan a la dimensión capacitación, el indicador del grado de participación de la totalidad de los trabajadores del proyecto en las acciones de capacitación que contribuyen a mejorar sistemáticamente su desempeño.

En el criterio impacto, dentro de la dimensión del desarrollo económico, tecnológico y financiero, se sugiere agregar la contribución del proyecto al fortalecimiento y mejora del autoabastecimiento municipal en la producción de alimentos y la contribución a la mejora en el aprovechamiento de los recursos propios del territorio. Para este mismo criterio, pero en la dimensión del desarrollo institucional, político y cultural, se sugiere añadir la contribución del proyecto al incremento y mejora de la colaboración intermunicipal.

Al valorar la adecuación y pertinencia de los anteriores aportes, se añaden al final de la dimensión correspondiente en cada caso y se envía nuevamente el listado a los expertos. Se logra el consenso entre los expertos en sólo dos rondas, cuyos resultados se pueden apreciar en el (Anexo 16). Al finalizar la segunda ronda se obtiene un coeficiente de concordancia de Kendall (W) igual a 0,667, lo que indica que los 15 expertos, efectivamente concuerdan, pues el valor de W se halla entre 0,5 y 1, es decir, que coinciden en sus juicios en un 66,7%.

Al existir concordancia entre los expertos, lo segundo consiste en verificar si dicha coincidencia es o no casual, con un nivel de significación del 5%. Se lleva a cabo la prueba de hipótesis no paramétrica X^2 donde:

H0: Concordancia casual (los expertos coinciden por azar)

H1: Concordancia no casual (los expertos coinciden no por azar, sino por su conocimiento acerca del tema)

Dado que el valor de probabilidad de la prueba es igual a 0.000 y dicho valor es menor que 0.05, entonces se cumple la región crítica y se rechaza la hipótesis nula. Esto indica que la concordancia entre los juicios de los expertos es no casual. De esta forma, concluye la segunda etapa del procedimiento obteniendo como resultado un sistema de indicadores validados por los expertos según los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad (Anexo 17).

Etapa 3: Actores del proyecto

El **paso 7**, se inicia con la revisión de las fichas de proyectos seleccionados para la evaluación. Tienen lugar entrevistas no estructuradas con cada uno de los jefes de

proyectos y con especialistas encargados de la gestión de procesos y proyectos de desarrollo local de los municipios Cienfuegos y Abreus, donde se gestionan los casos de estudio. El resultado de este paso es la obtención de información previa sobre los actores implicados con el proyecto (Ver Anexo 18).

Dando cumplimiento al **paso 8**, se retoma el diagnóstico efectuado en el **paso 1**. Se profundiza en este momento en la revisión de las estrategias de desarrollo de los municipios Cienfuegos y Abreus, así como las líneas prioritarias aprobadas para el territorio y esquemas de ordenamiento territorial de los mencionados municipios y provincia.

Como documentos rectores, se consideran los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible, las indicaciones metodológicas para la elaboración del plan de la Economía 2020, con énfasis en el epígrafe dedicado a la Planificación Territorial así como la nueva Constitución de la República de Cuba.

Dichos documentos se socializaron con el grupo de expertos, a los que se convocó a un taller. Se invitó además a los integrantes del equipo de investigación lo que hizo posible obtener como resultado del consenso de los participantes, un reto estratégico único para el desarrollo del territorio con ocho objetivos asociados. Estos últimos se conciben estrechamente relacionados con los criterios propuestos para la evaluación del impacto de los PDLE seleccionados como casos de estudio.

En el Anexo 19 se precisa el desarrollo y resultados obtenidos durante el taller y en el Anexo 20 el reto estratégico y objetivos asociados, dando por terminada esta etapa del procedimiento que da paso a la siguiente, orientada al diseño y aplicación de los instrumentos que serán utilizados en la investigación.

Etapa 4: Diseño y aplicación de instrumentos

En esta etapa se retomaron los resultados de la **Etapa 2**, en la cual se validaron con ayuda de los expertos los indicadores según criterios de evaluación.

El **paso 9** inicia esta etapa, con el diseño de los cuestionarios para medir la pertinencia, sostenibilidad e impactos del proyecto en las dimensiones del desarrollo territorial, los cuáles se proponen como instrumentos separados en función de garantizar una mayor confiabilidad de estos.

Para el criterio de pertinencia, se utiliza una escala Likert, de cinco categorías, con las etiquetas 5 (Muy Alta), 4 (Alta), 3 (Media), 2 (Baja), 1 (Muy Baja) y para el criterio de sostenibilidad, una escala similar con los niveles 5 (Muy de acuerdo), 4 (De acuerdo), 3 (Ni de acuerdo, ni en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 1 (Muy en desacuerdo).

En el caso del criterio impacto, el autor propone una escala de siete categorías, considerando que cada indicador puede provocar un impacto en sentido negativo o positivo, reservando además un valor neutral, en caso que no se genere impacto alguno en ninguno de los dos sentidos, por lo que los niveles de escala propuestos para este criterio serían -3 (Negativo Alto), -2 (Negativo Medio), -1 (Negativo Bajo), 0 (Neutral, sin efectos), 1 (Positivo Bajo), 2 (Positivo Medio), 3 (Positivo Alto).

Para medir la confiabilidad de los tres instrumentos elaborados a partir del listado de indicadores validados en la Etapa 2, Paso 6, se utilizó el Coeficiente Alpha de Cronbach, con ayuda del software SPSS versión 22.0. Para la prueba se aplicaron los instrumentos a 14 especialistas vinculados a un PDLE de la ciudad de Cienfuegos dedicado a la prestación de servicios según anexo 21.

Los resultados de la prueba (Anexo 22), evidencian un coeficiente elevado de 0,865 para el instrumento de la pertinencia, en tanto los instrumentos para medir la sostenibilidad y el impacto obtuvieron valores moderados, de 0,652 y 0,504 respectivamente. Como resultado de este paso se obtienen los instrumentos para medir los criterios de pertinencia, sostenibilidad e impacto (Anexo 21) y los indicadores para medir los criterios de eficacia y eficiencia (Anexo 23).

Obtenidos los instrumentos se procede al **paso 10**, en el que se aplican los instrumentos a jefes y especialistas vinculados a cada caso de estudio seleccionado en el **paso 1**. Se incluyen, los encargados de su gestión desde los grupos adjuntos al gobierno municipal de Abreus y Cienfuegos según el caso, homólogos del grupo

provincial, de las correspondientes direcciones municipales de economía y planificación, así como de las entidades con personalidad jurídica responsables de dichos proyectos.

Para el procesamiento y análisis de los resultados de la aplicación de los instrumentos se utilizó SPSS versión 22.0. Como estadísticos descriptivos de tendencia central, mediana y moda, en tanto para el análisis de la variabilidad, el rango, con valores mínimos y máximos. No obstante, se tomaron como valores válidos para la medición los valores de la moda (ver Anexos 24, 25 y 26)

La información cuantitativa para los criterios de eficacia y eficiencia del proyecto fue captada según registros del área económica y contable radicada en cada proyecto y conciliada con las direcciones de economía y planificación del municipio y las propias instituciones provinciales de la Empresa Provincial de la Alimenticia (EPIA), Unidad Presupuestada de Apoyo a la Actividad Cultural (UPAAC) y Empresa de Mantenimiento y Construcción respectivamente como responsables de los proyectos objeto de evaluación.

Siguiendo lo pautado en el procedimiento, se realizaron entrevistas a este mismo grupo de actores implicados directamente con los proyectos utilizando la guía que se propuso en el Anexo 8. Esto permitió complementar los resultados obtenidos en la medición, incorporando los fundamentos aportados por los propios actores de los proyectos, así como la información cuantitativa disponible para comprender y explicar los impactos de los proyectos evaluados en las dimensiones de análisis del desarrollo territorial en Cienfuegos.

Desarrollo de la Fase 3: Evaluación

Durante esta fase se evaluaron los resultados obtenidos de la fase anterior, se calcularon los índices relativos por cada criterio e índice global de impacto de cada caso de estudio y se aplicó el método MACTOR, a partir de la información recogida en la etapa 3, paso 7, sobre los actores implicados en cada uno de los proyectos casos de estudio.

Etapas 5: Evaluación de los resultados

Se inicia el **paso 11** con la normalización de los indicadores utilizados en la medición, procediendo al cálculo de los índices relativos de cada uno de estos criterios en los tres proyectos evaluados (Anexo 27) y los principales hallazgos obtenidos se muestran de forma resumida a continuación.

Criterio de Pertinencia: se obtiene un índice relativo de pertinencia (**IRP**) que alcanza valores altos en los tres proyectos evaluados, como se puede apreciar en el anexo 27, con un IRP de 0,96 para la Minindustria y de 0,86 para la Fortaleza y Diseño arquitectónico, distinguiéndose el primero por su aporte en la sustitución de importaciones, a partir de la venta directa al turismo, combinado lácteo y la población local como los principales clientes en el momento actual, evidenciándose al mismo tiempo que en la Fortaleza y Diseño arquitectónico no se contempla en la concepción desde el diseño las posibles contribuciones a la exportación o sustitución de importación de bienes y/o servicios.

En los tres casos se fomenta el encadenamiento hacia atrás, más claramente evidenciado en la Fortaleza, con los proveedores que abastecen de insumos al proyecto (Almacenes Universales, Agropecuaria La Sierrita, Combinado Lácteo, Cítrico Cumanayagua, Frutas selectas, entre otros) y hacia delante con las agencias de turismo con las que actualmente opera, en tanto se inserta como parte de una ruta turística.

Sin embargo, en la Minindustria se identifica como limitante las restricciones que impone que sólo pueden recibir insumos como materia prima para el proceso a través de Acopio, mediando la gestión de la Empresa Provincial de la Industria Alimenticia, como entidad con personalidad jurídica responsable del proyecto.

Impacto en el desarrollo del territorio: el impacto se evalúa a partir del efecto que genera el proyecto en las dimensiones del desarrollo territorial que se asumen en la presente investigación (Figura 4 y Anexo 27), lo que permite la obtención de los índices relativos de impacto por cada dimensión (IRIDx).

En la figura 4 se observa que en la dimensión desarrollo económico, tecnológico y financiero, se obtiene un valor positivo medio del IRID para la Minindustria y para Diseño arquitectónico, en tanto alcanza un valor positivo alto para la Fortaleza. Estos resultados se detallan para cada uno de los indicadores que la conforman según los resultados normalizados de la medición que aparecen en el Anexo 27, valores que oscilan entre positivos altos y bajos. Lo anterior se explica de manera resumida en la tabla 8 que se muestra a continuación, siguiendo la notación establecida para la clasificación del impacto, en la Etapa 5, paso 11 del procedimiento: (PA) Positivo alto, (PM) Positivo medio, (PB) Positivo bajo, (NB) Negativo bajo, (NM) Negativo medio, (NA) Negativo alto y (NP) No procede.

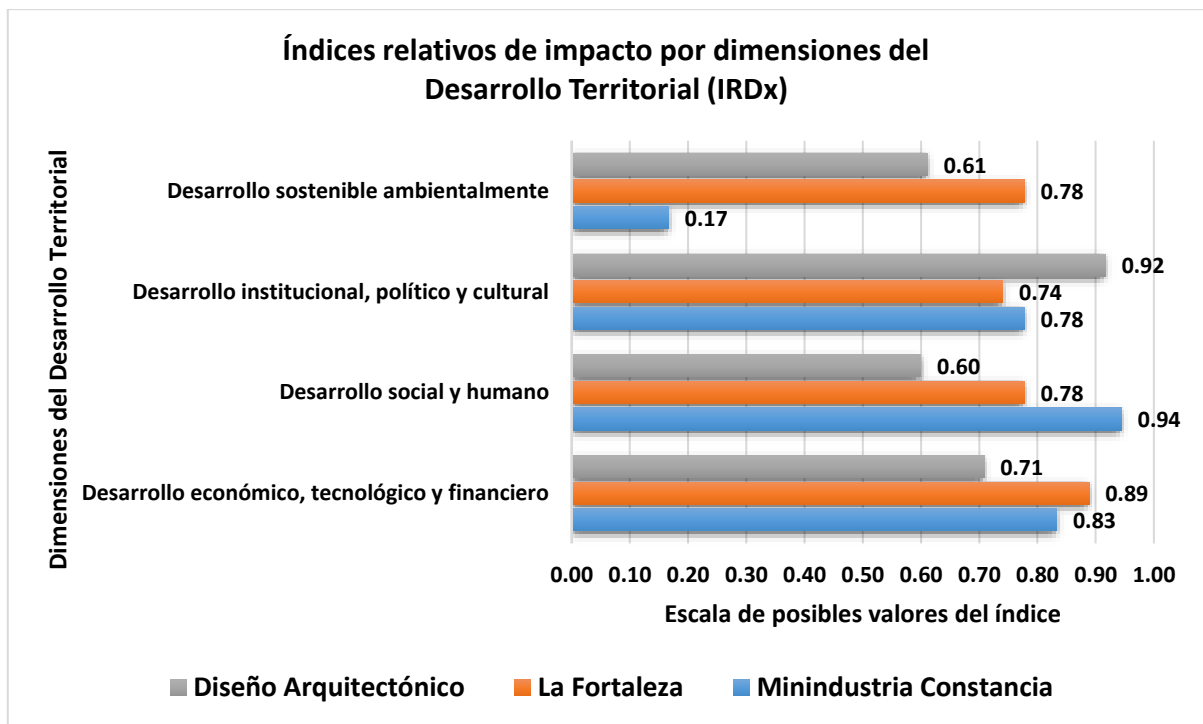


Figura 4. Gráfico resultante de medir el **impacto** de los tres casos de estudio, en las dimensiones del desarrollo territorial.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Impactos en la **dimensión desarrollo económico, tecnológico y financiero.**

Indicador	Explicación del impacto en cada caso de estudio según resultados obtenidos con la aplicación del instrumento y las entrevistas realizadas a los actores implicados.		
	Minindustria	La Fortaleza	Diseño arquitectónico
Fomento y diversificación de la calidad de la producción y/o los servicios en el territorio	PA: Se logra ampliar y diversificar la producción de alimentos en condiciones de máxima inocuidad. Capac. Prod. Promedio de 0.7 ton/día.	PA: Se incrementa y diversifica la oferta de servicios especializados para el turismo y población de la comunidad y el territorio.	PM: Contribuye a incrementar y mejorar el diseño arquitectónico de los proyectos de desarrollo local del territorio.
Desarrollo y mejora de la infraestructura básica para el desarrollo del municipio y el territorio en sentido general	PA: Se introduce una tecnología avanzada que incrementa el potencial productivo de alimentos para el consumo de la población, turismo y exportación	PA: Mejora y conservación de un inmueble patrimonio que incrementa el atractivo turístico para el desarrollo del territorio.	PM: Se crean capacidades de infraestructura para mejorar la calidad el diseño arquitectónico de los proyectos de desarrollo local del territorio.
Contribución con servicios de apoyo a la producción local del sector empresarial, cooperativo y privado	NP: Por ser un proyecto productivo, aunque parte de su producción se vende al sector estatal.	NP: No procede acorde al propósito actual del proyecto.	PM: Se fortalece la capacidad para ofrecer servicios de apoyo al sector público, incluyendo empresas y cooperativas.
Se fomenta la Innovación para el desarrollo, en función de la producción de nuevos y mejorados productos y/o servicios en beneficio de la calidad de vida de la población	PA: La nueva tecnología permite la producción de nuevos y mejorados productos alimenticios de máxima calidad.	PA: Puesta en valor de un inmueble patrimonio, con ofertas para el turismo que incrementa los ingresos para la comunidad que también disfruta de dichas ofertas.	PA: Se fomenta la creación de diseños novedosos para la mejora del confort de los nuevos espacios que promueven los proyectos de DL.

<p>Contribución con significativos aportes para el fomento de nuevos proyectos, a partir de sus utilidades</p>	<p>PM: A partir del aporte del 25% de sus utilidades que como promedio anual ascienden a 95995 pesos</p>	<p>PM: A partir del aporte del 25% de sus utilidades que como promedio anual ascienden a 55680 pesos</p>	<p>PM: A partir del aporte del 25% de sus utilidades que como promedio anual ascienden a 44780 pesos.</p>
<p>Fortalecimiento del tejido productivo y/o de servicios sobre la base de encadenamientos en ambos sentidos.</p>	<p>PM: Se fomenta el encadenamiento hacia atrás con productores agrícolas que suministran la materia prima del proceso y hacia delante a través de la venta directa a entidades estatales y a la población.</p>	<p>PM: Se fomenta el encadenamiento hacia atrás con los proveedores de insumos para el proyecto y hacia delante con las agencias turísticas que posibilitan su inserción en la ruta que opera.</p>	<p>PM: Se fortalecen las capacidades para la producción de un servicio especializado de calidad, que permite cubrir demanda existente en el territorio.</p>
<p>Fomento de nuevos rubros exportables o incremento de los tradicionales o a la sustitución de importaciones a partir de las potencialidades locales y los encadenamientos productivos y/o de servicios con la economía nacional y las entidades del territorio.</p>	<p>PM: El encadenamiento hacia delante mediante la venta de producciones a entidades estatales que permiten sustitución de importaciones (Ejemplo: Venta de pulpa de mermelada de mango y guayaba al Combinado Lácteo para sus producciones).</p>	<p>NP: Acorde a la concepción actual del proyecto y el propósito previsto.</p>	<p>PB: Contribuye a una concepción desde el diseño, en cuanto a cumplimiento de normas constructivas como premisas para el otorgamiento de las licencias en procesos de certificación para la venta al turismo.</p>
<p>Fortalecimiento y mejora del autoabastecimiento municipal en la producción de alimentos.</p>	<p>PM: Se incrementa la producción de alimentos de máxima calidad para el territorio.</p>	<p>NP: Acorde al propósito del proyecto.</p>	<p>NP: Acorde al propósito del proyecto.</p>

Mejora en el aprovechamiento de recursos propios del territorio	PA: Contribuye a un mejor aprovechamiento de las producciones agrícolas del territorio.	PA: Puesta en valor de un inmueble patrimonio, para su explotación como recurso de desarrollo, a la vez que se incrementa la oferta de gastronomía tradicional de la comunidad.	PM: Se contribuye a la creación de diseños que permiten un óptimo aprovechamiento de los recursos y las condiciones del entorno del proyecto
Valor del IRIDx	0.83	0.89	0.71
Valoración cualitativa del índice relativo de impacto para la dimensión	Positivo Medio (PM)	Positivo Alto (PA)	Positivo Medio (PM)

Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión desarrollo social y humano, se observan valores de impactos positivos altos, medios y bajos, según valores del IRID en cada caso, los que se explican en la Tabla 9, de forma similar a la anterior, a partir de los valores del Anexo 27 en lo referente a la medición para esta dimensión.

Tabla 9. Impactos en la **dimensión desarrollo social y humano.**

Indicador	Explicación del impacto en cada caso de estudio según resultados obtenidos con la aplicación del instrumento y las entrevistas realizadas a los actores implicados.		
	Minindustria	La Fortaleza	Diseño arquitectónico
Incremento, diversificación y/o mejoramiento de la calidad de los servicios sociales que se brindan a la población.	NP: Proyecto productivo.	PA: Se crean capacidades para un servicio de calidad a visitantes extranjeros, nacionales y para la propia comunidad.	PM: Se fortalecen las capacidades para un diseño arquitectónico que en su concepción fomenta la diversificación y mejoramiento de la calidad del servicio a la población.

Mejora en la variedad y calidad de bienes y/o productos alimenticios para la población del territorio.	PA: Mediante las producciones de máxima calidad de la Minindustria donde se incluye la población como beneficiaria.		
Mejora en la cobertura de empleo.	PA: Se crean y consolidan nuevos empleos y se mejoran las condiciones de trabajo.	PA: Se incrementan nuevos empleos con el proyecto para la oferta de nuevas y variadas ofertas de servicio.	PB: El servicio con orientación al desarrollo local demanda ocasionalmente contratos para estudios de factibilidad y otros estudios especializados de rigor.
Mejora en la cobertura de género respecto al empleo.	PA: En la fuerza de trabajo predominan las mujeres que se les facilita el trabajo con la nueva tecnología.	PM: Se crean nuevos puestos de trabajo con preferencia para mujeres y jóvenes.	PB: En los contratos de trabajo se priorizan mujeres y jóvenes.
Mejorar en la cobertura de género respecto a los beneficiarios	PA: La oferta de productos preelaborados facilita el trabajo, lo que incluye a la mujer que se desempeña en las labores domésticas.	PM: Mediante las ofertas del proyecto para el disfrute de la población con énfasis en mujeres y jóvenes	NP: No procede.
Desarrollo de formas de economía social y solidaria	NP: No procede.	PM: A través de las contribuciones de la comunidad al museo que radica en La Fortaleza.	NP: No procede.
Mejoras en la distribución y/o el nivel de ingresos de la población local	PM: Empleos indirectos que se generan a partir de las demandas de productos agrícolas como materia prima	PM: Se incrementa el arrendamiento de viviendas y las ventas gastronómicas por la afluencia del turismo que atrae el proyecto	NP: No procede

	del proceso de producción.	como opcional turística.	
Mejora en la calidad de vida de sus trabajadores y/o población del territorio	PA: Mejores condiciones de trabajo y ofertas de productos alimenticios de calidad, elaborados según normas de inocuidad.	PA: Mejores condiciones de trabajo y de vida de la comunidad por efecto derrame de los aportes del proyecto para otros proyectos comunitarios, obras públicas, etc.	PA: Beneficio directo en mejores condiciones de trabajo y medios de transporte para los trabajadores e indirectamente en la calidad desde el diseño de los nuevos proyectos.
Otros aportes desde los enfoques transversales de población, generacional y género		PM: Talleres y encuentros comunitarios que se promueven donde se pondera la participación de mujeres y jóvenes.	PM: Se constituyen en conceptos que transversalizan cada diseño.
Se fomenta la colaboración como vía para asegurar los recursos financieros externos y disminuir demanda de liquidez a la economía		PM: Desde La Fortaleza como centro se promueven regularmente nuevas propuestas para convocatorias de PNUD, que se articulan con los pescadores y la comunidad en general.	
Valor del IRDx	0.94	0.78	0.60
Valoración cualitativa del impacto para la dimensión	Positivo alto (PA)	Positivo Medio (PM)	Positivo Medio (PM)

Fuente: Elaboración propia.

En la **dimensión desarrollo institucional, político y cultural**, según los IRID resultantes, se identifican impactos positivos medios para Minindustria y Fortaleza y alto para Diseño arquitectónico, lo cuáles se resumen en la Tabla 10, e igualmente se explican desde sus valores normalizados en la parte correspondiente del Anexo 27.

Tabla 10. Impactos en la dimensión desarrollo institucional, político y cultural.

Indicador	Explicación del impacto en cada caso de estudio según resultados obtenidos con la aplicación del instrumento y las entrevistas realizadas a los actores implicados.		
	Minindustria	La Fortaleza	Diseño arquitectónico
Incremento de la participación ciudadana en los procesos de desarrollo	NP: No se percibe	PA: Parte de las ofertas se conciben en articulación con familias, pescadores y arrendadores de la comunidad.	NP: No se percibe
Fortalecimiento de los gobiernos locales para la gestión de procesos de desarrollo local con enfoque de territorio	PA: Los tres proyectos promueven la articulación entre los diferentes niveles de gestión, entre diferentes actores y entre municipios y territorios.		
Fortalecimiento de las capacidades institucionales del territorio para la gestión estratégica del desarrollo local	PA: Los tres proyectos fomentan la articulación y alianzas entre instituciones y actores claves del territorio con enfoque estratégico para el desarrollo.		
Fomento de la cooperación público-privada	NP: No se percibe	PM: La articulación del proyecto con la comunidad en general.	NP: No se percibe
Articulación social y creación de redes y capital social territorial	PM: Se evidencia en estos dos proyectos por la concepción en beneficio del territorio, las redes que se fomentan y el crecimiento personal para los trabajadores y en especial para quienes lo coordinan, dado el aumento de la complejidad de los procesos.		

Se fomenta una cultura creativa y solidaria	NP: No se percibe	PB: A través de la innovación en las ofertas y la solidaridad con las necesidades de la comunidad.	NP: No se percibe
Contribución a la concertación de actores claves en procesos y proyectos de desarrollo local con enfoque de territorio	PM: En ambos se fomenta de manera significativa la articulación y alianzas con enfoque de territorio.		
Contribución significativa desde la gestión del conocimiento y la innovación al desarrollo local y del territorio.	PM: En los tres proyectos se promueve la gestión del conocimiento y la innovación en función de soluciones a problemáticas de territorio, en articulación con la universidad que participa en la facilitación y acompañamiento de procesos claves como el de sistematización, monitoreo y evaluación y ejes transversales, como el de género y comunicación para el desarrollo.		
Incremento y mejora de la colaboración intermunicipal	PM: Por la dinámica que genera el proyecto en demanda de producciones agrícolas y el beneficio de las producciones.	PM: Por la demanda de recursos a proveedores que se ubican en el territorio y los beneficios que este último recibe como lugar de referencia para excursiones y como lugar de esparcimiento.	PA: Es el único proyecto de su tipo en este tipo de servicio especializado con enfoque de territorio.
Valor del IRDx	0.78	0.74	0.92
Valoración cualitativa del impacto para la dimensión	Positivo Medio (PM)	Positivo Medio (PM)	Positivo Alto (PA)

Fuente: Elaboración propia.

En la **dimensión desarrollo sostenible ambientalmente**, según valores de los IRD para cada caso de estudio, se identifica un impacto positivo bajo para la Minindustria y positivo medio para la Fortaleza y Diseño arquitectónico. En el caso de la Minindustria

para esta dimensión se obtienen indicadores con valores negativos bajos, lo que se explica a continuación en la Tabla 11.

Tabla 11. Impactos en la dimensión desarrollo sostenible ambientalmente.

Indicador	Explicación del impacto en cada caso de estudio según resultados obtenidos con la aplicación del instrumento y las entrevistas realizadas a los actores implicados.		
	Minindustria	La Fortaleza	Diseño arquitectónico
Valorización del patrimonio natural y cultural como activos del desarrollo	NP: No se percibe.	PA: Se logra la valorización de un inmueble patrimonio que es la fortaleza y de los atractivos naturales del entorno.	PA: Se establece como prioridad en la concepción de diseños arquitectónicos para nuevos proyectos.
Uso de formas de energía renovables	NB: La nueva tecnología implica un incremento en el uso de energía eléctrica		PM: Se establece como prioridad en la concepción de los nuevos diseños.
Uso eficiente de recursos (agua, energía y materiales)	NB: La nueva tecnología implica incrementos significativos en los índices de consumo de agua y energía en condiciones normales.		PM: Se establece como norma en la concepción de los nuevos diseños.
Fomento de la producción ecológica y ecoeficiente			PM: Se establece como norma en la concepción de los nuevos diseños.

Fomento de la producción local de bienes y/o servicios con formas de consumo sostenibles	PM: Los niveles de producción de la Minindustria están acordes a la producción agrícola de los dos polos productivos desde los que se surte principalmente de la materia prima necesaria para el proceso de producción.	PM: El flujo de turismo nacional y extranjero a la comunidad donde radica la fortaleza y el uso de ésta como producto turístico se desarrolla cuidando los niveles de sostenibilidad que hagan posible una relación amigable con el medio ambiente y con el propio inmueble patrimonio.	PB: Se tiene en cuenta en los cálculos de capacidad de los propios diseños arquitectónicos. establece como norma en la concepción de los nuevos diseños.
Utilización racional del medio ambiente y recursos naturales, sin afectación del entorno	Iguales niveles de impacto que en el caso anterior (PM, PM y PB, respectivamente) que se explican por las mismas razones.		
Valor del IRDx	0.17	0.78	0.61
Valoración cualitativa del impacto para la dimensión	Positivo Medio (PB)	Positivo Medio (PM)	Positivo Medio (PM)

Fuente: Elaboración propia.

El índice relativo de impacto (IRI) clasifica como impacto positivo medio en los tres casos de estudio: 0,74 La Minindustria, 0,79 La Fortaleza y 0,70 Diseño arquitectónico (Anexo 27).

Criterio de Sostenibilidad: Los valores del índice relativo de sostenibilidad (IRS) son valores medios en los tres casos, de 0.75 para la Minindustria, 0.77 para la Fortaleza y 0.65 en el caso de Diseño arquitectónico (Anexo 27) y estos resultados se explican por el comportamiento en las dimensiones de tecnología, operación y mantenimiento; técnico-organizativa e institucional; económico-financiera, sociocultural; política; ambiental y capacitación; según valores de los IRSD de cada una de ellas para los tres proyectos, representados gráficamente en la Figura 5.

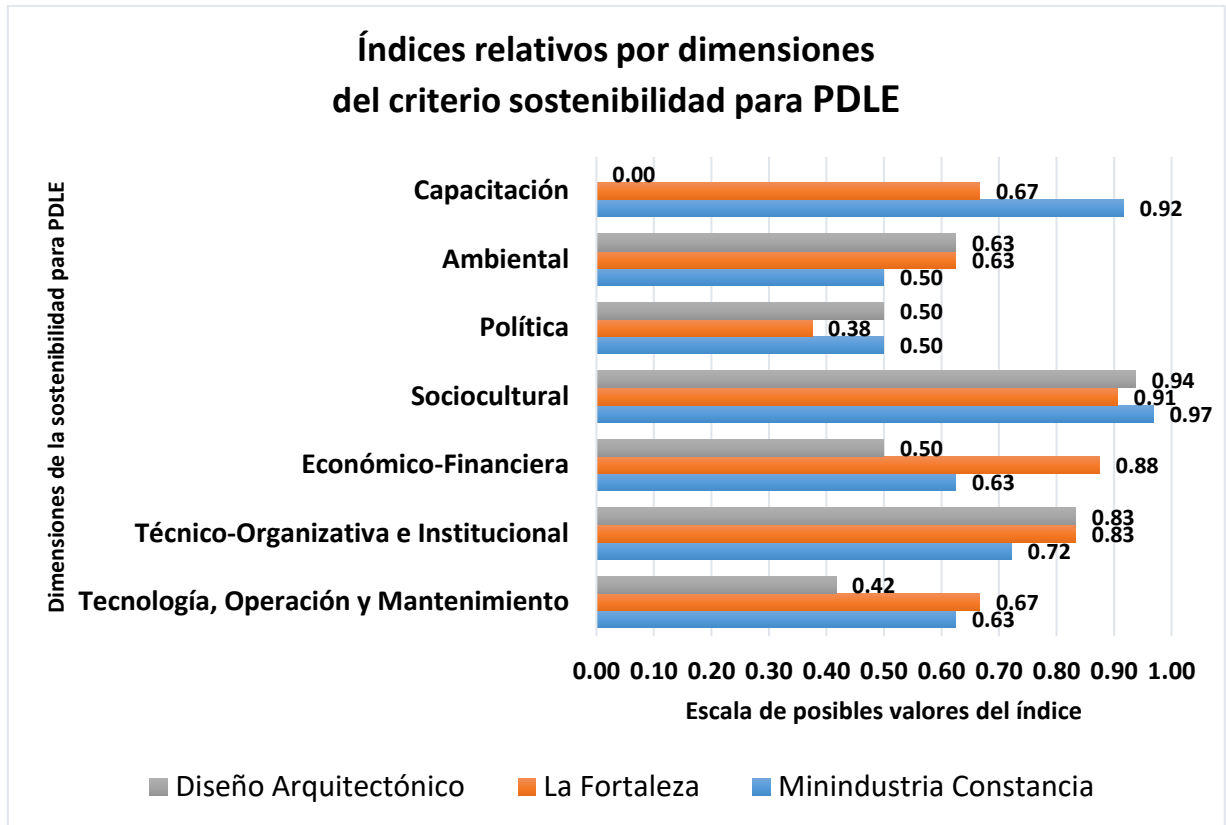


Figura 5. Gráfico resultante de medir la sostenibilidad en los tres casos de estudio, según dimensiones que para este criterio se asumen en la presente investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Los principales resultados del análisis por cada una de estas dimensiones se muestran de manera resumida a continuación.

Dimensión tecnología, operación y mantenimiento: los índices relativos de sostenibilidad parcial de la dimensión son de 0.63 para la Minindustria, 0.67 la Fortaleza y 0.42 en Diseño arquitectónico, lo que se puede evaluar como valores medios bajos y bajos en el último caso.

Se identifican puntos en común en los tres casos estudiados, que afectan de manera significativa esta dimensión de la sostenibilidad. En el caso de la Minindustria, aunque dispone de una tecnología de avanzada, el aspecto que más afecta es precisamente la dependencia tecnológica. Esto en ocasiones provoca demoras en el proceso por la espera de los patrocinadores que posee en frontera, lo que incide además en la

efectividad de la estrategia de mantenimiento. De la misma forma se suman como agravantes, la no disponibilidad de infraestructura de apoyo en cuanto a logística y el insuficiente capital social con el conocimiento del saber y saber cómo hacer.

Para la Fortaleza la mayor afectación en esta dimensión la determina que aún no dispone de la tecnología apropiada y la que posee también está sujeta a una gran dependencia tecnológica. Por su parte el proyecto de Diseño arquitectónico las afectaciones más significativas están dadas porque no dispone de las condiciones físicas y funcionalidad de la infraestructura, tampoco logra disponer de la tecnología apropiada, la que posee también está fuertemente sujeta a la dependencia tecnológica de proveedores no del todo disponibles, lo que afecta la efectividad de la estrategia de mantenimiento y por último no dispone en el territorio o cercano a este de infraestructura de apoyo o de capital social que favorezca el proceso de gestión del conocimiento.

Dimensión técnico-organizativa e institucional: los índices relativos alcanzan valores de 0,72 para la Minindustria y 0,83 para los dos restantes, lo que se puede considerar como valores medios altos. El aspecto más crítico en el caso de la Minindustria y la Fortaleza es el grado de participación de los beneficiarios. En el caso de la Minindustria no posee una estrategia gradual para el escalamiento del proyecto hacia formas organizativas superiores que le permitan una mayor autonomía en la gestión. El aspecto más crítico en Diseño arquitectónico es la falta de implicación de las instituciones nacionales con el proyecto.

Dimensión económico-financiera: los índices relativos de sostenibilidad para la dimensión oscilan entre medio bajo para Diseño arquitectónico (0,50), medio para la Minindustria (0,63) y medio alto para el caso de la Fortaleza (0,88). La causa común de la afectación de los dos primeros es la disponibilidad irregular de insumos en el momento actual, lo que se agudiza con la falta de garantías a mediano y largo plazo de proveedores de los insumos que necesitan para mantener de manera sostenible en el tiempo su normal funcionamiento.

Dimensión sociocultural: esta resulta ser la dimensión más favorecida en la medición, con índices relativos altos de 0,97 y 0,94 para la Minindustria y Diseño

arquitectónico respectivamente y medio alto para la Fortaleza con 0,88. En este último la relativa disminución del índice se debe a que no se percibe por los encuestados que los grupos de interés se encuentren adecuadamente integrados al proyecto, de manera que exista el vínculo y necesaria retroalimentación, fundamentalmente de la población, en lo referido a la satisfacción con los resultados del proyecto.

Dimensión Política: se percibe afectada con valores bien cercanos a bajos de 0,50 para la Minindustria y Diseño arquitectónico y bajo para La Fortaleza (0,38). La causa de lo anterior es que la crítica situación de la política internacional, en especial por parte de Estados Unidos configura un escenario cada vez más complejo para garantizar la sostenibilidad de los resultados del proyecto, en tanto las condiciones del recrudescido bloqueo obstaculiza, llegando en ocasiones a impedir la entrada al país de equipamiento, partes, piezas e insumos indispensables, por no estar disponibles en el país.

Dimensión Ambiental: con valores relativos medios de 0,63 para La Fortaleza y Diseño arquitectónico y medio cercano a bajo en la Minindustria (0,50). En esta última y en Diseño arquitectónico se identifica como un elemento crítico que amenaza la sostenibilidad los riesgos de desastres de origen natural que si pueden llegar a afectar la infraestructura y tecnología disponible e instalada.

Capacitación: oscila desde un valor alto de 0,92 para la Minindustria, pasando por un valor medio de 0,67 en la Fortaleza, hasta llegar a 0 (cero) en el caso de Diseño arquitectónico. En este último caso se debe a la no existencia de una adecuada estrategia de capacitación en función de los intereses del proyecto, lo que afecta a todos los trabajadores por igual. Específicamente la insuficiencia de acciones de capacitación para la mejora del desempeño se identifica como muy crítico en Diseño arquitectónico y como crítico en la Fortaleza, lo que amenaza la sostenibilidad del proyecto a futuro.

Criterio de Eficacia: los resultados obtenidos en los tres casos de estudio, se ilustran en la Figura 6 que aparece a continuación y en el Anexo 27 donde se muestran los valores ya normalizados en un rango entre -1 y 1. El valor del índice relativo de eficacia

(IRE) resulta ser bajo (0.33) para la Minindustria, alto (0,91) para la Fortaleza y medio (0,84) para Diseño Arquitectónico.

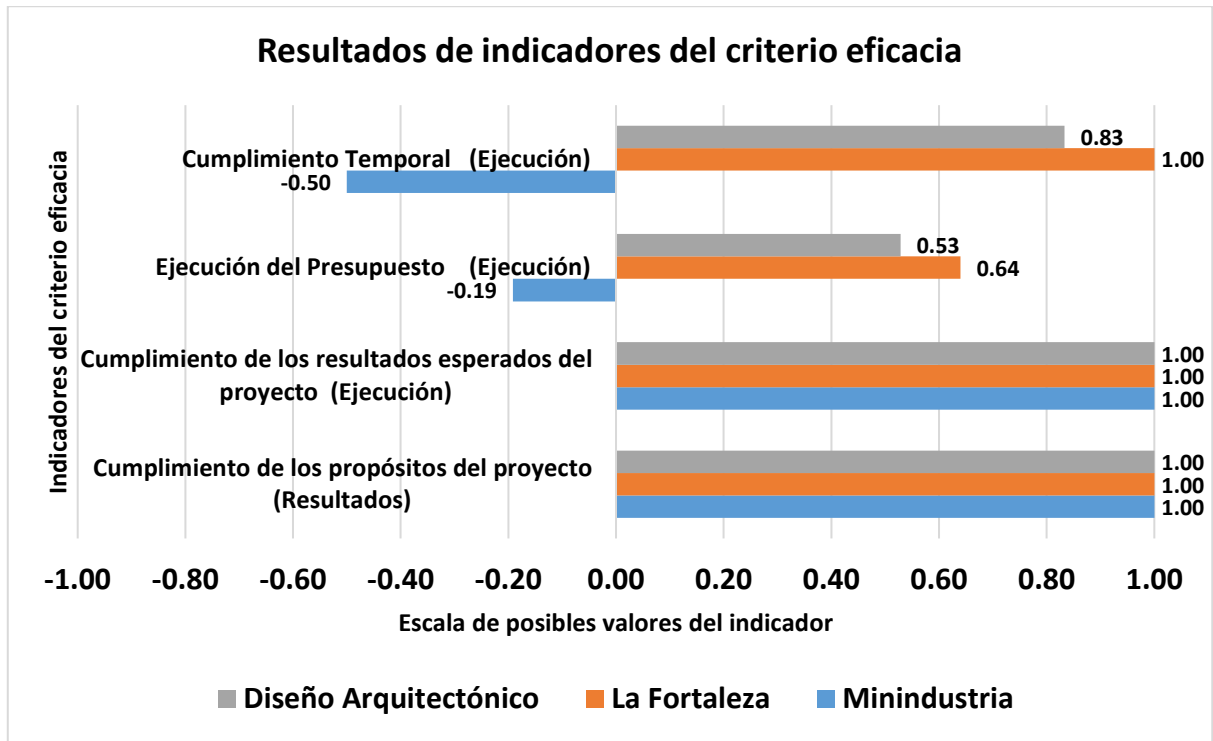


Figura 6. Gráfico resultante de medir el criterio eficacia.

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados se explican porque, aunque los tres casos de estudio cumplen al 100% con los propósitos y resultados esperados, la ejecución del presupuesto se excede en un 19% en la Minindustria, debido a variaciones entre el nivel de precios estimados en el estudio de factibilidad y los precios a los que realmente se adquiere la tecnología. En el caso de La Fortaleza y Diseño Arquitectónico la ejecución apenas alcanza valores del 64% y 53% respectivamente, lo que tampoco es un resultado favorable, aunque se fundamentó en ambos casos por sus responsables, con la imposibilidad de completar la importación de los recursos previstos.

El cumplimiento temporal es otro indicador que deteriora la eficacia de La Minindustria, al extenderse el cronograma planificado en un 50%, debido a irregularidades y demoras en el proceso de inversión civil y en el de obtención de las licencias y permisos correspondientes. Para Diseño arquitectónico en cambio el proyecto planificado para dos años comienza a funcionar al año de haberse iniciado, como

consecuencia de lo anterior respecto a las dificultades con el proceso de importación y la no ejecución de todos los trabajos inicialmente previstos en el proyecto aprobado.

Criterio de Eficiencia: los resultados obtenidos para este criterio se representan gráficamente en la Figura 7 que aparece a continuación y en el Anexo 27 donde se muestran los valores ya normalizados en un rango entre cero y uno.

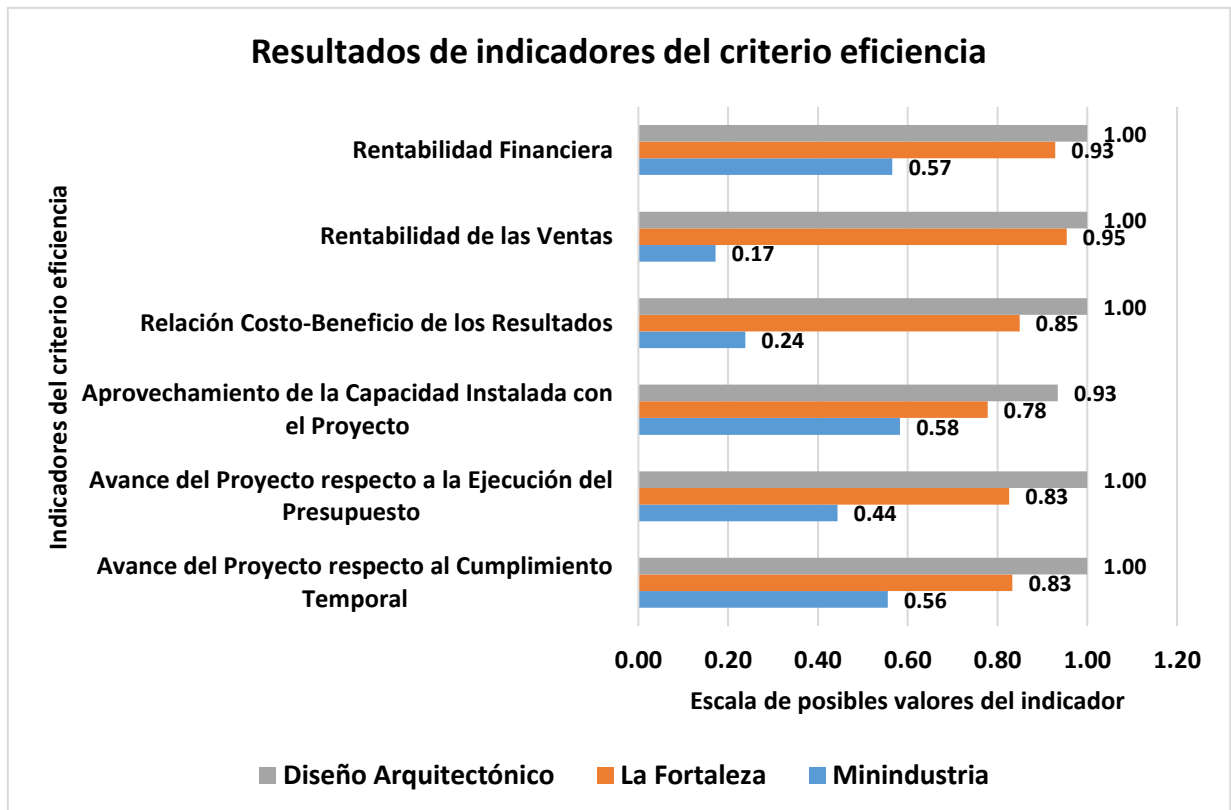


Figura 7. Gráfico resultante de medir el criterio eficiencia.

Fuente: Elaboración propia.

La eficiencia de la Minindustria clasifica como baja, con un IRF de 0.43, con un nivel medio en La Fortaleza con un IRF de 0.86 y un valor muy alto en Diseño arquitectónico que alcanza un 0,99 del IRF.

El bajo nivel de la eficiencia en la Minindustria se debe fundamentalmente al bajo aprovechamiento de la capacidad instalada con el proyecto, lo que está dado por el insuficiente suministro de materia prima a través de Acopio, como único proveedor directo. Esta situación se agrava con la mala calidad de esta materia prima, por la demora del tiempo transcurrido entre su recogida en el campo y la llegada a la

Minindustria, con una manipulación inadecuada. Como consecuencia se originan demoras en la selección inicial antes de su entrada al proceso y pérdidas significativas debido a desechos por encontrarse en mal estado.

Lo anterior se traduce en la baja relación costo-beneficio, debido a que el monto de las ventas no alcanza valores acordes al nivel de gastos fijos y variables del proyecto, minimizando las utilidades del proyecto. Esto da lugar a una baja rentabilidad de las ventas y financiera, tomando en cuenta además que la inversión en tecnología de la Minindustria es significativamente superior en relación con los otros dos casos de estudio.

El deterioro de la eficiencia en el caso de la Minindustria se agrava por el deterioro de los indicadores de eficacia: cumplimiento temporal y ejecución del presupuesto, causantes del relativamente bajo avance del proyecto respecto al cumplimiento temporal y respecto a la ejecución del presupuesto.

La tabla 12 muestra un resumen de los resultados obtenidos en este paso, donde se puede precisar que la Fortaleza obtiene el mayor IGI, lo que se ilustra con más claridad en la figura 8, dado que logra un resultado más uniforme en todos los índices relativos, entre valores medios y altos, le sigue Diseño arquitectónico que muestra los resultados más desfavorables en su sostenibilidad y por último la Minindustria que se afecta sensiblemente en su eficacia y eficiencia.

Tabla 12. Índice global de impacto (IGI) y valores de los índices relativos por cada criterio en los tres proyectos evaluados.

	IRP	IRI	IRE	IRF	IRS	IGI
Minindustria	0.96	0.74	0.33	0.43	0.75	0.64
La Fortaleza	0.86	0.79	0.91	0.86	0.77	0.84
Diseño Arquitectónico	0.86	0.70	0.84	0.99	0.65	0.81
Promedio	0.89	0.74	0.69	0.76	0.72	

Fuente: Elaboración propia

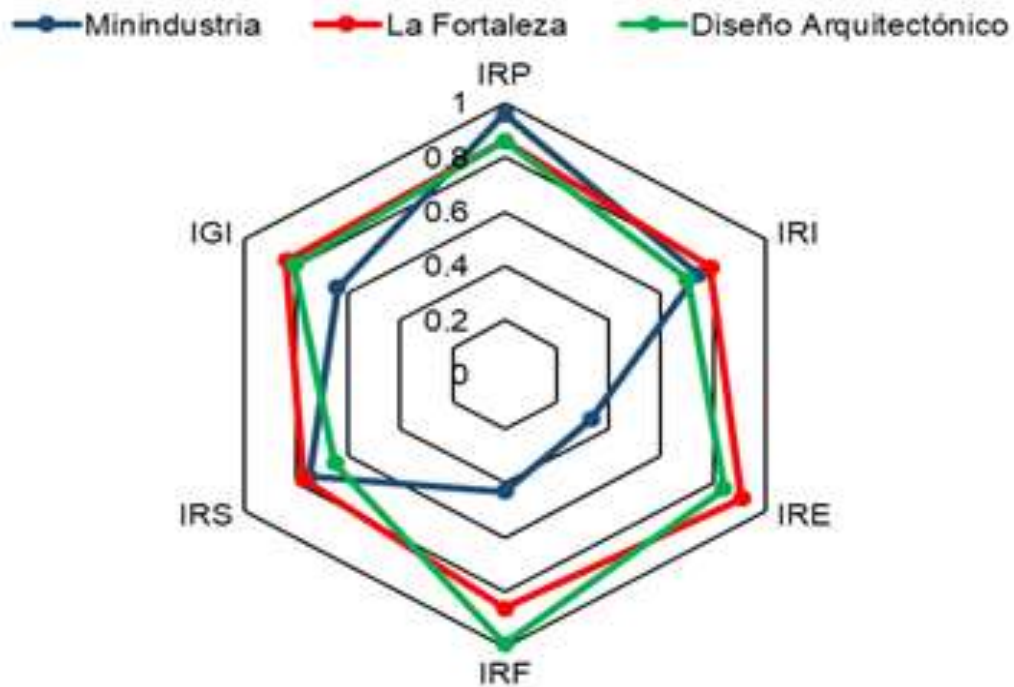


Figura 8. Índice general de impacto e índices relativos por criterios para los tres casos de estudio evaluados.

Fuente: Elaboración propia.

Cuando se analiza el promedio por criterio, se aprecian los resultados más bajos para la eficacia y para la sostenibilidad. Al comparar estos resultados con los de Mata (2016) a pesar de las diferencias del sector en el que se aplica, en este caso en la Agricultura, se observan resultados similares, en tanto los menos favorables resultan ser la eficacia, eficiencia y sostenibilidad. Esto indica que la eficacia, asociada al logro de las metas del proyecto puede llegar a impactar en la eficiencia y a su vez en el criterio sostenibilidad como criterio integrador en el que se reflejan los resultados de los restantes criterios.

Se procede a la aplicación del método MACTOR (**paso 12**) para el análisis del juego de actores en torno al reto estratégico del desarrollo territorial definido y objetivos asociados (Anexo 20), de acuerdo con los criterios utilizados en la evaluación del impacto de los tres casos de estudio. Se aplicaron las encuestas en diferentes momentos a los expertos para cada uno de los proyectos objeto de evaluación, para

lo cual se sigue la guía la que se muestra en el Anexo 28, a partir de conocer los actores implicados en cada caso (Anexo 18).

Del trabajo con los expertos se obtienen la matriz de influencias directas (MID) y la matriz de posiciones valoradas (2MAO) de cada proyecto (Ver Anexo 29), como insumos para iniciar el procesamiento con el software MACTOR. Los resultados de este procesamiento se muestran en los Anexos 30, 31, 32 para la Minindustria, la Fortaleza y Diseño arquitectónico respectivamente.

Un resumen de los planos de influencias y dependencias entre actores según las matrices MIDI obtenidas de los tres casos de estudio, se muestra en el Anexo 33, en el cual se detalla la posición que ocupa cada actor en sus respectivos sistemas, a partir de lo cual se obtiene la Figura 9 que aporta importantes lecturas en el proceso de evaluación.

Entre el 75% y 81,9% de los actores implicados directa o indirectamente en los proyectos evaluados, clasifican como actores dominantes o de enlace, lo que significa que predominan como generalidad los actores con un alto nivel de influencia y el hecho que entre el 45,5 % y 62,5 % sean de enlace (tan influyentes como dependientes entre ellos) eleva la posibilidad en todos los casos del conflicto de intereses, lo que en sentido general, alerta en la necesidad de estimular la realización de alianzas y agendas conjuntas para encauzar los procesos.

Se evidencia la existencia de un grupo de actores como el CAP, CAM, DEP, DFP que como generalidad coinciden en su posición de actores de enlace, a los que se suma la Universidad con tendencia a convertirse en un actor dominante (Anexo 33). En este grupo de actores dominantes se incluyen los proveedores, PNUD, DPTSS, Turismo, Agencias de Turismo, DPC, Patrimonio, BANCO y los clientes, estos últimos alternan con la posición de autónomos.

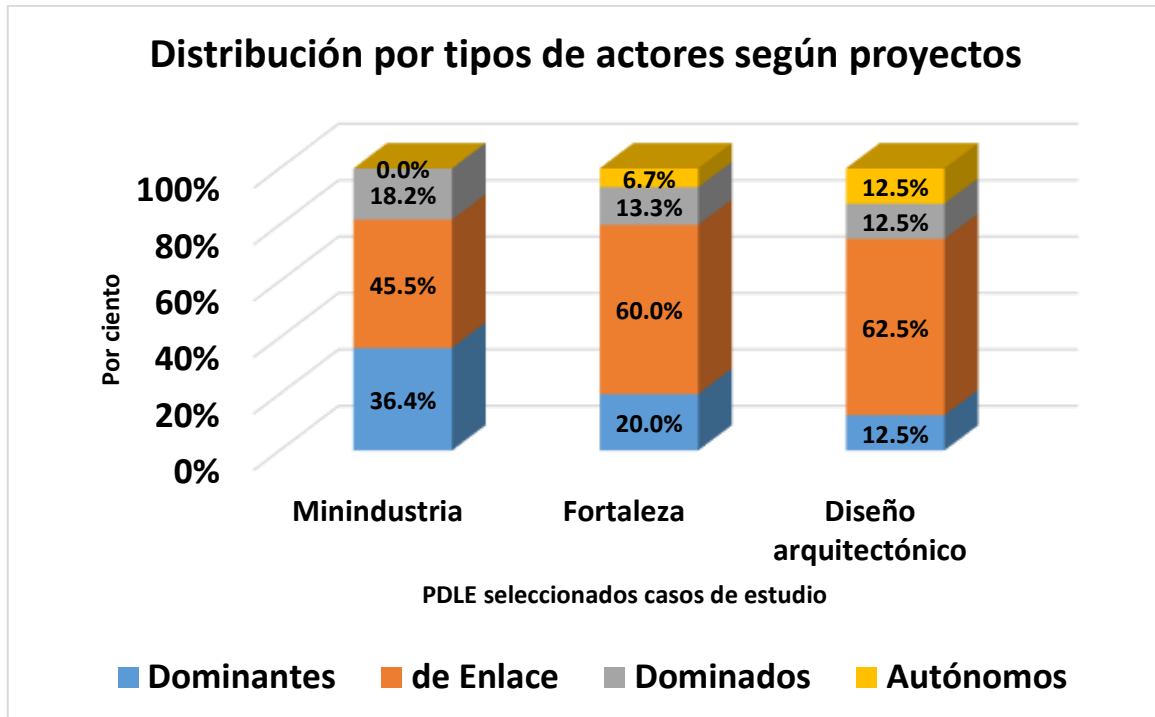


Figura 9. Gráfico comparativo del posicionamiento de los actores dentro del sistema de influencias y dependencias.

Fuente: Elaboración propia.

Como generalidad resultan como actores menos influyentes, las instituciones con personalidad jurídica responsables de los proyectos (EPIA, UPAAC, EPMC) y la propia Comunidad que conjuntamente con la FPD son los actores más débiles y sumisos del sistema de actores.

La Tabla 13 resume los resultados de las matrices 3MAO, donde es posible apreciar el número de acuerdos de los actores de cada proyecto respecto a los objetivos, que en este caso coincide con el grado de movilización al no existir en ninguno de los casos desacuerdos.

Tabla 13. Grado de movilización de los actores respecto a los objetivos estratégicos en función de los criterios utilizados para la evaluación del impacto.

	Pertinencia	Eficacia	Eficiencia	Sostenibilidad	Impacto			
					Impacto social	Impacto institucional, político y cultural	Impacto Ambiental	Impacto en lo económico, tecnológico y financiero
Minindustria	27.60	27.60	23.50	28.90	23.20	22.50	26.80	28.90
Fortaleza	26.20	25.10	20.10	29.00	20.40	22.30	16.70	30.40
Diseño arquitectónico	16.30	23.60	23.60	23.30	19.80	18.20	16.30	21.50
Grado de Movilización Total	70.10	76.30	67.20	81.20	63.40	63.00	59.80	80.80

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos relacionados con los criterios de eficacia, sostenibilidad e impacto (específicamente en la dimensión económica, tecnológica y financiera) son los que logran de forma general el mayor grado de movilización de los actores vinculados a los proyectos evaluados, lo que coincide con el número de acuerdos de éstos al ponderarlos, teniendo en cuenta que en ningún caso ocurren desacuerdos (Ver Anexos 32, 33, 34).

En relación con lo anterior, los objetivos menos favorecidos son los relacionados con el criterio de Pertinencia, Eficiencia e Impacto en la dimensión social; institucional, política y cultural (IPC) y en último lugar el Impacto ambiental como el de menor grado de movilización.

Existen un grupo de actores que por el rol que desempeñan en la gestión del desarrollo local son comunes a todos los proyectos evaluados (CAP, CAM, DPEP, DFPF y Universidad) y cuando se observan las matrices 3CAA en los tres casos según Anexos 32, 33 y 34 respectivamente, resultan ser los actores que más convergen, es decir, los más cercanos en su valoración respecto a los objetivos.

El **paso 13** constituye el cierre de la fase de evaluación, en tanto se orienta precisamente a integrar el paso 11 y 12 de la Etapa 5 del procedimiento, identificando

los aspectos positivos y negativos a partir de la evaluación e interpretación de los resultados obtenidos.

Aspectos positivos que se identifican como resultado del proceso de evaluación:

Criterio de Pertinencia: por lo general los proyectos que se ejecutan en el territorio muestran una gran pertinencia respecto a las prioridades locales y de país.

Criterio de Impacto: se observan efectos que favorecen el desarrollo del territorio en cada una de sus dimensiones.

Dimensión desarrollo económico, tecnológico y financiero: desde los proyectos se contribuye a la diversificación y calidad de la producción de bienes y/o servicios, a la mejora de la infraestructura básica para el desarrollo y a la creación de nuevos o mejorados productos y/o servicios en beneficio de la calidad de vida de la población a través de la innovación.

Se contribuye al fomento de nuevos proyectos a partir del aporte de utilidades, lo que favorece el fortalecimiento del tejido productivo y/o de servicios sobre la base de procesos de encadenamientos productivos hacia delante y hacia atrás, identificándose además la contribución aún de manera discreta a la sustitución de importaciones y autoabastecimiento municipal en la producción de alimentos, promoviéndose el aprovechamiento de recursos propios del territorio.

Desarrollo social y humano: se retoma desde esta arista la contribución a la diversificación, mejoramiento de la producción y calidad de los servicios sociales que se ofertan en cada caso, así como la mejora en la cobertura de empleo y de género, evidenciándose en alguna medida el desarrollo de formas de economía social y solidaria, al identificarse en uno de los casos estudiados la implicación de la comunidad en determinados momentos para complementar la oferta del servicio.

Se contribuye a la mejora en la calidad de vida de los trabajadores a partir de las condiciones de trabajo y los ingresos, beneficiándose la población del territorio a partir de las nuevas ofertas de estos proyectos.

Se observa en uno de los casos la vigilancia de posibles convocatorias que se promueven desde la colaboración para nuevas iniciativas orientadas a la ampliación de ofertas y mejoras en las condiciones de vida de la Comunidad, a través del fomento de alianzas con otras instituciones del territorio.

Desarrollo institucional, político y cultural: se contribuye al fortalecimiento del gobierno local para la gestión de procesos de desarrollo local con enfoque de territorio, así como a la formación de capacidades de las instituciones que participan directa o indirectamente en la gestión del proyecto, fomentando de manera aún incipiente la cooperación entre el sector estatal y no estatal a partir de alianzas con otras instituciones, así como el vínculo con la comunidad y la creación de redes.

Se promueven procesos de alianzas con los gobiernos y otras instituciones que contribuyen a la concertación de actores claves en acciones de procesos y proyectos de desarrollo local con enfoque de territorio. En todos los casos se identifican vínculos con la Universidad y otros centros de investigación que favorecen la gestión del conocimiento y la innovación en función de una mejor gestión de proyectos de desarrollo local.

Desarrollo sostenible ambientalmente: se evidencia la valorización del patrimonio natural y cultural como activos del desarrollo, promoviendo la producción local de bienes y servicios con formas de consumo sostenibles, así como la conservación y utilización racional del medio ambiente.

Criterio de Eficacia: como generalidad se cumplen los propósitos y resultados previstos en los proyectos.

Criterio de Sostenibilidad: alcanza valores medios, identificándose con influencia positiva, fundamentalmente la dimensión técnico-organizativa e institucional y la dimensión sociocultural.

Resultados del MACTOR: se identifica como un aspecto muy positivo que como generalidad en los tres proyectos se destaque el Gobierno, Economía y Planificación, Finanzas y Precios y la Universidad, como actores muy influyentes, lo que ratifica el

poder de convocatoria del primero, tan importante para impulsar la actividad de proyectos de desarrollo local en sentido general en el territorio.

Lo anterior también consolida el posicionamiento de la Universidad como entidad de Ciencia en la asesoría y acompañamiento metodológico de determinados procesos claves como la sistematización de experiencias de desarrollo, el monitoreo y evaluación de proyectos, las estrategias de desarrollo y ejes transversales como el de comunicación, género, gestión ambiental, entre otros.

El que se reconozca tanto Economía y Planificación como Finanzas y Precios como actores con alta influencia muestra el reconocimiento de sus respectivos roles acorde a las funciones que les corresponde como rectores metodológicos en los procesos de planificación, ejecución, financiamiento de proyectos, entre otros.

Entre los objetivos asociados al reto estratégico definido para la presente investigación, los relacionados con los criterios de eficacia, sostenibilidad e impacto en la dimensión económica, tecnológica y financiera, son los que logran de forma general el mayor grado de movilización de los actores vinculados a los proyectos evaluados, lo que coincide con el número de acuerdos de éstos al ponderarlos, teniendo en cuenta que en ningún caso ocurren desacuerdos.

En el caso del CAP, CAM, DPEP, DPFP y Universidad, como actores coincidentes que a la vez resultan ser los actores más cercanos en su valoración respecto a los objetivos, se corresponde con el nivel de implicación de estos actores en el proceso. En este caso se trata del CAP y el CAM como gobierno, en su desempeño como coordinador y eje de la gestión del desarrollo local, la DPEP como rectora metodológica, acompañada por la DPFP dada su misión y la Universidad que cada vez se consolida con mayor fuerza como un actor clave en el proceso de gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo del territorio.

A este grupo de actores que logran la mayor convergencia en la ponderación de los objetivos se agregan otros como PNUD y el BANCO, el primero como representante de la colaboración y por tanto con una alta cuota de responsabilidad en el proceso y el BANCO en su doble rol como velador por excelencia de los recursos financieros del

estado y a la vez como facilitador de fuente de financiamiento para impulsar el desarrollo del territorio.

Aspectos limitantes identificados como resultado del proceso de evaluación:

Criterio de Pertinencia: no en todos los casos existe contribución alguna a la exportación o sustitución de importaciones de bienes y/o servicios a pesar de existir potencialidades endógenas y potencial de capital humano que permitirían una mejor proyección en este sentido.

Criterio de Impacto: se identifican para tres de las cuatro dimensiones del desarrollo aspectos a mejorar para la obtención de mejores resultados, efectos e impactos.

Dimensión desarrollo económico, tecnológico y financiero: No siempre está incluida la población como beneficiario directo y la efectividad del proceso de encadenamiento se ve afectada en tanto en algunos casos se manifiestan trabas para la participación directa de actores no estatales, incluso como posibles proveedores de insumos o productos agrícolas.

Desarrollo institucional, político y cultural: No siempre se percibe una estrategia efectiva para fomentar más la articulación social y sobre todo la conexión con redes del conocimiento con acceso a espacios de intercambio y aprendizajes, para la identificación de sinergias y oportunidades de nuevos proyectos que le faciliten el proceso de escalamiento, posicionamiento y una mejor dinámica al proyecto.

Desarrollo sostenible ambientalmente: Las nuevas tecnologías que implementan los proyectos pueden significar un incremento en la demanda de energía eléctrica que no siempre va acompañada de una estrategia efectiva para implementar el uso de formas de energía renovables.

Criterio de Eficacia: se requiere un proceso más riguroso en los estudios de factibilidad ex ante, principalmente en lo referido a la tecnología a utilizar, posibles proveedores y los precios a los que realmente la puede adquirir el país, dadas las restricciones en el actual contexto, con vistas a lograr una estimación más precisa del presupuesto.

Se manifiesta la exigencia de una mayor objetividad en la estimación de los tiempos requeridos para los procesos de importación, la eliminación de las trabas y deficiencias que lo obstaculizan, al mismo tiempo que es indispensable una mejor planificación, organización y control en la ejecución de los procesos de inversión civil acorde a lo previsto en los cronogramas de ejecución pactados inicialmente por el proyecto.

Criterio de Eficiencia: no se logra en todos los casos un adecuado aprovechamiento de las capacidades instaladas con los proyectos, ya sea en el proceso de producción de bienes o de prestación de servicios, lo que deteriora los indicadores de eficiencia del proyecto. Esto es debido a lo ya explicado respecto a no utilizar al máximo todas las posibilidades de encadenamiento hacia atrás con una participación más efectiva de todas las formas de gestión existentes actualmente. Se deteriora aún más este criterio con los incumplimientos en la ejecución del presupuesto y del cronograma previsto. En ambos estos últimos se requiere de una mayor profesionalidad y rigor en su elaboración.

Criterio de Sostenibilidad: se identificaron aspectos con incidencia no favorable, en cada una de las dimensiones que integran este criterio.

Dimensión Tecnología, operación y mantenimiento: no en todos los casos se logran las condiciones físicas y la funcionalidad de la infraestructura del local donde radica el proyecto, o la tecnología apropiada y requerida para su buen funcionamiento, aspecto que se agrava con la dependencia tecnológica en la mayoría de los casos.

Generalmente es deficiente o no existe una estrategia efectiva y preventiva para el mantenimiento a la infraestructura y tecnología instalada. En paralelo a esto no siempre se dispone en el territorio o cercano a éste de adecuadas o efectivas estructuras de apoyo logístico o para el necesario proceso de gestión del conocimiento.

Dimensión Técnico-organizativa e institucional: en algunos casos se percibe una escasa implicación de las instituciones nacionales con el proyecto, así como de la participación de los beneficiarios. No siempre existe una estrategia gradual para el

escalamiento del proyecto hacia formas organizativas superiores que le permitan una mayor autonomía.

Dimensión económico-financiera: inexistentes o escasas garantías de proveedores a mediano y largo plazo.

Dimensión Política: de manera general, la actual situación política internacional, se percibe como un aspecto crítico que pone en riesgo los propósitos y resultados esperados y por tanto sus positivos impactos en el desarrollo del territorio.

Dimensión Ambiental: son altos los riesgos de afectaciones a la infraestructura y/o tecnología instalada ante la amenaza de posibles desastres de origen natural.

Dimensión Capacitación: no en todos los casos es suficiente o adecuada la estrategia de capacitación, con acciones concretas dirigidas a todos los trabajadores en función de mejorar su desempeño.

Resultados del MACTOR: se identifica como un aspecto negativo que la población generalmente resulta ser un actor sumiso, muy dependiente y apenas influyente en el resto, a pesar de representar precisamente a las mujeres y hombres, actores y sujetos de procesos de desarrollo que reclaman de éstos una participación más activa.

Resulta contradictorio que como generalidad en los casos estudiados las entidades con personalidad jurídica, responsables de estos proyectos, resulten ser igualmente actores dominados o autónomos con escasa influencia en el sistema. En el caso de los clientes en esta posición de autónomos le resta posibilidades de retroalimentación en cuanto al grado de satisfacción con la calidad del servicio recibido.

Demanda de atención por parte de los actores encargados de la gestión de este tipo de PDLE el que los proveedores, en sentido general o actores como turismo y sus agencias se aislen del resto hacia una posición dominante, lo que pone en peligro su adecuada apropiación respecto a los propósitos y resultados esperados de estos proyectos en función del logro de las necesarias transformaciones y efectiva solución de las necesidades identificadas desde las diferentes dimensiones del desarrollo territorial.

Se requieren acciones que contribuyan a lograr una mejor concertación de los actores implicados directa o indirectamente en los proyectos en función de los objetivos asociados a los retos estratégicos que impone el desarrollo a nivel territorial, de manera que se logren los impactos esperados, pertinentes con las prioridades de país y territorio, con la eficacia y eficiencia requerida; que además sean sostenibles a mediano y largo plazo.

Resulta ser relativamente baja la ponderación de los actores respecto a los objetivos estratégicos asociados a la pertinencia, eficiencia, así como al impacto en la dimensión social; institucional, político y cultural; y ambiental. A criterio de este autor, es indispensable continuar avanzando en el proceso de institucionalización de la gestión de proyectos de desarrollo local, con enfoque multidisciplinar y de territorio, sin descuidar la relación con el medio ambiente, para un desarrollo territorial sostenible.

3.4 Desarrollo de la Fase 4: Mejora

A partir de los anteriores resultados se realizó un taller con los principales actores implicados con los proyectos evaluados, para el análisis y propuesta de un plan de acciones, utilizando como técnica, la matriz 5W2H, para la mejora de los aspectos limitantes identificados, dando paso a la etapa final del procedimiento.

Etapa 6: Plan de acciones para la mejora de la estrategia e impactos del proyecto en el desarrollo territorial.

Para cumplimentar el **Paso 14** y final, se realizaron intercambios por parte del equipo de investigación con los coordinadores de los grupos municipales de proyectos y procesos de desarrollo local de los municipios de Cienfuegos y Abreus y con los especialistas encargados de la gestión, así como con miembros del equipo coordinador de la provincia y con especialistas del área económica de las entidades responsables de los proyectos evaluados, con el propósito de valorar posibles propuestas de mejora.

A partir de lo anterior, se realizó un taller final de devolución de resultados, con los principales actores implicados con los proyectos evaluados, para consensuar la propuesta de acciones correctivas utilizando la herramienta 5W2H, añadiendo los

indicadores meta que permiten medir el resultado en cada caso, lo cual se muestra en el Anexo 34.

Conclusiones parciales

1. Con la aplicación del criterio de usuarios, se demostró una alta satisfacción de un grupo representativo de actores claves del desarrollo en la provincia, respecto al diseño del procedimiento propuesto.
2. La aplicación del procedimiento contribuyó a evaluar el impacto de los PDLE seleccionados en las dimensiones del desarrollo a nivel territorial, teniendo en cuenta además otros criterios importantes, así como la concertación de los actores en función de objetivos estratégicos del desarrollo territorial.
3. El proceso de evaluación contribuyó a la integralidad del análisis a partir de los resultados obtenidos, identificándose aspectos positivos y limitantes desde un enfoque multidimensional, proponiéndose para estos últimos un plan de acciones para su mejoramiento utilizando la herramienta 5W2H con indicadores meta para facilitar su seguimiento y control.

CONCLUSIONES GENERALES

- Los fundamentos teórico-metodológicos derivados de la investigación destacan la necesidad de comprender y promover la evaluación del impacto de los PDLE como contribución al enfoque multidimensional y estratégico del desarrollo.
- La gestión de proyectos de desarrollo local se complejiza con la participación de diversos actores con disimiles intereses para el logro de un fin estratégico común, por lo que incluir este análisis en la evaluación del impacto de PDLE, contribuyó a la reflexión-acción de estos actores y a orientar la propia concertación en función del desarrollo del territorio.
- El procedimiento permitió evaluar el impacto de los PDLE en el desarrollo territorial, desde una perspectiva que integra criterios de evaluación con el análisis de la concertación de los actores involucrados en los proyectos, según objetivos estratégicos pertinentes con el contexto país y del territorio donde se aplica; constituye el principal aporte científico de la investigación.
- La aplicación del procedimiento permitió operacionalizar criterios para evaluar el impacto de PDLE de acuerdo con el contexto actual de la gestión de proyectos de desarrollo local en Cuba; además de definir retos y objetivos estratégicos para el desarrollo territorial en relación con este tipo de proyectos, lo que favorece la generalización de su uso en el territorio de la provincia Cienfuegos.
- Se demostró una alta satisfacción con el diseño del procedimiento, según criterio de usuarios, utilizando la técnica IADOV en una encuesta aplicada a 59 actores claves del desarrollo en el territorio, previo a la aplicación en tres casos de estudio, considerados referentes en sus respectivas modalidades, con más de 3 años funcionando en la Provincia Cienfuegos.
- A partir de la aplicación en la provincia Cienfuegos, se identificaron problemas críticos que afectan la gestión de PDLE, y los posibles impactos de estos proyectos, proponiéndose acciones correctivas para el mejoramiento, consensuado con los actores implicados que incluye indicadores meta para facilitar el proceso de seguimiento y monitoreo de su avance y cumplimiento.

RECOMENDACIONES

- Se propone la incorporación del procedimiento como tecnología para el desarrollo local y su generalización en otras provincias, lo que debe contribuir a una mayor efectividad en la gestión de impactos de los PDLE en el desarrollo de los territorios.
- En las provincias donde se decida la generalización, coordinar a través de la Universidad del territorio para la formación de capacidades que permita disponer del personal técnico en la implementación como herramienta de gobierno y de las instituciones implicadas.
- Se propone establecer un sistema de información en las instituciones responsabilizadas con los PDLE que facilite la obtención de indicadores cuantitativos claves para complementar la medición cualitativa del impacto de estos proyectos en el desarrollo del territorio, a partir de las dimensiones de análisis identificadas y tomando como referente los indicadores utilizados para evaluar tres casos de estudio en la provincia Cienfuegos.
- Continuar desarrollando esta línea de investigación y la socialización de resultados de manera que contribuya a mejorar la gestión de proyectos de desarrollo local, así como el fortalecimiento de capacidades de los actores implicados.
- Continuar desarrollando las herramientas informáticas que permitan agilizar el procesamiento de la información y su protección en el tiempo para una mejor gestión de impactos de los PDLE en el desarrollo del territorio y a su vez facilitar la utilización de las bases de datos en posteriores investigaciones.
- Socializar los resultados de la presente investigación con los actores claves de la provincia Cienfuegos como ejercicio que contribuya a lograr una mayor implicación y concertación en función de mejorar los impactos de los PDLE en el desarrollo del territorio.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aghón, G., Albuquerque, F., & Cortés, P. (2001). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo* (Proyecto Regional de Desarrollo Económico Local y Descentralización CEPAL/GTZ).
2. Aguilar, G. (2017). *Análisis de la contribución del proyecto “Jobero Verde como producto turístico” al desarrollo local y territorial* [Tesis de grado, Universidad de Cienfuegos]. <http://biblioteca.ucf.edu.cu/>
3. Alberdi, I. (2018). *Evaluación del impacto del proyecto turístico Museo Palacio Ferrer* [Tesis de grado, Universidad de Cienfuegos]. <http://biblioteca.ucf.edu.cu/>
4. Albuquerque, F. (2004). *El enfoque del desarrollo económico local*. <http://flacsoandes.edu.ec>
5. Albuquerque, F. (2007). Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local. *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social. Revista académica, editada y mantenida por el Grupo EUMED.NET de la Universidad de Málaga*, 1(abril, mayo, junio), 39-61.
6. Albuquerque, F. (2012). *Desarrollo Territorial*. Gipuzkoa Sarean Working Document. <http://www.conectadel.org>
7. Albuquerque, F. (2013). *Economía del desarrollo y desarrollo territorial*. <http://www.conectadel.org>
8. Albuquerque, F. (2014). *El enfoque del desarrollo económico territorial*. <http://www.conectadel.org>
9. Albuquerque, F. (2017). *El enfoque del desarrollo territorial. Una visión del desarrollo desde abajo, con la gente y los objetivos de la sostenibilidad*. <http://www.conectadel.org>
10. Albuquerque, F. (2019). *Apuntes sobre la Economía del Desarrollo y el Desarrollo Territorial*. <http://www.conectadel.org>
11. Albuquerque, F., & Pérez, S. (2013). *El desarrollo territorial: Enfoque, contenido y políticas*. Programa Regional de Formación para el Desarrollo Económico Local con inclusión social en América Latina y El Caribe. <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/09/EL->

ENFOQUE-SOBRE-EL-DESARROLLO-TERRITORIAL-doc-Mesa-de-Programas.pdf

12. Alburquerque, Francisco. (2015). El enfoque del desarrollo económico territorial. En *Enfoque, estrategias e información para el Desarrollo Territorial. Los aprendizajes desde ConectaDEL* (1ra ed., Vol. 1-1, pp. 13-44). ConectaDEL. <http://www.conectadel.org>
13. Alburquerque, Francisco. (2018). *Conceptos básicos de economía. En busca de un enfoque ético, social y ambiental*. Universidad de Deusto.
14. Almaguer, R. M., Pérez, M., Rodríguez, Y., & Aguilera, L. O. (2018). Procedimiento de post inversión para proyectos de desarrollo local. *Contabilidad y Auditoría*, 47, 37-52.
15. Almogoea, A. (2016). *Evaluación del impacto del proyecto de desarrollo local "Apoyo a la producción lechera" en la UBPC Aguadita del Municipio de Rodas* [Tesis de grado, Universidad de Cienfuegos]. <http://biblioteca.ucf.edu.cu/>
16. Alonso, A. (2012). *El desarrollo territorial a escala local. Visión crítica y referencias sobre Cuba* [Tesis Doctoral, Universidad de La Habana]. <http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?db=1>
17. Alonso, A., & Bell, R. (2013). *Desarrollo Territorial a escala local*. UH.
18. Ley 113 del Sistema Tributario de Cuba, (2013). <http://www.gacetaoficial.gob.cu>
19. Arana, W. (2018). *Evaluación ex post del proyecto Ampliación y mejoramiento del servicio de formación académica en la Facultad de Ingeniería Económica de la UNA* [Tesis para examen de suficiencia de competencia profesional]. Universidad Nacional del Altiplano.
20. Arcade, J., Godet, M., Meunier, F., & Roubelat, F. (2004). *Análisis estructural con el método MICMAC y estrategia de los actores con el método MACTOR*. Cuerpo de traductores de la Biblioteca del Congreso de la Nación.
21. Arias, M. (2019). *Gestión pública local con enfoque de cadena de valor a escala municipal en Cuba*. Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca».
22. Arias, M., Reyes, R., & Torres, C. C. (2018). La gestión pública del desarrollo local desde el enfoque metodológico de marketing. *Universidad y Sociedad*,

- 10(No. 1 Enero-Marzo), 76-81.
23. Arocena, J. (2001). Globalización, integración y desarrollo local. Apuntes para la elaboración de un marco conceptual. En *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local*. Homo Sapiens.
24. Barreiro, F. (2000). *Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local*. Barreiro.pdf.
<http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Barreiro.pdf>
25. Barreiro, F. (2004). Capital social y desarrollo local. *Contribución al proyecto ELECAN. Estrategias Locales por el Empleo en Cantabria*.
<http://publicaciones.claeh.edu.uy>
26. Bas, M. C. (2014). *Estrategias metodológicas para la construcción de indicadores compuestos en la gestión universitaria* [Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia]. <https://riunet.upv.es>
27. Becerra, F. (2003). *Evolución del desarrollo socio-económico a escala territorial: El caso de la provincia Cienfuegos*. [Doctoral]. Universidad de Cienfuegos.
28. Becerra, F., & Pino, J. (2005). Evolución del concepto de desarrollo e implicaciones en el ámbito territorial: Experiencia desde Cuba. *Economía, Sociedad y Territorio*, V(17), 85-119.
29. Blanes, J., & Pabon, E. (2005). *Los proyectos y el desarrollo local. Guía para la formulación, gestión y sistematización de proyectos*. CEBEM, Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios. Agencia Española de Cooperación AECI. Bolhispania: Cooperación España Bolivia.
30. Boisier, S. (1999). *Teorías y metáforas sobre el desarrollo territorial* (CEPAL).
31. Boisier, S. (2001). Desarrollo Local: ¿De qué estamos hablando?
Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local.
32. Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?
Revista de la CEPAL, 86, 47-63.
33. Boisier, S. (2010). Descodificando el Desarrollo del siglo XXI: subjetividad, complejidad, sinapsis, sinergia, recursividad, liderazgo, y anclaje territorial.
Semestre Económico, 13(27), 11-37.

34. Boisier, Sergio. (2004). Desarrollo territorial y descentralización. El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente. *Revista eure. Santiago de Chile, Vol. XXX, Nº 90*, 27-40.
35. Burgos, A. L., & Bocco, G. (2020). Contribuciones a una teoría de la innovación rural. *Cuadernos de Economía*, 39(79), 219-247.
36. Cabrera, E. (2016). *Un enfoque prospectivo para el desarrollo sostenible en ecosistemas de montaña: Caso Guamuaya* [Tesis Doctoral, Universidad de La Habana]. <http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?db=1>
37. CAD-OCDE. (1995). *Manual de la ayuda al desarrollo. Principios del CAD para una ayuda eficaz*.
38. Cajías, G. (2018). *Evaluación ex post del proyecto de sistema de riego Miraflores de las Abras, Parroquia San Andrés, Cantón Guano, Provincia de Chimborazo* [Magister en gestión de proyectos de desarrollo]. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
39. Calle, A. (2016). *Modelo de articulación Universidad y actores territoriales para el desarrollo local de la provincia de Manabí-Ecuador*" [Doctoral, Universidad privada Antenor Orrego]. <http://repositorio.upao.edu.pe/>
40. Capote, R. (2018). *Modelo para la gestión del financiamiento del desarrollo local a escala municipal en Cuba* [Doctoral, Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca»]. <http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?db=1>
41. Capote, R., Torres, C. C., & del Castillo, L. (2018). Retos de la Administración Pública para la gestión del proceso de financiamiento del desarrollo local. *COODES Cooperativismo y Desarrollo, Vol. 6*(No. 2 (julio-diciembre)), 81-97.
42. Carreño, A. L., Parra, C., & Font, M. (2012). Propuesta metodológica para implementar la gestión pública de la calidad de vida. *Ingeniería Industrial, Vol. XXXIII*(No. 3/septiembre-diciembre), 307-316.
43. Carvajal, D. (2017). *Del enfoque territorial, sus características y posibles inconvenientes en su aplicación en el marco del acuerdo de paz. Nro 16*(Universo estudiantil Bogotá), 57-76.
44. Castro, 2017. (2017). Aproximaciones al desarrollo territorial desde un análisis

- del periurbano en Boyacá, Colombia. *Revista Perspectiva Geográfica*, 22(2), 123-136. <https://doi.org/10.19053/01233769.5956>
45. Castro, M., & Hernández, A. (2019). *Los proyectos municipales como protagonistas de la implementación de las estrategias de desarrollo municipal* (Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL)).
46. CEPAL. (2018). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Publicación de las Naciones Unidas.
47. CONEVAL. (2019). Evaluación de impacto [Institucional]. *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social*. https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Impacto.aspx
48. Cordero, N. (2015). *Diseño de un instrumento para la evaluación de la calidad percibida del proyecto TROPISUR en Cienfuegos* [Tesis de grado, Universidad de Cienfuegos]. <http://biblioteca.ucf.edu.cu/>
49. Coronado, D. (1997). *La Política Regional de la Unión Europea. Una evaluación del Fondo Europeo de Desarrollo Regional en Andalucía*. Universidad de Cádiz. Servicio de Publicaciones.
50. Cortés, M., & Iglesias, M. (2015). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Universidad Autónoma del Carmen.
51. Costamagna, P. (2015). *Política y formación en el desarrollo territorial. Aportes al enfoque pedagógico y a la investigación acción con casos de estudio en Argentina, Perú y País Vasco*. Orkestra. Instituto Vasco de Competitividad. Fundación Deusto. <http://www.orkestra.deusto.es>
52. Costamagna, Pablo, & Pérez, S. (2015). *Enfoque, estrategias e información para el Desarrollo Territorial. Los aprendizajes desde ConectaDEL*. ConectaDEL. <http://www.conectadel.org>
53. COSUDE. (2009). *Monitoreo y evaluación de acciones de desarrollo orientadas al impacto*. <https://www.asocam.org>
54. COSUDE. (2011). *Planificación y Monitoreo en la Gestión basada en Resultados de Proyectos y Programas*. <http://www.evalperu.org>

55. COSUDE. (2013). *Política de evaluación de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)*. <https://www.eda.admin.ch>
56. Covas, D. (2019). *Contribución a la evaluación y gestión de la calidad de vida urbana en ciudades de primer orden en Cuba* [Tesis Doctoral, Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas].
<http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?db=1>
57. Covas, D., Hernández, G., & Cabello, J. J. (2019). Calidad de vida urbana como medida del desarrollo sostenible urbano. Caso: Cienfuegos, Cuba. *Ingeniería Industrial, Vol. XL*(No. 3/septiembre-diciembre), 227-238.
58. Cuba. (2019). *Constitución de la República de Cuba* [Comunicación personal].
59. Cuervo, M., & Morales, F. (2009). Las teorías del desarrollo y las desigualdades regionales: Una revisión bibliográfica. *Revista Análisis Económico, XXIV*(55), 365-383.
60. Darville, P. (2015). Evaluación Ex-Post: Conceptos y Metodologías. *División de Control de Gestión Santiago*.
61. de Castro, A., Sánchez, N., & Reyes, Y. (2020). El proceso de validación mediante la Técnica de ladov en cursos por encuentros. *Revista Ingeniería Agrícola, 10*(1), 66-70.
62. del Rey, L. (2015). *Evaluación de impacto del proyecto de Desarrollo Socio Económico Local "Creación de la Escuela Taller y de Oficios"*. [Tesis de grado, Universidad de Cienfuegos]. <http://biblioteca.ucf.edu.cu/>
63. del Sol, I. (2018). *Evaluación del Impacto del Proyecto Agroindustrial "Finca La Oriental"* [Tesis de grado, Universidad de Cienfuegos].
<http://biblioteca.ucf.edu.cu/>
64. del Sol, I., & Ruíz, R. (2019). *Evaluación del impacto de proyectos de desarrollo local. Caso de estudio Finca La Oriental*. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*. [http://rus.ucf.edu.cu/index.php/ rus](http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus)
65. Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y competitividad, la salida de la crisis* (Ediciones Díaz Santos, S.A.).
66. Di Virgilio, M. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y*

- proyectos sociales* (CIPPEC y UNICEF). CIPPEC. www.cippec.org
67. Díaz, L. (2015). *Evaluación de impacto del proyecto de la Agrupación de Restauración y Conservación de Monumentos* [Tesis de grado, Universidad de Cienfuegos]. <http://biblioteca.ucf.edu.cu/>
68. Domínguez, D. (2014). *Evaluación del impacto económico, social y ambiental de las producciones de la UEB PROVARI Cienfuegos* [Tesis de grado, Universidad de Cienfuegos]. <http://biblioteca.ucf.edu.cu/>
69. Enrique, Y. (2016). *Evaluación de impacto del proyecto de desarrollo local para la conservación de frutas y vegetales en la CPA 28 de Enero, Municipio Abreus* [Tesis de grado, Universidad de Cienfuegos]. <http://biblioteca.ucf.edu.cu/>
70. Esparza, F., Cajías, G., & Vaca, M. (2018). *Evaluación ex post de proyectos de desarrollo. Caso: Sistema de riego Miraflores de las Abras, Cantón Guano, Provincia de Chimborazo (Ecuador)* [Memoria de evento]. Congreso Virtual Internacional sobre Economía Social y Desarrollo Local Sostenible.
71. EUROsociAL. (2015). *Manual de Buenas Prácticas en la Sistematización de la Evaluación de Políticas Públicas. Experiencias de América Latina* (Programa EUROsociAL, Madrid, España). <https://social-ii.eurosoci.al.eu>
72. FAO. (2014). *Herramientas para el diseño e instrumentación de programas públicos de desarrollo rural mediante el enfoque del ciclo del proyecto*. ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA.
73. Fernández, A. (2008). *Evaluación ex post. Procesos e impactos* [Conferencia]. Evaluación de la gestión y de programas públicos, División de Desarrollo Social.
74. Fernández-Baldor, A., & Boni, A. (2011). *Evaluación de proyectos de cooperación para el desarrollo. Una contribución desde el enfoque de capacidades* [Ponencia]. Ponencia presentada en el V Congreso de Universidad y Cooperación al Desarrollo. Cádiz, 6-8 de abril.
75. FIDA. (2015). *Conceptos clave de seguimiento y evaluación de programas y proyectos* (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola).
76. Fuentes, A. (2011). *Modelo de evaluación integral de impacto en programas*

- sociales productivos* [Tesis doctoral]. Universidad de La Habana.
77. Furio, E. (1996). Desarrollo territorial y procesos de innovación: Los milieux innovateurs. *Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales*, XXVIII(110), 639-649.
78. Gallicchio, E. (2004a). *El desarrollo económico local en América Latina. ¿Estrategia económica o de construcción de capital social?* Seminario Gobierno Local y Desarrollo. Barcelona, 28 y 29 de enero de 2004.
79. Gallicchio, E. (2004b). *El desarrollo local: ¿Como combinar gobernabilidad, desarrollo económico y capital social en el territorio?* Cuadernos del Programa de Desarrollo Local Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH), 55-68.
80. Gallicchio, E. (2017). *Desarrollo local y cooperación al desarrollo: ¿una nueva generación de plataformas de cooperación para el desarrollo local?* Cuadernos del Programa de Desarrollo Local Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH), 63-73.
81. García, M. (2006). El desarrollo local. En *Las teorías acerca del subdesarrollo y el desarrollo* (Vol. 1, pp. 181-188). Félix Varela.
82. García, M., Munster, B., López, C., Hidalgo, M., Pichs, R., Ruíz, R., Baró, S., & Medina, Z. (2006). *Las teorías acerca del subdesarrollo y el desarrollo: Una visión crítica*. Felix Varela.
83. Garofoli, G. (2009). *Las experiencias de desarrollo económico local en Europa: Las enseñanzas para América Latina*. Universidad de Insubria (Varese, Italia).
84. Garza, J., & Cortes, D. (2011). El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing. *Innovaciones de Negocio*, 8, 336-356.
85. Gascón, D. (2016). *La gestión del turismo rural como factor de desarrollo local en los municipios* [Doctoral, Universidad de La Habana].
<http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?db=1>
86. Gascón, D. (2019). Los productos agro-turísticos como una iniciativa de desarrollo local en Cuba. *Universidad & Ciencia*, Vol. 8,(Núm. 3 (2019): (Agosto-
Noviembre)), 197-206.

87. Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Marcombo.
88. Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: Problemas y métodos* (Segunda). Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia. <http://www.prospektiker.es>
89. Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. UNESCO.
90. Gómez, C., Sánchez, V., & Fajardo, M. (2019). Los proyectos y sus dimensiones: Una aproximación conceptual. *Revista Contexto*, 7, 57-64.
91. Gómez, G., Ramírez, J. F., & Zaldívar, M. (2020). Sistemas productivos locales y turismo. Alternativa para el desarrollo socioeconómico en Cuba. *COODES Cooperativismo y Desarrollo*, Vol. 8(No. 1 (enero-abril)), 115-130.
92. González. (2000). La evaluación ex post o de impacto. Un reto para la gestión de proyectos de la Cooperación Internacional al Desarrollo. *LANKOPI*, S.A., 51.
93. González. (2005). *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de Desarrollo. Una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas* (Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco). <http://www.euskadi.net>
94. González, A., & Samper, Y. (2006). Iniciativa municipal para el desarrollo local: Una propuesta novedosa. En *Desarrollo local en Cuba: Retos y perspectivas*. Academia.
95. González, O. (2015). *Determinación de los objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo en la planificación territorial* [Doctoral, Universidad de Camaguey «Ignacio Agramonte Loynaz»]. <http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?db=1>
96. Gorina, A., Martín, M. E., Alonso, I., & Gorina, N. (2018). Retos del desarrollo local en Cuba. Estudio de caso en el municipio Contramaestre. *Revista Cubana de Antropología Sociocultural*, 11(13), 89-114.
97. Guzón, A. (2006). *Desarrollo local en Cuba: Retos y perspectivas*. Academia.
98. Guzón, A. (2020). *Cataurito de herramientas para el desarrollo local 2* (Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL)). <http://www.cedel.cu>

99. Guzón, A., Aguila, A., Pérez, V., Bériz, R., Brito, J., González, A., & del Castillo, L. (2011). *Cataurito de herramientas para el desarrollo local* (Mayra Valdés Lara). Caminos. <http://www.ecaminos.cu>
100. Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis multivariante* (Quinta). Prentice Hall.
101. Hernández, C. (2002). La teoría del crecimiento endógeno y el comercio internacional. *Cuadernos de estudios empresariales*, 12.
102. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta). Mc Graw Hill. www.intercambiosvirtuales.com
103. Hernández, R., & López, Y. (2014). El desarrollo local: Una experiencia desde el territorio de Santiago de Cuba. En *Miradas a la Economía Cubana* (Vol. 1-1, pp. 109-116). Caminos. <http://www.ecaminos.cu>
104. Hernández, S. (2018). *Contribución a la gestión de los procesos de participación ciudadana. Aplicación en el territorio holguinero* [Tesis Doctoral, Universidad de Holguín]. <http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?db=1>
105. Hurtado de Mendoza, S., & Méndez, D. (2007). Software educativo. Método de consulta a expertos (Delphi). *CECOFIS*. <http://www.cecofis.cu/articulo3.asp>
106. IFRC. (2011). *Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. <http://www.ifrc.org>
107. Iñiguez, L. (2014). ¿De quién son los territorios? En *Miradas a la Economía Cubana desde una perspectiva territorial*. Caminos.
108. Iñiguez, L., & Ravenet, M. (2006). Heterogeneidad territorial y desarrollo local. Reflexiones sobre el contexto cubano. En *Desarrollo local en Cuba: Retos y perspectivas*. Academia.
109. JICA. (2012). *Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública* (Agencia de Cooperación Internacional del Japón-JICA).
110. Karlsen, J., & Larrea, M. (2015). *Desarrollo territorial e investigación acción. Innovación a través del diálogo* (Publicaciones Universidad de Deusto). Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad Fundación Deusto.

www.orquestra.deusto.es

111. Labrador, O., Bustio, A., Reyes, J., & Lolana, E. (2019). Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano. *COODES Cooperativismo y Desarrollo*, Vol. 7(No. 1 (enero-abril)), 64-73.
112. Lecoq, B. (1991). Organisation industrielle, organisation territoriale: Une approche intégrée fondée sur le concept de réseau. *d'Économie Régionale et Urbaine*, 3(4), 321-342.
113. León, C. M. (2013). El municipio y los procesos de desarrollo local en Cuba. *Economía y Desarrollo*, 150(2, julio-diciembre, 2013), 141-153.
114. León, C., & Peñate, O. (2011). Territorio y desarrollo local. *Economía y Desarrollo*, 146(1-2), 5-18.
115. León, M., & Miranda, L. (2009). *Economía Regional y Desarrollo. Selección de lecturas*. Felix Varela.
116. Limia, M. (2006). Prólogo. En *Desarrollo local en Cuba: Retos y perspectivas*. Academia.
117. Lira, L. (2011). *Desarrollo Territorial (Notas de clases)*. <https://www.u-cursos.cl>
118. Madruga, A. (2016). *Aglomeraciones productivas como base para los sistemas productivos locales* [Doctoral, Universidad de Camaguey «Ignacio Agramonte Loynaz»]. <http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?db=1>
119. Mairate, A. (2003). La evaluación de los fondos estructurales: Aspectos metodológicos y teóricos. En *Evaluación de programas e iniciativas comunitarias: Experiencias, nuevas orientaciones y buenas prácticas* (1ra ed., Vol. 1-1, pp. 41-73). Instituto de Estudios Europeos.
120. Manet, L. (2013). Modelos de desarrollo regional: Teorías y factores determinantes. *Multidisciplinario de Ciencias Sociales*. <http://www.redalyc.org>
121. Marsiglia, J., & Pintos, G. (2001). *La construcción del desarrollo local/regional: Temas, actores y nuevas modalidades de intervención*. Cuadernos Del CLAEH, 78-79.
122. Marsiglia, Javier. (2009). *¿Cómo gestionar las diferencias? La articulación de*

- actores para el desarrollo local*. [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de San Martín UNSAM.
123. Martínez, A. (2018). *Modelo para la gobernanza de la matriz energética provincial en función de la generación de electricidad en Pinar del Río* [Doctoral, Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca»].
<http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?db=1>
124. Martínez, A., & Casas, M. (2017). Gobernanza energética en Pinar del Río, Cuba. *Avances*, Vol. 19(No.4 octubre-diciembre), 316-327.
125. Martínez, A., Landa, Y., Fernández, O., & Rodríguez, M. (2013). *Pensar la política económica en Cuba desde los intereses de actores relevantes* [Tesis de Diploma]. Universidad de La Habana.
126. Mata, M. (2016). *Administración financiera del ciclo de proyectos de inversión agropecuarios* [Tesis doctoral, Universidad de Camaguey «Ignacio Agramonte Loynaz»]. <http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?db=1>
127. Mata, M., & Santana, Y. (2019). *Evaluación de la gestión de proyectos de inversión en la agricultura urbana*. <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes>
128. Mazaira, R. Z. (2012). *Estudio del bienestar social de las familias: El caso de la provincia de Cienfuegos*. [Tesis Doctoral]. Universidad de la Habana.
129. Medianero, D. (2010). Metodología de evaluación ex post. *Revista del Instituto de investigaciones económicas*, 13(Pensamiento Crítico Nro 13, pp. 71-90).
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe>
130. Medina, J., & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: Bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*.
131. Méndez, E. (2004). *Desarrollo territorial y local en Cuba. Observatorio de la Economía Latinoamericana*(30), 12.
132. Méndez, E., & Lloret, M. (2009). Planificación del Desarrollo Territorial y Local en Cuba; Aspectos conceptuales, metodológicos y estratégicos. *Revista de la Facultad de Economía, Año XIV, Número 41*, 99-125.
133. Menoya, S. (2015). *Modelo de gestión del turismo desde el gobierno local para municipios con vocación turística basado en el enfoque de cadena de valor*

- [Doctoral, Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca»].
<http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?db=1>
134. Menoya, S., Gómez, G., Pérez, I., & Cándano, L. (2017). Modelo basado en enfoque de cadena de valor para gestión del turismo desde el gobierno local en municipios con vocación turística. *Retos de la Dirección*, 11(1), 172-204.
 135. MEP. (2010). *Documento para la presentación de los Proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL)*.
 136. MEP. (2017). *Resolución 156 / 2017 del Ministerio de Economía y Planificación. «Indicaciones Metodológicas para la elaboración del Plan de la Economía Nacional para el 2018»*.
 137. MEP. (2019). *Indicaciones metodológicas para la elaboración del Plan 2020. Anexo a la resolución No. 145/2019 del MEP*. Sitio Oficial del Ministerio de Economía y Planificación de Cuba. <http://www.mep.gob.cu/>
 138. MEP. (2020a). *Aspectos principales de la política para impulsar el desarrollo territorial*.
 139. MEP. (2020b). *Política para impulsar el desarrollo territorial*.
<http://www.mep.gob.cu>
 140. Ley No. 113 del Sistema Tributario Cubano. Disposiciones Generales, Pub. L. No. Gaceta Oficial No. 053 Ordinaria de 21 de noviembre de 2012 (2012).
<http://www.gacetaoficial.cu/>
 141. Mirabal, Y. (2018). *Modelo para la gestión pública de la calidad de vida a escala municipal en Cuba*. [Doctoral, Universidad Hermanos Saíz de Pinar del Río]. <http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?db=1>
 142. Miyashiro, L., Morales, M., & Ruíz, R. (2018). La gestión de la innovación local: Proyecto Minindustria de Lajas. En *Sistematización de experiencias de Desarrollo Local en cuatro provincias cubanas* (pp. 117-160). Ediciones Holguín.
 143. Miyashiro, L., Morales, M., Ruíz, R., Rojas, A., García, A., & Oriol, J. (2020). El vínculo universidad—Centro Universitario Municipal—Actores del desarrollo en la sistematización de “Jobero Verde como producto turístico”. En *Creación de*

- capacidades y desarrollo local: El papel de los centros universitarios municipales* (pp. 158-179). Editorial Universitaria Félix Varela.
144. Molina, 2016. (2016). *Concertación de actores relevantes del desarrollo socio económico local en el municipio Cienfuegos* [Tesis de grado, Universidad de Cienfuegos]. <http://biblioteca.ucf.edu.cu/>
145. Moncayo, E. (1999). Modelos de desarrollo regional: Teorías y factores determinantes. *Global Financial Integration: The End of Geography*. Pinter, London.
146. Moncayo, E. (2002). *Nuevos enfoques teóricos, evolución de las políticas regionales e impacto territorial de la globalización*.
147. Murillo, C. (1997). Desarrollo sostenible: El gran reto para el próximo milenio. *Economía y Sociedad*. Heredia. Costa Rica.
148. Navarro, H. (2005). *Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza*. Naciones Unidas, Santiago de Chile.
149. OIT. (2019). Guía para la evaluación de impacto [Institucional]. *Organización Internacional del Trabajo*. <https://guia.oitcinterfor.org/conceptualizacion/porque-evaluar-impacto>
150. ONEI. (2019). *Anuario estadístico 2018 Cienfuegos*. Oficina Nacional de Estadística e Información.
151. Ortigón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL.
152. PADIT. (2017). *Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial en Cuba. Segunda Fase 2018-2021*.
153. PCC. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*.
154. PCC. (2017a). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos*.
155. PCC. (2017b). *Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la*

Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017 (Parte I). UEB Gráfica. Empresa de Periódicos.

156. Peñate, S. (2010). Monitoreo, Evaluación y Valoración del Impacto. En *Gestión de la Propiedad Intelectual e Innovación en Agricultura y en Salud: Un Manual de Buenas Prácticas* (Programa FIA-PIPRA (Chile)). <http://fia.pipra.org>
157. Penichet, M. A. (2010). *Evaluación técnico-económica de la viabilidad de la producción de granos en Cuba* [Tesis Doctoral]. Universidad Central de las Villas.
158. Peñate, O. (2012). *Los factores socioculturales en el desarrollo local en Cuba* [Doctoral]. Universidad de La Habana.
159. Perea, O. (2010). *Guía de evaluación de programas y proyectos sociales* (Plataforma de ONG de Acción Social). Plataforma de ONG de Acción Social, Madrid. <https://www.plataformaong.org>
160. Pérez, A. (2015). *Procedimiento para la incorporación de la gestión del riesgo ambiental en el desarrollo local desde el contexto cubano* [Doctoral, Universidad de Camaguey «Ignacio Agramonte Loynaz»]. <http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?db=1>
161. Pérez, J. (2019). *Modelo de control de gestión orientado a la excelencia para empresas agroforestales* [Tesis Doctoral, Universidad de Pinar del Río]. <http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?db=1>
162. Pérez, L. (2015). *Evaluación de impacto del proyecto Confecciones Textiles PAMEX del Municipio Cienfuegos* [Tesis de grado, Universidad de Cienfuegos]. <http://biblioteca.ucf.edu.cu/>
163. Pérez, Y. (2016). *Evaluación de impacto del proyecto de desarrollo local Articulación Agroecológica en ACTAF* [Tesis de grado, Universidad de Cienfuegos]. <http://biblioteca.ucf.edu.cu/>
164. Peroni, A. (2013). Claves del buen desarrollo territorial. *Frontera Norte*, 25(49), 57-86.
165. PNUD. (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo* (A.K.Office Supplies (NY)).

- <http://www.undp.org/eo/handbook>
166. PNUD. (2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <http://www.onu.org.cu>
167. RAE. (2019). Real Academia Española. Diccionario de la lengua española, 23 ed. Versión 23.2 en línea [DLE]. *DLE*. <https://dle.rae.es/>
168. Ramírez, G. (2016). *El monitoreo y la evaluación de resultados*. <http://planificacionpublicaygobierno.blogspot.com.co/>
169. Ramos, M. (2018). *Modelo de gestión de la seguridad alimentaria y nutricional desde el gobierno a escala municipal* [Doctoral, Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca»]. <http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?db=1>
170. Riffo, L. (2013). 50 años del ILPES: evolución de los marcos conceptuales sobre desarrollo territorial. *CEPAL-ILPES*, 58.
171. Rodríguez, J., & Zeballos, M. (2007). *Evaluación de proyectos de desarrollo local. Enfoques, métodos y procedimientos*. <http://www.desco.org.pe>
172. Rodríguez, M. (2018). *Evaluación del Impacto del Proyecto de Servicios TROPISUR* [Tesis de grado, Universidad de Cienfuegos]. <http://biblioteca.ucf.edu.cu/>
173. Rodríguez, Meléndez, N., Velázquez, E., & Fuentes, M. C. (1999). *Tomándole el pulso al género. Sistemas de monitoreo y evaluación sensibles a género* (Unión Mundial para la Naturaleza). <https://www.oitcinterfor.org>
174. Rodríguez, S., Linares, L., Hierrezuelo, C., Quintela, C., Campos, M., Aguilera, E., González, A., Calero, G., & Fernández, J. (2006). *Fundamentos generales del Modo de Producción Capitalista* (Vol. 1). Felix Varela.
175. Rodríguez, U. (1989). *Obras* (Vol. 2, pp. 38-39). de Ciencias Sociales.
176. Rojas, A. (2017). *Modelo del proceso de formación de formadores para el desarrollo local: Estrategia para su implementación en el Municipio Consolación del Sur* [Doctoral, Universidad de La Habana]. <http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?db=1>
177. Rojas, F., & Durana, C. (2018). *Apoyo a los Estudios de Evaluación de programas y políticas públicas de la CGR en el primer semestre de 2018*. Centro de Investigación Económica y Social. <https://ideas.repec.org>

178. Rozenblum, C. (2014). *Una aproximación a la complejidad del territorio. Aportes metodológicos para el análisis y la evaluación de procesos de Desarrollo Territorial* (Primera). INTA.
179. Ruiz, F. (2010). Medida del impacto de las políticas de I+D e innovación. En *Mediterráneo Económico. Colección Estudios Socioeconómicos* (Fundación Cajamar). www.mediterraneoeconomico.es
180. Ruíz, R., & Becerra, F. (2015). Una propuesta para la evaluación integral de los proyectos de desarrollo local. El caso de estudio TROPISUR. *Economía y Desarrollo*, 154(1), 144-154.
181. Ruíz, R., & Becerra, F. (2017). Indicadores multicriterio para evaluar proyectos de desarrollo local. *Revista Folletos Gerenciales*, XIX(1), 31-47.
182. Ruíz, R., Becerra, F., & Pons, R. C. (2020). Procedimiento para evaluar impacto de proyectos de desarrollo local de tipo económico en un territorio. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 312-318.
183. Ruíz, R., Morales, M., & Miyashiro, L. (2018). Una visión desde la universidad sobre la concertación de actores relevantes del desarrollo territorial en Cienfuegos. En *La educación superior como agente del desarrollo local. Experiencias, avances, obstáculos* (pp. 263-273). Editorial Universitaria Félix Varela.
184. Sánchez, I. R. (2002). *Enfoque económico social bajo condiciones de riesgo en la evaluación de inversiones* [Tesis doctoral]. Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas.
185. Sánchez, J. (2006). Los retos de lo local en lo global: Aportes analíticos y normativos Comentarios al dossier de Íconos 24. *conos. Revista de Ciencias Sociales*, Num. 25, Quito, 77-88.
186. Sánchez, M., & Ortega, M. (2002). La integración económica y las disparidades regionales en la Unión Europea. *Estudios de Economía Aplicada. ASEPELT-ESPAÑA*, 20(1), 261-274.
187. Sili, M. (2018). *La acción territorial. Una propuesta conceptual y metodológica para su análisis*. 20(Revista brasileña de estudios urbanos regionales), 11-31.

188. Solabarría, E. (2008). *Cómo hacer proyectos*. bolunta, agencia para el voluntariado y la participación social. <http://www.bolunta.org>
189. Sorondo, M., & Ricotto, L. (2016). *Desarrollo territorial: La innovación productiva y la construcción del entorno innovador*. Universidad Nacional de Villa María.
190. Sosa, M. (2012). *Como entender el territorio* (Primera). Cara Parens. <https://mundoroto.wordpress.com>
191. Tello, M. (2006). *Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo*. <http://www.pucp.edu.pe/economia/pdf/DDD247.pdf> 1
192. Tello, M. (2010). Del desarrollo económico nacional al desarrollo local: Aspectos teóricos. *Revista CEPAL 102*.
193. Torres, C. (2015). *Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal en Cuba* [Doctoral, Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca»]. <http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?db=1>
194. Torres, C. C. (2013). Apuntes para una conceptualización de las políticas públicas. *Avances, Vol. 15*(No.1 enero-marzo), 54-63.
195. Torres, C. C., Gómez, G., González, M., Ares, E., Cardoso, R., & Flores, J. (2018). Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal en Cuba. *Anales. Academia de Ciencias de Cuba, Vol. 8*(No. 1).
196. Torres, J., & Santander, J. (2013). *Introducción a las políticas públicas. Conceptos y herramientas de la relación entre Estado y Ciudadanía* (Instituto de Estudios del Ministerio Público). Imprenta Nacional de Colombia.
197. Trapote, R. (2014). *Procedimiento metodológico para evaluar el enfoque de género en los proyectos de desarrollo local* [Doctoral, Universidad de Camaguey «Ignacio Agramonte Loynaz»]. <http://eduniv.reduniv.edu.cu/index.php?db=1>
198. Trapote, R., González, I. M., & Castillo, M. I. (2012). Elementos teóricos para la construcción de indicadores de género relacionado con proyectos.

Contribuciones a las Ciencias Sociales. eumet.net.

<https://www.researchgate.net/publication/254411423>

199. Van de Velde, H. (2009). *Sistemas de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales* (Sistemas de Evaluación).
200. Vargas, T. (2013). *Modelo de gestión de la capacitación orientado al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local, con enfoque de organización que aprende* [Doctoral]. Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca».
201. Vazquez Barquero, A. (1999). *Desarrollo, redes e innovación*. Ediciones Pirámide.
202. Vazquez Barquero, A. (2000a). *Desarrollo económico local y descentralización: Aproximación a un marco conceptual*. Documento del autor en el marco del Proyecto CEPAL/GTZ de Desarrollo Económico Local y Descentralización de la División de Desarrollo Económico.
203. Vazquez Barquero, A. (2000b). Desarrollo endógeno y globalización. *EURE*, XXVI(79). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=19607903>
204. Vázquez Barquero, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales, Asociación Española de Ciencia Regional España*(11), 183-210.
205. Zegarra, E. (2014). *Evaluación ex post del canal de irrigación Nuevo Horizonte Tocache* [Tesis, Universidad Nacional Agraria de La Selva].
<https://repositorio.unas.edu.pe>

ANEXOS

Anexo 1. Conceptualización de los criterios de la evaluación por diferentes autores.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

Autores	Conceptos
(Perea, 2010)	Pertinencia: Analiza si el propósito del proyecto es coherente con las prioridades. Es decir, se trata de apreciar si la intervención analizada va a suponer una aportación significativa a los procesos de desarrollo de los que son actores las personas beneficiarias tanto en el interior del propio proyecto, como en su contexto.
	Eficacia: La eficacia refleja en qué medida se espera alcanzar o se ha alcanzado el objetivo específico del proyecto; teniéndose para ello en cuenta tanto el nivel de logro, así como los períodos temporales para hacerlo.
	Eficiencia: La eficiencia se refiere a la capacidad del proyecto para transformar los insumos financieros, humanos y materiales en resultados; es decir, establece el rendimiento o productividad con que se realiza esta transformación.
	Impacto: El impacto se refiere, en contraposición a la eficacia restringida a los efectos positivos sobre las personas beneficiarias, a las consecuencias positivas y negativas, que un proyecto genera. Es por lo tanto un concepto más amplio que el de eficacia, cuyo análisis se inicia a partir del de la eficacia; interrogándose sobre las consecuencias económicas, sociales, culturales, técnicas ambientales... que se registran en el plano local o general, tanto en el corto como, especialmente, en el medio y en el largo plazo.
	Viabilidad: Se entiende por viabilidad la capacidad de un proyecto para "proporcionar un nivel aceptable de beneficios al grupo destinatario (personas beneficiarias) durante un periodo suficientemente largo una vez interrumpida la asistencia financiera y técnica del proveedor de fondos. Por lo tanto el análisis de viabilidad significa interrogarse sobre algo más allá de si el proyecto ha alcanzado los objetivos que tenía previstos; se debe responder a la cuestión de en qué medida los resultados positivos alcanzados permanecen en el tiempo.
(COSUDE, 2011)	Pertinencia: Indica la medida en la que los objetivos de un proyecto/programa responden a las necesidades de los beneficiarios, del país, las prioridades mundiales y de los socios y donantes: Actividades y outputs vs impacto previsto.
	Eficacia: Indica la medida en la que los objetivos del programa/proyecto se han logrado, teniendo en cuenta su importancia relativa: Actividades vs output, efecto esperado e impacto.
	Eficiencia: Es una medida de cuan económicamente los recursos/insumos (fondos, experticia, tiempo, etc.) son convertidos en resultados u outputs: actividades vs outputs/ efectos esperados.
	Sostenibilidad: Es la continuación de los beneficios de una intervención después de que se haya completado la mayor parte de la cooperación al desarrollo.
(Van de Velde, 2009)	Pertinencia: Análisis de la capacidad para dar respuestas a las necesidades reales de los grupos y sujetos involucrados. Esta capacidad debe considerar los recursos disponibles para lograr lo planificado.
	Eficacia: El grado en que se alcanzan los objetivos del proyecto, plan o programa, en el período determinado de tiempo.
	Eficiencia: La evaluación de la eficiencia de los proyectos tiene como objeto el análisis de los recursos o insumos utilizados para realizar las actividades y obtener los resultados o productos esperados. Un proyecto es eficiente si ha

	<p>tenido un adecuado gasto y no ha producido déficit en su operación. Es decir, si ha optimizado el uso de los recursos materiales y humanos de los que dispone.</p> <p>Impacto: Se refiere a productos como cambios o variaciones en el grado de estructuración, ya sean las acciones tendientes a cambios concretos, directos, tangibles e inmediatos en el ambiente o las acciones tendientes de ampliación de la conciencia social, como base para los cambios sociales en cuanto a actitudes, comportamientos y relación con el ambiente en general, principalmente de las futuras generaciones.</p>
(Medianero, 2010)	<p>Pertinencia: Grado en el cual el objetivo del proyecto es consistente con las prioridades de desarrollo de la población y las políticas de la entidad ejecutora y el organismo financiador.</p> <p>Eficacia: Grado en el cual se logran las metas físicas y financieras de un proyecto. En general, la eficacia es la verificación del cumplimiento de los objetivos de una intervención.</p> <p>Eficiencia. Análisis de los resultados con relación al costo; es decir, análisis de la transformación de los insumos en productos mediante la realización de determinadas actividades.</p> <p>Impacto: Valoración socioeconómica global, incluyendo los efectos positivos y negativos, tanto aquellos que son deseados y estaban previstos, como los no previstos y no deseados.</p> <p>Sostenibilidad: Apreciación de la capacidad para mantener los impactos positivos del proyecto por un largo periodo de tiempo.</p>
(Esparza <i>et al.</i> , 2018)	<p>Pertinencia: Medida en la que los objetivos de un proyecto son coherentes con las necesidades de los beneficiarios, los contextos local, municipal y departamental, y con las políticas públicas sectoriales del país.</p> <p>Eficacia: Medida en la que se lograron o se espera lograr, los objetivos del proyecto. Se asocia al propósito y los fines directos.</p> <p>Eficiencia: Medida en que los recursos / insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en productos (output) del proyecto. Se asocia con los componentes del proyecto.</p> <p>Impacto: Cambios positivos y negativos primarios y secundarios producidos directa e indirectamente por un proyecto. Se asocia a los fines de un proyecto.</p> <p>Sostenibilidad: Continuidad en la generación de beneficios de un proyecto. Se asocia con el mantenimiento de la capacidad de provisión de bienes y servicios y el uso o utilización de éstos por parte de los beneficiarios.</p>
(Cajías, 2018)	<p>Pertinencia: Medida en que los objetivos de un proyecto son coherentes con las necesidades de los beneficiarios.</p> <p>Eficacia: Medida en que se lograron los objetivos del proyecto. Se asocia al propósito del proyecto.</p> <p>Eficiencia: Medida en que los recursos / insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en productos del proyecto.</p> <p>Impacto: Son los cambios positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por un proyecto.</p> <p>Sostenibilidad: continuidad en la generación de los beneficios de un proyecto a lo largo de su período de vida útil.</p>
(Fernández-Baldor & Boni, 2011)	<p>Pertinencia: Consiste en valorar la adecuación de los resultados y de los objetivos de la intervención con el contexto en el que se realiza</p> <p>Eficacia: Propone medir y valorar el grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos.</p> <p>Eficiencia: Hace referencia al estudio y valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados.</p> <p>Impacto: Propone identificar los efectos generados por la intervención.</p> <p>Viabilidad o Sostenibilidad: Se centra en la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados por el proyecto cuando la ayuda exterior finaliza.</p>

(Arana, 2018)	Pertinencia: Medida en que los objetivos de un proyecto son coherentes con las necesidades de los beneficiarios, los contextos regional y local, y las políticas del país.
	Eficacia: Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos del proyecto. Se asocia al propósito del proyecto y los fines directos.
	Eficiencia: Medida en que los recursos / insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en productos (output) del proyecto. Se asocia con los componentes de un proyecto.
	Impacto: Cambios de largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por un proyecto. Se asocia con los fines de un proyecto.
	Sostenibilidad: Continuidad en la generación de los beneficios de un proyecto a lo largo de su período de vida útil. Se asocia con el mantenimiento de las capacidades para proveer los servicios y el uso de éstos por parte de los beneficiarios.
(PNUD, 2009)	Pertinencia: Está relacionada con el grado en el que una iniciativa de desarrollo y sus productos y efectos esperados concuerdan con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios. La pertinencia está relacionada con la congruencia entre la percepción de lo que se necesita, según lo han previsto quienes concibieron la iniciativa, y la realidad de lo que se necesita desde la perspectiva de los beneficiarios a los que está destinada.
	Eficacia: Es una medición del grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos.
	Eficiencia: Mide si los insumos o recursos (como los fondos, la experiencia y el tiempo) han sido convertidos en resultados de forma económica. Una iniciativa es eficiente cuando usa de manera apropiada y económica los recursos para generar los productos deseados. La eficiencia es importante para asegurar que se usen apropiadamente los recursos y para subrayar un uso de recursos más eficaz.
	Sostenibilidad: Mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa. Evaluar la sostenibilidad implica valorar en qué medida se dan las condiciones sociales, económicas, políticas, institucionales y otras condiciones relevantes, y, en base a esa evaluación, hacer proyecciones sobre la capacidad nacional para mantener, manejar y asegurar los resultados de desarrollo en el futuro.
	Impacto: Mide los cambios en el desarrollo humano y en el bienestar de las personas que proporcionan las iniciativas de desarrollo, directa o indirectamente, de forma intencionada o involuntaria. Muchas organizaciones de desarrollo evalúan el impacto porque genera información útil para tomar decisiones y apoya la rendición de cuentas sobre la entrega de resultados.
(JICA, 2012)	Pertinencia: Medida en que los objetivos de un proyecto son coherentes con las necesidades de los beneficiarios, los contextos regional y local, y las políticas del país.
	Eficacia: Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos del proyecto. Se asocia al propósito del proyecto y los fines directos.
	Eficiencia: Medida en que los recursos / insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en productos (output) del proyecto. Se asocia con los componentes de un proyecto.
	Impacto: Cambios de largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por un proyecto Se asocia con los fines de un proyecto.

	Sostenibilidad: Continuidad en la generación de los beneficios de un proyecto a lo largo de su período de vida útil. Se asocia con el mantenimiento de las capacidades para proveer los servicios y el uso de éstos por parte de los beneficiarios.
(Mairate, 2003)	Pertinencia: Medida en que los objetivos del programa responden a las necesidades, así como a las prioridades nacionales y comunitarias.
	Eficacia: Mide el grado en el que se han alcanzado los objetivos como consecuencia de los efectos, sin considerar los costos en los que se ha incurrido para obtenerlos.
	Eficiencia: Relaciona los inputs (recursos) movilizados con los outputs y los resultados alcanzados.
	Utilidad: Analiza los efectos sobre la sociedad en general,
	Sostenibilidad: Está estrechamente vinculada a la utilidad. La sostenibilidad está relacionada con lo que puede ocurrir después que el programa o proyecto haya terminado.

Anexo 2. Principales problemáticas abordadas en investigaciones de doctorado realizadas en Cuba, durante los últimos 6 años, en función de mejorar la gestión del Desarrollo Local en los territorios cubanos.

Fuente: Elaboración propia.

Tesis doctoral	Problemática que aborda asociada al desarrollo local	Objetivo
<p>“Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal en Cuba”. Carlos Cesar Torres Paez, 2015 (UPR)</p>	<p>Gestión de políticas públicas desde los gobiernos municipales que articulen intereses nacionales, sectoriales y territoriales, en función del aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos para el desarrollo local.</p> <p>Especial interés adquiere el tema en el contexto cubano actual que requiere de instrumentos de toma de decisión a escala municipal más eficientes, eficaces y participativos.</p> <p>Objeto de la investigación: El proceso de gestión del desarrollo local desde la administración pública.</p> <p>Campo de acción: El proceso de gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal, lo cual constituye el.</p>	<p>Diseñar un modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal (PTDLM), que contribuya a la integración de intereses nacionales, sectoriales y territoriales en función del aprovechamiento de recursos endógenos y exógenos.</p>
<p>Modelo para la gestión del financiamiento del desarrollo local a escala municipal en Cuba. Raysa Capote Pérez, 2018</p>	<p>Determinación de objetivos estratégicos a partir de la identificación de los factores estructurales y funcionales del desarrollo y el análisis de sus interrelaciones, como base para modelar relaciones de causalidad en los procesos de desarrollo a escala municipal</p> <p>Objeto de la investigación: El proceso de gestión del desarrollo local.</p> <p>Campo de acción: La gestión del financiamiento del desarrollo local desde la administración pública municipal.</p>	<p>Diseñar un modelo para la gestión del financiamiento del desarrollo local a escala municipal, que contribuya al aprovechamiento de recursos endógenos y exógenos.</p>
<p>Modelo para la gestión pública de la calidad de vida a escala municipal en Cuba. Yamilet Mirabal Sarria, 2018 (UPR)</p>	<p>Gestión pública de la calidad de vida que integre, en una plataforma única de acción, políticas públicas, programas, proyectos e indicadores puntuales.</p> <p>Objeto de la investigación: El proceso de gestión pública.</p> <p>Campo de acción: La gestión pública de la calidad de vida a escala municipal.</p>	<p>Diseñar un modelo para la gestión pública de la calidad de vida a escala municipal (GPCVM), que contribuya, desde un enfoque participativo, multidimensional e interactoral, a la toma de decisiones sobre los</p>

		ajustes al proceso de gestión operativa y estratégica del gobierno local, en función del mejoramiento de la calidad de vida de la población.
Modelo de gestión de la capacitación orientado al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local, con enfoque de organización que aprende. Tania Vargas Fernández, 2013 (UPR)	La actividad turística ha alcanzado en las últimas décadas un importante lugar en el auge económico de varios países, aunque su crecimiento ha sido, en muchos casos, en detrimento del entorno natural y sociocultural de los destinos turísticos, por lo que se hace necesario fomentar su sostenibilidad. Objeto de la investigación: El proceso de gestión de la capacitación para el turismo sostenible. Campo de acción: El proceso de gestión de la capacitación orientado al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local.	Diseñar un modelo de gestión de la capacitación, basado en el enfoque de organización que aprende, que contribuya al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en los actores vinculados a la actividad turística de una localidad.
Modelo para la gobernanza de la matriz energética provincial en función de la generación de electricidad en Pinar del Río. Arielys Martínez Hernández, 2018 (UPR)	El incremento de las necesidades energéticas a partir del crecimiento de la economía y la sociedad a nivel mundial genera desafíos para la producción y suministro de energía. Objeto de la investigación: El proceso de gobernanza energética. Campo de acción: La gobernanza de la matriz energética provincial en función de la generación de electricidad.	Diseñar un modelo de gobernanza a escala provincial que, sobre la base de las proyecciones de desarrollo del territorio y la articulación de actores y recursos, contribuya a la toma de decisiones efectivas en función de la generación de electricidad.
Gestión pública local con enfoque de cadena de valor a escala municipal en Cuba. Maylin Arias Gilart, 2019 (UPR)	A escala municipal se aprecian insuficientes niveles de articulación entre actores, desaprovechamiento de recursos endógenos y de factores estructurales y funcionales del desarrollo. Objeto de la investigación: El proceso de gestión pública. Campo de acción: La gestión pública local con enfoque de cadena de valor.	Diseñar un modelo de gestión pública local con enfoque de cadena de valor, que contribuya a la transformación de la matriz productiva y la generación de valor público a escala municipal, sobre la base del aprovechamiento de recursos endógenos.
Modelo de gestión de la seguridad alimentaria y	La gestión de la seguridad alimentaria y nutricional a nivel municipal precisa del protagonismo del gobierno. en los estudios	Fundamentar un modelo de gestión de la seguridad alimentaria y nutricional

<p>nutricional desde el gobierno a escala municipal. María Eugenia Ramos Crespo, 2018 (UPR)</p>	<p>consultados no se ha concebido el proceso de gestión de la seguridad alimentaria y nutricional desde el gobierno a escala municipal como un modelo que establezca las sinergias entre todos los actores, con un enfoque territorial y participativo. El objeto de investigación: El proceso de gestión de la Seguridad Alimentaria y Nutricional. El campo de acción: El proceso de gestión pública de la Seguridad Alimentaria y Nutricional desde el gobierno a escala municipal</p>	<p>desde el gobierno que permita articular los actores que intervienen en la misma, con vistas a un mayor aprovechamiento de las potencialidades con el que se eleve el nivel de satisfacción de la población.</p>
<p>Modelo de gestión del turismo desde el gobierno local para municipios con vocación turística basado en el enfoque de cadena de valor. Sandys Menoya Zayas, 2015 (UPR)</p>	<p>Desde una óptica de administración pública, la integración a escala municipal de los procesos de gestión del desarrollo local y de gestión del turismo a nivel de espacio físico-geográfico. Objeto de estudio: El proceso de gestión del desarrollo local. Campo de acción: El proceso de gestión del turismo desde el gobierno local en los municipios con vocación turística.</p>	<p>Diseñar un modelo de gestión del turismo desde el gobierno local para municipios con vocación turística basado en el enfoque de cadena de valor, cuya aplicación contribuya a lograr dicha articulación mediante el aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos, al considerar el municipio con vocación turística como un sistema integrado de valor</p>
<p>Aglomeraciones productivas como base para los sistemas productivos locales. Ana Gloria Madruga Torres, 2016 (UC)</p>	<p>El análisis de las aglomeraciones productivas de los municipios cubanos adquiere en la actualidad una elevada importancia originada en la necesidad de promover su transformación en sistemas productivos locales como un elemento clave de la gestión del desarrollo local. Objeto de investigación: Las Aglomeraciones Productivas, como formas de organización de la producción en el territorio. Campo de acción: El análisis del proceso de articulación productiva de las Aglomeraciones Productivas de una localidad en el marco del diagnóstico estratégico municipal.</p>	<p>Diseñar un instrumento para la determinación del nivel de articulación productiva alcanzado por las aglomeraciones de una localidad para que contribuya a la complementación del diagnóstico estratégico municipal</p>
<p>Determinación de los objetivos estratégicos a partir</p>	<p>Determinación de los objetivos estratégicos a partir de la identificación de los factores estructurales y funcionales del desarrollo y</p>	<p>Procedimiento que integra el análisis de la estructura y características</p>

<p>de los factores del desarrollo en la planificación territorial. Oscar González Fernández, 2015 (UC)</p>	<p>el análisis de sus interrelaciones, como base para modelar relaciones de causalidad en los procesos de desarrollo a escala municipal. Objeto de investigación: Los objetivos estratégicos a partir de la identificación de los factores estructurales y funcionales del desarrollo y el análisis de sus interrelaciones</p>	<p>económicas para la identificación de los factores del desarrollo y, sobre esta base, determinar los objetivos estratégicos, así como los factores determinantes para cada uno de estos</p>
<p>La gestión del turismo rural como factor de desarrollo local en los municipios. Daimés Gascón González, 2016 (UC)</p>	<p>Gestión del turismo rural y estrategias de desarrollo local, en función de la relación estrecha entre todos los actores implicados. Objeto de investigación: El análisis en la relación turismo y desarrollo local en el contexto rural.</p>	<p>Modelo de gestión que permite la integración del turismo rural como factor de desarrollo local en la estrategia municipal</p>
<p>Procedimiento metodológico para evaluar el enfoque de género en los proyectos de desarrollo local. Raiza Trapote Fernández, 2014 (UC)</p>	<p>Políticas para incorporar el enfoque de género a los proyectos de desarrollo local, dada la insuficiente incorporación y escasa evaluación de este durante todo el ciclo de vida de dichos proyectos. Objeto de investigación: La gestión de los proyectos de desarrollo local. Campo de acción: La evaluación de los proyectos de desarrollo local con enfoque de género.</p>	<p>Sistema de indicadores socioeconómicos para evaluar el enfoque de género en los proyectos de desarrollo local</p>

Anexo 3. Principales investigaciones, identificadas en el contexto del vínculo GUCID-PADIT (2015-2019), reconocidas como tecnologías para la gestión del desarrollo local en los territorios del país donde se implementa PADIT.

Fuente: Elaboración propia a partir de consulta realizada a la red nacional de gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo local (GUCID), adscrita al MES.

No	Tecnología generada	Universidad de origen	Alcance
1	Metodología para el diseño y gestión de estrategias de desarrollo municipal	Universidad de Pinar del Río. CE-GESTA.	Aprobada por el MEP para todo el país. Introducida en todo Pinar del Río y se extiende a las demás provincias.
2	Metodología para el diseño y gestión de estrategias de desarrollo provincial		Aprobada por el MEP para todo el país. Introducida en todo Pinar del Río y se extiende a las demás provincias.
3	Procedimiento para la gestión integrada de la financiación del desarrollo local en Cuba		Aprobada por el MEP para todo el país. Introducida en todo Pinar del Río y se extiende a las demás provincias.
4	Procedimiento para el Diseño de Productos de Turismo de Naturaleza y Rural		En provincia y municipios de Pinar del Río
5	Modelo para la gestión de políticas públicas de desarrollo local a escala municipal en Cuba		En provincia y municipios de Pinar del Río
6	Sistema de indicadores		En provincia y municipios de Pinar del Río
7	Metodología para la sistematización de experiencias en la construcción del proceso de desarrollo territorial a partir de la gestión del conocimiento para la innovación en los proyectos de desarrollo local en el marco de PADIT-Cienfuegos	Universidad de Cienfuegos	En todas las provincias donde opera GUCID-PADIT.
8	Contribución del análisis de la concertación de los actores relevantes, a la construcción del proceso de desarrollo territorial en Cienfuegos		En provincia y municipios de Cienfuegos.
9	Caja de herramientas para la transversalización del enfoque de género en los procesos de desarrollo integral territorial de Cienfuegos		En provincia y municipios de Cienfuegos.
10	Modelo de Gestión Energética en los órganos cubanos de gobierno local		En provincia y municipios de Cienfuegos.

11	“Innovación social de carácter organizacional para un proyecto IMDL en la modalidad Complejo Cultural Comercial”,	Universidad de Holguín.	Implementada en el Proyecto Plaza de la Marqueta de la ciudad de Holguín
12	Procedimiento de post inversión para proyectos de desarrollo local		Implementada en la provincia y municipios.
13	Metodología para el asesoramiento de los CUM en la gestión estratégica del desarrollo local	Universidad de Artemisa	Provincia Artemisa.
14	Estrategia de formación laboral de la fuerza de trabajo calificada que demanda la Zona Especial de Desarrollo Mariel.		Mariel y Artemisa
15	Metodología para la obtención de sinergias entre proyectos en los municipios PADIT de la provincia Artemisa		Provincia y sus 5 Municipios con implicación directa en PADIT
16	Concepción Didáctica del proceso de construcción de capacidades para el desarrollo local		Grupo empresarial Artemisa

Anexo 4. Cuestionario para determinar el coeficiente de competencia de cada experto.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cortes e Iglesias (2015)

Nombre y Apellidos: _____

Grado científico / académico: _____ **Años de experiencia:** _____

Cargo: _____

UD. ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto a temas asociados a la evaluación de impacto de proyectos de desarrollo local. Antes de la realización de la consulta es necesario determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que realizaremos. Por esta razón le rogamos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva que le sea posible.

1. Marque con una cruz (x), en la tabla siguiente, el valor que se corresponda con el grado de conocimientos que UD. posee sobre el tema "Evaluación de resultados e impactos de proyectos de desarrollo local" Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde el 0 hasta el 10.

Grado de conocimiento que posee sobre:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Evaluación de resultados e impactos de proyectos de desarrollo local											

2. Realice una auto evaluación del grado de influencias que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación ha tenido en su conocimiento y criterios sobre el tema "La evaluación de resultados e impactos de proyectos de desarrollo local". Para ello marque con una cruz (x), según corresponda en Alto, Medio, Bajo.

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis Teóricos realizados por usted			
Experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales que conoce			
Trabajos de autores extranjeros que conoce			
Conocimientos propios sobre el estado del tema			
Su intuición			

Fuente: (Cortes & Iglesias, 2015).

Anexo 5. Cuestionario para aplicar a los expertos para recoger sus propuestas de indicadores a utilizar en la evaluación.

Fuente: Elaboración propia

Nombre y Apellidos: _____

Grado científico / académico: ____ **Años de experiencia:** _____

Cargo: _____

Se requiere de su experticia para la propuesta de posibles indicadores para evaluar el impacto de proyectos de desarrollo local de tipo económico en el desarrollo de un territorio, teniendo en cuenta que se pretende integrar cinco criterios en la evaluación, a saber: pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto.

En el caso del criterio sostenibilidad se asumen varias dimensiones de análisis y en el caso del impacto se orienta a las cuatro dimensiones del desarrollo territorial que se asumen en esta investigación.

Le mostramos a continuación la definición que para estos criterios asume el autor, teniendo en cuenta el contexto actual de Cuba, con el propósito de ayudarlo para una mejor orientación de sus propuestas de posibles indicadores.

Pertinencia:

Esencialmente consiste en valorar en qué medida el proyecto responde a las necesidades de los hombres y mujeres de la localidad, a la estrategia de desarrollo del municipio o a las líneas prioritarias que se tengan definidas a nivel de municipio y territorio, a partir de las potencialidades y oportunidades existentes en este, que promueva posibles encadenamientos productivos o de servicios con otros territorios del país, así como la contribución al proceso de implementación de los lineamientos de la Política Económica y Social del país, al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) al 2030 y a los objetivos y metas de desarrollo sostenible (ODS) también hasta el 2030, con énfasis en aquellos que se proponen la producción de bienes y/o servicios para la exportación o para sustituir importaciones.

¿Qué indicadores usted propone?

<p>Eficacia:</p> <p>Se entiende que un proyecto es eficaz cuando produce el efecto esperado, cuando una vez concluido logra los objetivos y resultados planificados, con un aprovechamiento óptimo del presupuesto asignado para su inversión y cumpliendo con el cronograma previsto.</p>
<p>¿Qué indicadores usted propone?</p>
<p>Eficiencia:</p> <p>La eficiencia es el análisis que pone en comparación los resultados obtenidos con los recursos utilizados, teniendo en cuenta todos los insumos posibles requeridos para el desarrollo del proyecto y su optimización, el aprovechamiento de la capacidad instalada con la inversión del proyecto, la relación costo-beneficio de los resultados, la rentabilidad financiera y de las ventas de los bienes y/o servicios producidos.</p>
<p>¿Qué indicadores usted propone?</p>
<p>Sostenibilidad:</p> <p>Un proyecto es sostenible si sus efectos son capaces de mantenerse por sí mismos en el tiempo, por lo que puede estimarse al inicio o al final de su ejecución y preferiblemente un tiempo después de su puesta en funcionamiento. La sostenibilidad es un criterio de vital importancia en la evaluación ex post y de impacto, dado que el objetivo de la intervención debe ser siempre trasladar capacidades a la población beneficiaria y sus organizaciones en el tiempo, por lo que se deben considerar varios aspectos que se expresan en las dimensiones de análisis que se asumen para este criterio en la presente investigación.</p>
<p>¿Qué indicadores usted propone según dimensiones de análisis que se relacionan a continuación?</p> <ol style="list-style-type: none">1) Tecnología, operación y mantenimiento:2) Técnico-organizativa e institucional:3) Económico-financieros:4) Sociocultural:5) Política:6) Ambiental:7) Capacitación:

Impacto: Este criterio apunta a la valoración de todos los efectos positivos o negativos, esperados o no, que son producidos con el proyecto en cualquiera de las dimensiones del desarrollo territorial que se asumen para la presente investigación:
¿Qué indicadores usted propone según dimensiones de análisis que se relacionan a continuación? <ol style="list-style-type: none">1) Desarrollo económico, tecnológico y financiero: 2) Desarrollo social y humano: 3) Desarrollo institucional, político y cultural: 4) Desarrollo sostenible ambientalmente:

Anexo 6. Método de Consulta a Expertos

Fuente: Adaptado a partir de Hurtado de Mendoza y Méndez (2007) y Cabrera (2016)

El método se estructura en tres momentos:

- ✓ Selección de expertos
- ✓ Análisis de valoración de aspectos (Método Delphi)
- ✓ Análisis de la concordancia en la valoración de aspectos (Coeficiente de Kendall).

A los efectos de la presente investigación, considerando que la selección de expertos se realiza en el paso 3 del procedimiento según Cortés e Iglesias (2015), se omite el primer momento propuesto por los autores, comenzando en el segundo, según se explica a continuación.

II- SEGUNDO MOMENTO: Análisis de valoración de aspectos (Método Delphi)

En este segundo momento, para conocer los criterios y opiniones de los expertos se utiliza el método Delphi, caracterizado por su flexibilidad, por lo que no existe una estructura rígida para desarrollarlo. El objetivo es conseguir un número reducido de opiniones para hacer luego la validación.

La secuencia de pasos que se organiza en varias rondas es la siguiente:

1. Enviar un cuestionario a los expertos pidiéndoles su opinión sobre la adecuación de los indicadores propuestos según criterios, dándoles la posibilidad de agregar los que consideren necesarios con la correspondiente justificación de estos.
2. Se analizan las respuestas y se identifican los indicadores que los expertos consideran entre adecuados y muy adecuados. Las nuevas sugerencias se agregan a la lista original. En cualquier caso, se eliminan los criterios minoritarios.
3. Se envía a los expertos un nuevo listado con el resumen de los indicadores propuestos, se les pide que llenen nuevamente el cuestionario y den sus razones respecto a las opiniones en que difieren y se repite el proceso hasta que se estabilizan las respuestas, utilizando en todos los casos una escala de tipo Likert, con rangos de valoración desde, 1(Inadecuado), 2(Poco Adecuado), 3(Adecuado), 4(Bastante Adecuado) y 5(Muy Adecuado).

III- TERCER MOMENTO: Análisis de la concordancia en la valoración de aspectos (Coeficiente de Kendall).

Para comprobar el nivel de acuerdo entre los expertos se realiza la Prueba estadística no paramétrica, W de Kendall. Para el manejo de datos con SPSS, las filas, representan los expertos y las columnas los indicadores evaluados por ellos con anterioridad en la escala de 1 a 5. El valor del coeficiente resultante de esta prueba oscila entre 0 (no hay acuerdo) y 1(acuerdo total).

Dicha prueba contrasta la hipótesis nula (H_0) que plantea que no hay acuerdo entre los expertos contra la hipótesis alternativa (H_1) que plantea la existencia de acuerdo entre ellos. Tomando como referencia un nivel de significación del 5 % o 1%, a criterio del investigador (que son los valores más utilizados), si la significación asintótica que se obtiene del SPSS correspondiente al estadígrafo W, es menor que el nivel de significación prefijado, entonces se rechaza H_0 , y puede concluirse que existe acuerdo entre los expertos, ocurriría lo contrario si se acepta la hipótesis H_0 .

Anexo 7. Información sobre los actores implicados en el proyecto.**Fuente:** Elaboración propia

ACTORES			
Nombre abreviado o siglas	Nombre largo	Descripción del actor	Tipo

Una vez identificados los actores, se requiere completar la información referida a los objetivos asociados a estos actores:

Objetivos, Misión y Proyectos de los actores implicados con el proyecto.

Actor	Objetivo existencial	Misión	Proyectos	Objetivos operativos

Anexo 8. Guía de entrevista para contrastar y fundamentar resultados de la medición según los criterios considerados en la evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

Título del Proyecto:

Nombres y Apellidos:

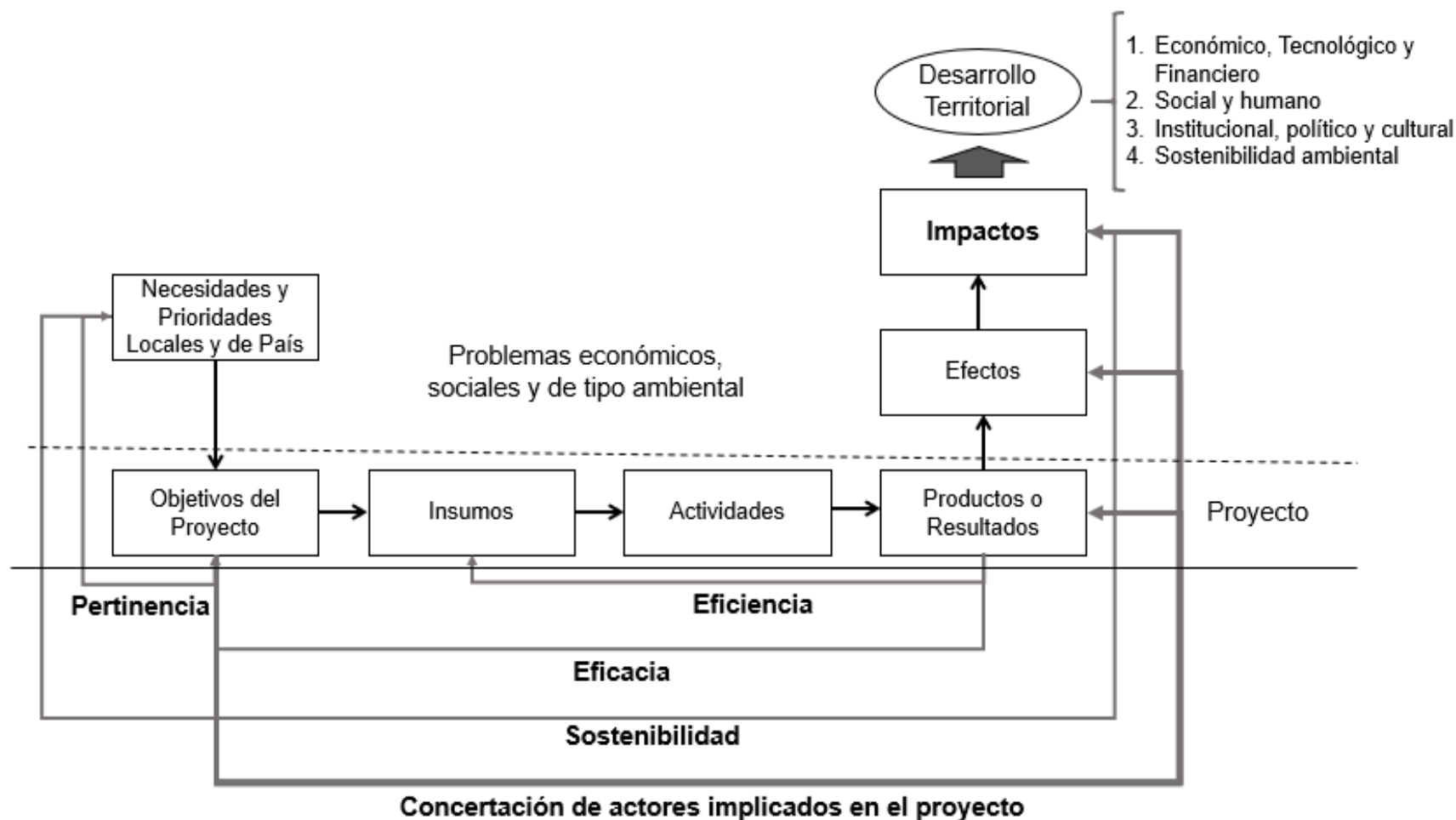
Años de experiencia:

Cargo, ocupación o vínculo con el proyecto:

1. Con relación a la pertinencia del proyecto:
 - a) ¿Qué relevancia usted le otorga teniendo en cuenta las prioridades y políticas actuales del país?
 - b) ¿En qué medida los resultados del proyecto satisfacen las necesidades y prioridades de la población?
 - c) ¿En qué medida usted considera que el proyecto y los resultados que se logran responden a la estrategia de desarrollo local y provincial?
2. ¿Qué opina usted respecto a la eficiencia del proyecto, considerando fundamentalmente los resultados obtenidos en relación a los tiempos de ejecución y el costo de la inversión?. ¿Qué aspectos afectan fundamentalmente la capacidad de producción o de prestación de servicios del proyecto?
3. En cuanto a la eficacia:
 - a) ¿Cómo evalúa usted el logro de los objetivos del proyecto?
 - b) ¿Y la calidad de los resultados obtenidos?
4. Con relación a los impactos del proyecto
 - a) ¿Podría usted aportar elementos que permitan explicar la valoración concedida a los indicadores que conforman este criterio?
 - b) ¿Cuáles evalúa usted como impactos más significativos para la comunidad y territorio?
 - c) ¿Cuáles se logran que no habían sido previstos?
 - d) De existir ¿cuáles considera usted son los impactos negativos del proyecto?
 - e) ¿Qué usted propone para mejorar los impactos del proyecto?
5. Con relación a la sostenibilidad del proyecto:
 - a) ¿Qué problemas o limitaciones actuales usted considera que afectan fundamentalmente la sostenibilidad de los resultados y/o impactos del proyecto?
 - b) De ser posible identifique las causas fundamentales y proponga posibles recomendaciones con acciones concretas que contribuyan a cambiar esta situación y permitan un mayor avance del proyecto en el tiempo.

Anexo 9. Elementos que componen la evaluación de impacto de proyectos de desarrollo local de tipo económico, en el desarrollo territorial, de acuerdo con el enfoque de la investigación.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Mairate (2003).



Anexo 10. Aplicación de la técnica IADOV para estimar el nivel de satisfacción de los actores claves del territorio (usuarios) con el procedimiento.

Fuente: Elaboración propia.

El presente cuestionario es anónimo y tiene como objetivo estimar el nivel de satisfacción que usted posee con el procedimiento para la evaluación de impacto de los proyectos de Desarrollo económico local en el Desarrollo del territorio. Por favor, se le solicita que lea cuidadosamente las preguntas y emita sus criterios al respecto.

1. ¿Está satisfecho con el procedimiento propuesto?

Sí No No Sé

2. ¿Qué es lo que más le gustó del procedimiento propuesto?

3. ¿Qué es lo que le disgustó del procedimiento?

4. ¿Le gusta el diseño del procedimiento?

Me gusta Mucho

Me gusta más de lo que me disgusta

Me es indiferente.

Me disgusta más de lo que me gusta.

No me gusta nada.

No sé que decir.

5. ¿Si pudiera elegir libremente una vía para para evaluar el impacto de los proyectos de Desarrollo económico local en el Desarrollo del territorio, ¿elegiría un procedimiento con características similares al propuesto?

Sí No No Sé

Le agradecemos su colaboración !!!

Anexo 11. Distribución de proyectos de desarrollo local existentes en la provincia de Cienfuegos al cierre de octubre 2019.

Fuente: Elaboración propia.

Municipios	Distribución por Municipios según tipología de proyectos de desarrollo local					
	Económicos	I+D+i	Institucional	Medio-ambiental	Socio-cultural	Total
Aguada	10		2	3		15
Rodas	2		1	1	4	8
Palmira	12		2		1	15
Lajas	3					3
Cruces	7				2	9
Cumanayagua	6					6
Cienfuegos	27		1		2	30
Abreus	9			1	1	11
CAP	2	1				3
Total	78	1	6	5	10	100

Anexo 12. Información general de los proyectos de desarrollo local de tipo económico que terminaron la fase de ejecución de la inversión y se encuentran funcionando en el territorio.

Fuente: Elaboración propia.

Nro.	Nombre del proyecto	Organismo Responsable	Subclasificación	Propósito	Descripción
1	Fortalecer la producción de conservas y otros alimentos con recursos locales en la minindustria El Mango de la Industria Alimentaria de Abreus	Empresa Provincial de la Industria Alimenticia	Agroindustrial	Potenciar el empoderamiento de mujeres y jóvenes mediante la producción de conservas y otros alimentos a partir de la autogestión productiva con recursos locales	Proyecto de Minindustria que contribuye a crear valor agregado a producciones agrícolas locales, procesando frutas y vegetales, con tecnología para la producción moderna adquirida con fondos de la colaboración. Introduce el uso de fuentes renovables de energía y equipamiento para aprovechamiento de semillas como materias primas, con un sistema eficiente para el manejo integral de residuales. Responde a la estrategia de desarrollo del municipio, a la línea estratégica: "Fortaleciendo el tejido económico municipal a través de su potencial endógeno" y a la línea prioritaria 1 del territorio: "Potenciado el desarrollo económico territorial que promueva encadenamientos productivos y de servicios", eje prioritario 1.1 referido a "Encadenamientos productivos para la agroindustria en cadenas cortas de suministros" y especialmente al eje prioritario 1.2 "Fomento de

					Encadenamientos Productivos de Pequeñas Industrias”
2	Jobero Verde. Producto turístico atractivo basado en el trabajo cultural y comunitario del Teatro los Elementos, para la gestión del desarrollo cultural.	Dirección Municipal de Cultura de Cumanayagua	Producto turístico	Generar ingresos, asimilando las potencialidades artísticas, comunitarias, multiactorales, interdisciplinarias y de carácter sostenible de que dispone el Teatro de los elementos como un “producto cultural turístico de nuevo tipo” dentro de las perspectivas de desarrollo Territorial.	Proyecto comunitario que fomenta la difusión de los valores patrimoniales del teatro con un incremento de la cultura general e integral de la población. Se hace promoción de obras artísticas dedicadas al teatro y a la ciudad, incentivando el amor por la ciudad mediante el arte. Contribuye a la formación vocacional de niños y estudiantes logrando su participación en talleres y eventos e incentiva el conocimiento acerca del teatro, la ciudad y el patrimonio heredado. Responde a la línea estratégica: “Fortalecido el Desarrollo Económico Municipal” de la estrategia de desarrollo del municipio.
3	Zona Creativa: Trazos Libres	Dirección Municipal de Cultura de Cienfuegos	Producto Turístico	Desarrollar el proyecto sociocultural comunitario “Zona Creativa Trazos Libres” para favorecer las condiciones socioeconómicas de la comunidad “La Gloria”, preservando su memoria histórica y su patrimonio cultural, mediante la experiencia artística participativa e inclusiva, impactando con énfasis en mujeres, discapacitados y personas de la tercera edad	Proyecto socioeconómico comunitario que fomenta como opcional turística, las tradiciones y valores comunitarios de la zona en que está enclavado. Responde a la Línea de Actuación Estratégica de la EDSEM “Desarrollo económico local y la innovación”,

4	Producto Turístico: Museo Provincial	UPAAC	Producto Turístico	Fortalecer la conservación y socialización del patrimonio cultural atesorado en el Museo Provincial favoreciendo el empleo femenino y de jóvenes	La iniciativa se basa en potenciar el uso de los valores patrimoniales a través de la exposición permanente y desde la programación sistemática y crear una red de información desde el Museo Provincial que preste servicios a todo el sistema de patrimonio en la provincia, lo cual permitirá proteger el patrimonio cultural material e incrementar los ingresos, por concepto de entrada, opcionales turísticas y prestación de otros servicios propios del museo tanto para nacionales como extranjeros. Responde a la Línea de Actuación Estratégica de la EDSEM "Desarrollo económico local y la innovación",
5	Palacio Ferrer. Museo de las Artes en Cienfuegos	UPAAC	Producto Turístico	Insertar la institución en la dinámica cultural del territorio a partir de la elaboración de una oferta cultural diversa del museo teniendo en cuenta los diferentes públicos.	Proyecto que articula como opcional turística un inmueble de altos valores patrimoniales para la ciudad de Cienfuegos. Responde a la Línea de Actuación Estratégica de la EDSEM "Desarrollo económico local y la innovación",
6	Promoción del desarrollo económico social de la comunidad "El Castillo" a partir de la explotación de "La Fortaleza" como destino turístico	UPAAC	Producto Turístico	Potenciar el uso turístico de los valores patrimoniales de la Fortaleza en interrelación con las tradiciones pesqueras de la comunidad	Proyecto que articula como opcional turística y centro de interpretación del patrimonio, el turismo de la ciudad patrimonial con la bahía, potenciando valores culturales locales para el cuidado y preservación del medio ambiente y en especial la bahía, en una articulación con la comunidad. Responde a la Línea de Actuación Estratégica de la

					EDSEM “Desarrollo económico local y la innovación” y “Gestión Municipal del Hábitat” y a la línea prioritaria 1 del territorio: “Potenciado el desarrollo económico territorial que promueva encadenamientos productivos y de servicios”, eje prioritario 1.3 Encadenamientos de Servicios para satisfacer las Nuevas Demandas Territoriales y la Creación de Productos Turísticos. También tributa a la línea prioritaria de territorio número tres “Desarrollados procesos de articulación para continuar preservando el desarrollo social-comunitario y el ambiente “, eje prioritario 3.2 “Desarrollo de capacidades territoriales para la Gestión del Hábitat, en cuanto a planes directores, equipamiento, intercambios, capacitación y herramientas”.
7	Fortalecimiento de los procesos de diseño arquitectónico e ingeniero de la Oficina de Proyectos para su gestión y comercialización	Empresa Mantenimiento y Construcción	Servicios	Fortalecer la Oficina Provincial de Proyectos de Mantenimiento y Construcción del Poder Popular con una tecnología adecuada capaz de dar respuesta a las nuevas exigencias del mercado.	Proyecto de prestación de servicios asociados a la planificación de las inversiones con alcance a toda la provincia. Responde a las Línea de Actuación Estratégica de la EDSEM “Desarrollo económico local y la innovación” y “Gestión Municipal del Hábitat”. y a la línea prioritaria 1 del territorio: “Potenciado el desarrollo económico territorial que promueva encadenamientos productivos y de servicios”, eje

					prioritario 1.3 Encadenamientos de Servicios para satisfacer las Nuevas Demandas Territoriales y la Creación de Productos Turísticos y contribuye al avance en la línea prioritaria de territorio número tres “Desarrollados procesos de articulación para continuar preservando el desarrollo social-comunitario y el ambiente “, eje prioritario 3.2 “Desarrollo de capacidades territoriales para la Gestión del Hábitat, en cuanto a planes directores, equipamiento, intercambios, capacitación y herramientas”.
8	Remodelación en el Complejo Gastronómico y Recreativo “El Tropisur”	Grupo Empresarial Comercio y Gastronomía Municipal	Producto Turístico	Incrementar la efectividad de los servicios gastronómicos y culturales de la Empresa Provincial de Comercio y reanimar el servicio gastronómico - cultural del complejo Tropisur	Proyecto que reanima como opcional turística los servicios gastronómicos y culturales, vinculándolos al proyecto con Boulevard y los arribos del turismo de cruceros. Responde a la Línea de Actuación Estratégica de la EDSEM “Desarrollo económico local y la innovación”,
9	Gestión, promoción y comercialización de los diferentes espacios, recursos y servicios artísticos, técnicos y patrimoniales que ofrece el Teatro Tomás Terry de Cienfuegos.	UPAAC	Producto Turístico	Ofrecer a la ciudad de Cienfuegos una programación sistemática y ampliada con mayor impacto socioeconómico, con altos estándares de calidad técnico-artística, en función de las necesidades de los diferentes tipos de públicos y manifestaciones.	El proyecto restaura integralmente un inmueble con altos valores patrimoniales y culturales, potenciando como opcional turística la visita del turismo nacional y extranjero, ofreciendo además una variada programación cultural. Responde a la Línea de Actuación Estratégica de la EDM “Desarrollo económico local y la innovación”,

10	Gestión del conocimiento asociado a la iniciativa de encadenamiento agroindustrial competitiva de Lajas.	Empresa Provincial de la Industria Alimenticia	Agroindustrial	Construir conocimientos basados en la experiencia de la producción de alimentos en el municipio Santa Isabel de las Lajas para el incremento de las producciones de conservas de frutas y vegetales.	Proyecto de Minindustria que fortalece la sustitución de importaciones, dándole valor agregado a producciones agrícolas locales. La pequeña industria para el procesamiento de frutas y vegetales instalada en el territorio era totalmente artesanal y utiliza la leña como combustible para la cocción, recibiendo fondos de la colaboración, modernizó tecnológicamente el proceso de producción. Responde directamente a la línea estratégica "Producción de alimentos" de la Estrategia de Desarrollo Municipal
11	Reanimación de las confecciones textiles	PAMEX	Servicios	Incrementar la producción de artículos de vestir para el mercado interno en CUC, CUP.	Proyecto que potencia la industria local con la sustitución de importaciones, con la generación y fortalecimiento de fuentes de empleo, para mujeres y jóvenes. Se encadena con la prestación de servicios a otros proyectos del territorio, además de satisfacer la demanda de uniformes y otras prendas, de las entidades territoriales. Responde a la Línea de Actuación Estratégica de la EDM "Desarrollo económico local y la innovación",

Anexo 13. Diagnóstico inicial de los proyectos de desarrollo local de tipo económico en funcionamiento en el territorio.

Fuente: Elaboración propia.

Nro.	Nombre del proyecto	¿Responde a EDM?	¿Responde a EDP?	Cadena productiva o de servicios en la que se inserta	Lineamientos de la política económica y social del país a los que responde	Ejes y/o sectores estratégicos del Plan Nacional	ODS	Destino de los bienes y/o servicios que produce
1	Fortalecer la producción de conservas y otros alimentos con recursos locales en la minindustria El Mango de la Industria Alimentaria de Abreus	Sí (tributa a la línea estratégica de la Estrategia de Desarrollo del Municipio: "Fortaleciendo el tejido económico municipal a través de su potencial endógeno")	Sí	Producción de alimentos de alta calidad a partir de producciones agrícolas.	17, 143, 144, 150, 163, 175	Eje No. 2 transformación productiva e inserción Internacional. Eje No. 6 desarrollo humano, equidad y justicia social. Sectores Estratégicos Turismo y Producción de alimentos.	5,8, 9 y 11	Exportación, Sustitución de importaciones, Turismo, Población, Sector de los servicios.
2	Jobero Verde. Producto turístico atractivo basado en el trabajo cultural y comunitario del Teatro los Elementos, para la gestión del desarrollo cultural.	Sí	Sí	Se inserta en la Ruta turística "El nicho".	17, 136, 143, 144	Eje No. 2 transformación productiva e inserción Internacional. Eje No. 6 desarrollo humano, equidad y justicia social.	5,8 y 11	Turismo y población.

						Sector Estratégico Turismo		
3	Zona Creativa: Trazos Libres	Sí	Sí	Ruta turística	17, 136, 143, 144,	Eje No. 2 transformación productiva e inserción Internacional. Eje No. 6 desarrollo humano, equidad y justicia social. Sector Estratégico Turismo	5,8 y 11	Turismo y población.
4	Producto Turístico: Museo Provincial	Sí	Sí	Ruta turística	17, 136,143,	Eje No. 2 transformación productiva e inserción Internacional Eje No. 6 desarrollo humano, equidad y justicia socialSector Estratégico Turismo	5,8 y 11	Turismo y población.
5	Palacio Ferrer. Museo de las Artes en Cienfuegos	Sí	Sí	Ruta turística	17, 136, 143,	Eje No. 2 transformación productiva e inserción Internacional Eje No. 6 desarrollo humano, equidad y justicia social.	5,8 y 11	Turismo y población.

						Sector Estratégico Turismo		
6	Promoción del desarrollo económico social de la comunidad "El Castillo" a partir de la explotación de "La Fortaleza" como destino turístico	Sí	Sí	Ruta turística	17, 136,143,	Eje No. 2 transformación productiva e inserción Internacional Sector Estratégico Turismo	5,8 y 11	Turismo y población.
7	Fortalecimiento de los procesos de diseño arquitectónico e ingeniero de la Oficina de Proyectos para su gestión y comercialización	Sí	Sí	Servicios asociados a la planificación de las inversiones con alcance provincial	17, 143,144	Eje No. 2 transformación productiva e inserción Internacional I Sector Estratégico Construcciones	5,8 y 11	Instituciones del territorio y población
8	Remodelación en el Complejo Gastronómico y Recreativo "El Tropisur"	Sí	Sí	Ruta turística	17, 136, 143	Eje No. 2 transformación productiva e inserción Internacional Sector Estratégico Turismo	5,8 y 11	Turismo y población.
9	Gestión, promoción y comercialización de los diferentes espacios, recursos y servicios artísticos, técnicos y patrimoniales que ofrece el Teatro Tomás Terry de Cienfuegos.	Sí	Sí	Ruta turística	17, 136, 143,	Eje No. 2 transformación productiva e inserción Internacional Sector Estratégico Turismo	5,8 y 11	Turismo y población.
10	Gestión del conocimiento asociado a la iniciativa	Sí	Sí	Producción de alimentos de alta calidad a partir de	17, 143, 144, 150, 163, 175	Eje No. 2 transformación productiva e inserción	5,8, 9 y 11	Exportación, Sustitución de importaciones, Turismo,

	de encadenamiento agroindustrial competitiva de Lajas.			producciones agrícolas.		Internacional Sectores Estratégicos Turismo y Producción de alimentos.		Población, Sector de los servicios.
11	Reanimación de las confecciones textiles	Sí	Sí	Producción de prendas de vestir y uniformes para población y sector de los servicios.	17, 196	Eje No. 2 transformación productiva e inserción Internacional. Sector estratégico Industria ligera.	5,8 y 11	Sustitución de importaciones, Población, Sector de los servicios

Nota del autor: En la tabla del Anexo 12, columna correspondiente a la Descripción se precisan las líneas de acción estratégica de la Estrategia del Municipio y/o Línea Prioritarias del territorio/provincia a las que tributa el proyecto.

Anexo 14. Listado de expertos seleccionados para la investigación

Fuente: Elaboración propia.

No.	Actividad que desempeñan	Coeficiente de competencia
1	Profesor investigador del Departamento de Estudios Económicos (DEE) de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE) de la Universidad de Cienfuegos, con resultados de impacto sobre estudios relacionados con las mediciones del desarrollo.	0.94
2	Profesor investigador del DEE de la FCEE, con resultados de impacto en temas relacionados con el desarrollo local.	0.94
3	Profesora investigadora del Centro de Estudios Ambientales de Cienfuegos, con resultados de impacto en temas relacionados con la sostenibilidad ambiental.	0.89
4	Profesor investigador del DEE de la FCEE con resultados de impacto en temas relacionados con la evaluación de proyectos.	0.88
5	Jefe del Grupo coordinador de procesos y proyectos del Desarrollo Integral Territorial de Cienfuegos.	0.87
6	Miembro del Grupo coordinador de procesos y proyectos del Desarrollo Integral Territorial de Cienfuegos. y Director del proyecto "Fortaleciendo capacidades y articulando la matriz de actores del desarrollo integral territorial de Cienfuegos").	0.87
7	Especialista del programa de pequeñas donaciones del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en la Habana.	0.87
8	Profesor investigador del Centro de Estudios Ambientales de Cienfuegos, con resultados de impacto en temas relacionados con la sostenibilidad ambiental en el ecosistema Bahía.	0.89
9	Director de Ciencia, Tecnología e Innovación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.	0.89
10	Profesora investigadora del Departamento de Ciencias Contables (DCC) de la FCEE con resultados de impacto en temas relacionados con la evaluación de proyectos	0.83
11	Profesora investigadora del Centro de Estudios Sociales de la Facultad de Ciencias Sociales (FCS) con resultados de impacto y miembro de la Academia de Ciencias de Cuba.	0.94
12	Profesora investigadora del Centro de Estudios Sociales de la Facultad de Ciencias Sociales (FCS) con resultados de impacto y reconocida trayectoria como investigadora.	0.89
13	Profesor investigador de la Universidad de Cienfuegos con resultados de impacto en temas relacionados con la gestión del conocimiento y la información para el desarrollo local.	0.94
14	Profesor investigador del Instituto Superior de Ciencias y Tecnologías Aplicadas de la Universidad de La Habana, con resultados de alto impacto sobre estudios relacionados con el medio ambiente.	0.94
15	Experta y auditora líder de la "Lloyd's Register", especializada en normas de gestión integrada de calidad, medio ambiente y seguridad y gestión de riesgo.	0.93

Anexo 15. Cuestionario para las rondas con los expertos

Fuente: Elaboración propia a partir de la consulta a expertos y la revisión bibliográfica realizada por el autor.

Nombre y Apellidos: _____

Grado científico / académico: _____ **Años de experiencia:** _____

Cargo: _____

Estimado experto, a continuación, se relacionan los indicadores por cada uno de los criterios que se proponen para llevar a cabo la evaluación de impacto de proyectos de desarrollo local, lo cual ha sido posible gracias a la colaboración de usted y otros especialistas que trabajan e investigan sobre la temática.

Requerimos entonces, de sus conocimientos y experiencia para valorar según la siguiente escala el grado de adecuación que usted considera poseen, tanto los criterios como sus indicadores asociados hasta este momento. Igualmente sería de gran valor para esta investigación poder valorar cualquier otra inclusión que usted entienda necesaria.

Escala de 5(Muy Adecuado), 4(Bastante Adecuado), 3(Adecuado), 2(Poco Adecuado),1(Inadecuado)

Nro	Criterios / Dimensiones e indicadores	5	4	3	2	1
1	Pertinencia					
1.1	Contribución a las líneas estratégicas o estrategias de desarrollo del municipio					
1.2	Contribución a las líneas prioritarias del desarrollo integral territorial o estrategia de desarrollo de la provincia					
1.3	Contribución al proceso de implementación de los lineamientos de la política económica y social del país					
1.4	Contribución al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) al 2030					
1.5	Contribución a la localización de los objetivos y metas del desarrollo sostenible (ODS) al 2030					
1.6	Contribución a la promoción de encadenamientos productivos y/o de servicios a lo interno o con otros territorios que resuelven una problemática del territorio o país.					
	Otros que usted proponga agregar:					
2	Eficacia					
2.1	Cumplimiento de los propósitos del proyecto					
2.2	Cumplimiento de los resultados esperados del proyecto					
2.3	Ejecución del presupuesto					
2.4	Cumplimiento temporal					

	Otros que usted proponga agregar:						
3	Eficiencia						
3.1	Avance del proyecto respecto al cumplimiento temporal						
3.2	Avance del proyecto respecto a la ejecución del presupuesto						
3.3	Aprovechamiento de la capacidad instalada con el proyecto						
3.4	Relación costo-beneficio de los resultados						
	Otros que usted proponga agregar:						
4	Impacto						
4.1	Desarrollo económico, tecnológico y financiero						
4.1.1	Fomento de la diversificación y calidad de la producción en el territorio						
4.1.2	Infraestructura básica para el Desarrollo del Territorio						
4.1.3	Servicios de apoyo a la producción local del sector empresarial, cooperativo y privado						
4.1.4	Contribución de la innovación a nuevos productos y servicios en beneficio de la calidad de vida de la población						
4.1.5	Aporte del proyecto al CAM / CAP según subordinación del Proyecto según utilidades						
4.1.6	Fortalecimiento del tejido productivo y/o de servicios sobre la base de encadenamientos en ambos sentidos						
4.1.7	Fomento de nuevos rubros exportables o incremento de los tradicionales o de la sustitución de importaciones a partir de las potencialidades locales y los encadenamientos productivos y/o de servicios con la economía nacional y las entidades del territorio						
	Otros que usted proponga agregar:						
4.2	Desarrollo social y humano						
4.2.1	Incremento, diversificación y/o mejoramiento de la calidad de los servicios sociales que se brindan a la población						
4.2.2	Mejora en la variedad y calidad de bienes y/o productos alimenticios para la población del territorio						
4.2.3	Cobertura de empleo						
4.2.4	Cobertura de género respecto al empleo						
4.2.5	Cobertura de género respecto a los beneficiarios						
4.2.6	Desarrollo de formas de economía social y solidaria						

4.2.7	Mejora en la distribución y/o el nivel de ingresos de la población local					
4.2.8	Mejora en la calidad de vida					
4.2.9	Otros aportes desde los enfoques transversales de población, generacional y género					
4.2.10	Incremento de la colaboración como vía para asegurar los recursos financieros externos y disminuir demanda de liquidez a la economía					
	Otros que usted proponga agregar:					
4.3	Desarrollo institucional, político y cultural					
4.3.1	Incremento de la participación ciudadana					
4.3.2	Aportes al fortalecimiento de los gobiernos locales					
4.3.3	Aportes al fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión estratégica del desarrollo local					
4.3.4	Cooperación público-privada					
4.3.5	Articulación social, creación de redes y capital social territorial					
4.3.6	Fomento de cultura creativa y solidaria					
4.3.7	Concertación de actores claves en acciones de procesos y proyectos de desarrollo local con enfoque de territorio					
4.3.8	Aportes desde la gestión del conocimiento y la innovación al desarrollo local					
	Otros que usted proponga agregar:					
4.4	Desarrollo sostenible ambientalmente					
4.4.1	Valorización del patrimonio natural y cultural como activos del desarrollo					
4.4.2	Fomento en el uso de formas de energía renovables					
4.4.3	Uso eficiente de recursos (agua, energía y materiales)					
4.4.4	Fomento de la producción ecológica y ecoeficiente					
4.4.5	Fomento de la producción local y de las formas de consumo sostenibles					
4.4.6	Aportes en la recuperación, protección, conservación y/o utilización del medio ambiente y los recursos naturales					
4.4.7	Otros aportes desde el enfoque transversal de medio ambiente desde cada tipo de proyecto					
	Otros que usted proponga agregar:					
5	Sostenibilidad					
5.1	Tecnología, Operación y Mantenimiento					
5.1.1	Condiciones físicas y funcionalidad de la infraestructura					

5.1.2	Tecnología apropiada según avances actuales y acorde a las necesidades y condiciones del país					
5.1.3	Dependencia tecnológica					
5.1.4	Estrategia efectiva y preventiva para el mantenimiento					
5.1.5	Disponibilidad en el territorio o cercano a éste de una adecuada infraestructura de apoyo en cuanto a la logística y al capital social con el conocimiento del saber y saber cómo hacer					
	Otros que usted proponga agregar:					
5.2	Técnico-Organizativa e Institucional					
5.2.1	Implicación de Instituciones nacionales con el proyecto					
5.2.2	Implicación de Instituciones locales con el proyecto					
5.2.3	Capacidad técnica de entidades responsables del proyecto					
5.2.4	Capacidad administrativa de entidades responsables del proyecto					
5.2.5	Capacidad de organización y coordinación de entidades responsables del proyecto					
5.2.6	Grado de participación de los beneficiarios del proyecto					
	Otros que usted proponga agregar:					
5.3	Económico-Financiera					
5.3.1	Solvencia financiera a partir de los ingresos generados por el proyecto para el funcionamiento, mantenimiento y reparación					
5.3.2	Garantías a mediano y largo plazo de proveedores					
	Otros que usted proponga agregar:					
5.4	Sociocultural					
5.4.1	Aceptación social de grupos de interés					
5.4.2	Integración de grupos de interés					
5.4.3	Grado de pertinencia del proyecto					
5.4.4	Incidencia del proyecto en la calidad de vida de beneficiarios					
5.4.5	Cobertura del proyecto					
5.4.6	Cobertura de género					
	Otros que usted proponga agregar:					
5.5	Política					
5.5.1	Situación política internacional, nacional y del territorio					

Anexo 16. Procesamiento estadístico de los resultados de la aplicación del método Delphi del paso 6 del procedimiento, para validar el sistema de indicadores por cada criterio propuesto para la evaluación del impacto de los PDLE en el desarrollo territorial.

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento estadístico realizado utilizando SPSS versión 22.

Resultados de la primera ronda con los expertos.

Estadísticos

	N	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Percentiles		
								25	50	75
Pertinencia	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Eficacia	15	4.73	5.00	5	.458	4	5	4.00	5.00	5.00
Eficiencia	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Impacto	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Sostenibilidad	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Contribución EDM	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Contribución EDP	15	4.33	5.00	5	.900	3	5	3.00	5.00	5.00
Contribución Lineamientos	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Contribución PNDES	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Contribución ODS	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Contribución Encadenamientos	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Cumplimiento Propósitos	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Cumplimiento Resultados	15	4.67	5.00	5	.488	4	5	4.00	5.00	5.00
Ejecución Presupuesto	15	4.53	5.00	5	.743	3	5	4.00	5.00	5.00
Cumplimiento temporal	15	4.67	5.00	5	.488	4	5	4.00	5.00	5.00
Avance proyecto respecto cumplimiento temporal	15	4.60	5.00	5	.632	3	5	4.00	5.00	5.00
Avance del proyecto respecto a ejecución de presupuesto	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Aprovechamiento capacidad instalada	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Relación Costo-Beneficio	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Desarrollo económico, tecnológico y financiero	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Desarrollo social y humano	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Desarrollo institucional, político y cultural	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Desarrollo sostenible ambientalmente	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Diversificación y calidad de la producción	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00

Infraestructura básica para el DT	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Servicios de apoyo a la producción local	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Contribución innovación a nuevos productos y servicios	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Aporte del proyecto al CAM / CAP	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Fortalecimiento del tejido productivo y/o de servicios	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Fomento de nuevos rubros exportables o incremento	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Mejoramiento calidad servicios sociales	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Mejora variedad y calidad de bienes o alimentos	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Cobertura de empleo	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Cobertura de género respecto al empleo	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Cobertura de género respecto a los beneficiarios	15	4.60	5.00	5	.632	3	5	4.00	5.00	5.00
Desarrollo de formas de economía social y solidaria	15	4.67	5.00	5	.488	4	5	4.00	5.00	5.00
Mejora en la distribución y/o el nivel de ingresos	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Mejora en la calidad de vida	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Otros aportes desde los enfoques transversales	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Incremento de la colaboración recursos financieros	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Incremento de la participación ciudadana	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Aportes al fortalecimiento de los gobiernos locales	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Aportes al fortalecimiento capacidades institucionales	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Cooperación público-privada	15	4.33	5.00	5	1.047	2	5	3.00	5.00	5.00
Articulación social, redes y capital social	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Fomento de cultura creativa y solidaria	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Concertación de actores claves en acciones de DL	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Aportes desde la gestión del conocimiento	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00

Valorización del patrimonio natural y cultural	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Fomento en el uso de formas de energía renovables	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Uso eficiente recursos (agua, energía y materiales)	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Fomento producción ecológica y ecoeficiente	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Fomento producción y formas de consumo sostenibles	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Aportes conservación medio ambiente y RN	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Otros aportes desde el enfoque transversal de MA	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Tecnología, Operación y Mantenimiento	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Tecnico Organizativa e Institucional	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Económico-Financiera	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Sociocultural	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Politica	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Ambiental	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Capacitación	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Condiciones físicas funcionalidad infraestructura	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Tecnología apropiada y adecuada a necesidades de país	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Dependencia tecnológica	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Existencia de estrategia efectiva y preventiva para Mto	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Infraestructura de apoyo logística y capital social	15	4.60	5.00	5	.632	3	5	4.00	5.00	5.00
Implicación de entidades nacionales con el proyecto	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Implicación de entidades locales con el proyecto	15	4.40	5.00	5	.910	3	5	3.00	5.00	5.00
Capacidad técnica de entidades responsables	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Capacidad administrativa de entidades responsables	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Capacidad de organización de entidades responsables	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Grado de participación de los beneficiarios del proyecto	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00

Solvencia financiera para funcionamiento mtto y reinversión	15	4.67	5.00	5	.488	4	5	4.00	5.00	5.00
Garantías a mediano y largo plazo de proveedores	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Aceptación social de los grupos de interés	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Integración de los grupos de interés	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Grado de pertinencia del proyecto	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Incidencia del proyecto en mejoramiento Calidad de Vida	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Cobertura del proyecto	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Cobertura de género	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Situación política internacional nacional y del territorio	15	4.93	5.00	5	.258	4	5	5.00	5.00	5.00
Nivel de compromiso y apoyo de gobierno al proyecto	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Impacto ambiental del proyecto	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Riesgos de desastres naturales	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Estrategia para la capacitación	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Efectividad y suficiencia de la capacitación	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00

Acotación del autor: Los estadísticos utilizados en cada ronda son medidas de tendencia central y dispersión: media, mediana, moda, máximo, mínimo, desviación típica y cuartiles. Lo que permite una visión de conjunto de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas, aunque solo se utilice la moda o la mediana para la siguiente vuelta. Las tres primeras indican la tendencia central de la distribución o conjunto de respuesta de expertos. El máximo y el mínimo indican las respuestas extremas, la desviación y los cuartiles señalan el grado de dispersión en las respuestas, el rango intercuartílico (Q3-Q1) es donde se sitúa la mitad central de las respuestas obtenidas.

Resultados de la segunda ronda

Estadísticos

	N	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Percentiles		
								25	50	75
Pertinencia	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Eficacia	15	4.33	4.00	4	.488	4	5	4.00	4.00	5.00
Eficiencia	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Impacto	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Sostenibilidad	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Contribución EDM	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Contribución EDP	15	4.33	4.00	4	.488	4	5	4.00	4.00	5.00
Contribución Lineamientos	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Contribución PNDES	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Contribución ODS	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Contribución Encadenamientos	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Contribución Exportación	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Cumplimiento Propósitos	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Cumplimiento Resultados	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Ejecución Presupuesto	15	4.27	4.00	4	.594	3	5	4.00	4.00	5.00
Cumplimiento temporal	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Avance proyecto respecto cumplimiento temporal	15	4.33	4.00	4	.488	4	5	4.00	4.00	5.00
Avance del proyecto respecto a ejecución de presupuesto	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Aprovechamiento capacidad instalada	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Relación Costo-Beneficio	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Rentabilidad de las ventas	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Rentabilidad Financiera	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Desarrollo económico, tecnológico y financiero	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Desarrollo social y humano	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Desarrollo institucional, político y cultural	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Desarrollo sostenible ambientalmente	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Diversificación y calidad de la producción	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Infraestructura básica para el DT	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Servicios de apoyo a la producción local	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Contribución innovación a nuevos productos y servicios	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Aporte del proyecto al CAM /	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00

CAP										
Fortalecimiento del tejido productivo y/o de servicios	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Fomento de nuevos rubros exportables o incremento	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Fortalecimiento y mejora del autoabastecimiento	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Mejora aprovechamiento de recursos propios	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Mejoramiento calidad servicios sociales	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Mejora variedad y calidad de bienes o alimentos	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Cobertura de empleo	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Cobertura de género respecto al empleo	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Cobertura de género respecto a los beneficiarios	15	4.33	4.00	4	.488	4	5	4.00	4.00	5.00
Desarrollo de formas de economía social y solidaria	15	4.33	4.00	4	.488	4	5	4.00	4.00	5.00
Mejora en la distribución y/o el nivel de ingresos	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Mejora en la calidad de vida	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Otros aportes desde los enfoques transversales	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Incremento de la colaboración recursos financieros	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Incremento de la participación ciudadana	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Aportes al fortalecimiento de los gobiernos locales	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Aportes al fortalecimiento capacidades institucionales	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Cooperación público-privada	15	4.27	4.00	4	.594	3	5	4.00	4.00	5.00
Articulación social, redes y capital social	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Fomento de cultura creativa y solidaria	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Concertación de actores claves en acciones de DL	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Aportes desde la gestión del conocimiento	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Incremento y mejora colaboración intermunicipal	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Valorización del patrimonio natural y cultural	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Fomento en el uso de formas de energía renovables	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Uso eficiente recursos (agua, energía y materiales)	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Fomento producción	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00

ecológica y ecoeficiente										
Fomento producción y formas de consumo sostenibles	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Aportes conservación medio ambiente y RN	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Otros aportes desde el enfoque transversal de MA	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Tecnología, Operación y Mantenimiento	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Tecnico Organizativa e Institucional	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Económico-Financiera	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Sociocultural	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Política	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Ambiental	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Capacitación	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Condiciones físicas funcionalidad infraestructura	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Tecnología apropiada y adecuada a necesidades de país	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Dependencia tecnológica	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Existencia de estrategia efectiva y preventiva para Mto	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Infraestructura de apoyo logística y capital social	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Cumplimiento en cantidad y calidad de los resultados	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Implicación de entidades nacionales con el proyecto	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Implicación de entidades locales con el proyecto	15	4.27	4.00	4	.594	3	5	4.00	4.00	5.00
Capacidad técnica de entidades responsables	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Capacidad administrativa de entidades responsables	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Capacidad de organización de entidades responsables	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Grado de participación de los beneficiarios del proyecto	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Capital humano competente y motivado	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Liderazgo del Jefe del Proyecto	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Existencia estrategia escalamiento FO superiores	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Solvencia financiera para funcoinamiento mto y reinversión	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00

Garantías a mediano y largo plazo de proveedores	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Aceptación social de los grupos de interés	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Integración de los grupos de interés	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Grado de pertinencia del proyecto	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Incidencia del proyecto en mejoramiento Calidad de Vida	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Cobertura del proyecto	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Cobertura de género	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Compatibilidad con potencialidades e intereses	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Riesgos de conflictos sociales con el proyecto	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Situación política internacional nacional y del territorio	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Nivel de compromiso y apoyo de gobierno al proyecto	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Impacto ambiental del proyecto	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Riesgos de desastres naturales	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Estrategia para la capacitación	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Efectividad y suficiencia de la capacitación	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00
Totalidad en el beneficio de la capacitación	15	5.00	5.00	5	0.000	5	5	5.00	5.00	5.00

Resultados de la prueba W de Kendall

Rangos			
	Rango promedio		Rango promedio
Pertinencia	53.17	Fomento de cultura creativa y solidaria	53.17
Eficacia	19.93	Concertación de actores claves en acciones de DL	53.17
Eficiencia	53.17	Aportes desde la gestión del conocimiento	53.17
Impacto	53.17	Incremento y mejora colaboración intermunicipal	53.17
Sostenibilidad	53.17	Valorización del patrimonio natural y cultural	53.17
Contribución EDM	53.17	Fomento en el uso de formas de energía renovables	53.17
Contribución EDP	19.93	Uso eficiente recursos (agua, energía y materiales)	53.17
Contribución Lineamientos	53.17	Fomento producción ecológica y ecoeficiente	53.17
Contribución PNDES	53.17	Fomento producción y formas de consumo sostenibles	53.17
Contribución ODS	53.17	Aportes conservación medio ambiente y RN	53.17
Contribución Encadenamientos	53.17	Otros aportes desde el enfoque transversal de MA	53.17
Contribución Exportación	53.17	Tecnología, Operación y Mantenimiento	53.17
Cumplimiento Propósitos	53.17	Tecnico Organizativa e Institucional	53.17
Cumplimiento Resultados	53.17	Económico-Financiera	53.17
Ejecución Presupuesto	19.67	Sociocultural	53.17
Cumplimiento temporal	53.17	Política	53.17
Avance proyecto respecto cumplimiento temporal	19.93	Ambiental	53.17
Avance del proyecto respecto a ejecución de presupuesto	53.17	Capacitación	53.17
Aprovechamiento capacidad instalada	53.17	Condiciones físicas funcionalidad infraestructura	53.17
Relación Costo-Beneficio	53.17	Tecnología apropiada y adecuada a necesidades de país	53.17
Rentabilidad de las ventas	53.17	Dependencia tecnológica	53.17
Rentabilidad Financiera	53.17	Existencia de estrategia efectiva y preventiva para Mto	53.17
Desarrollo económico, tecnológico y financiero	53.17	Infraestructura de apoyo logística y capital social	53.17
Desarrollo social y humano	53.17	Cumplimiento en cantidad y calidad de los resultados	53.17
Desarrollo institucional, político y cultural	53.17	Implicación de entidades nacionales con el proyecto	53.17
Desarrollo sostenible ambientalmente	53.17	Implicación de entidades locales con el proyecto	19.67
Diversificación y calidad de la producción	53.17	Capacidad técnica de entidades responsables	53.17
Infraestructura básica para el DT	53.17	Capacidad administrativa de entidades responsables	53.17
Servicios de apoyo a la producción local	53.17	Capacidad de organización de entidades responsables	53.17
Contribución innovación a nuevos	53.17	Grado de participación de los beneficiarios del	53.17

productos y servicios			proyecto	
Aporte del proyecto al CAM / CAP	53.17		Capital humano competente y motivado	53.17
Fortalecimiento del tejido productivo y/o de servicios	53.17		Liderazgo del Jefe del Proyecto	53.17
Fomento de nuevos rubros exportables o incremento	53.17		Existencia estrategia escalamiento FO superiores	53.17
Fortalecimiento y mejora del autoabastecimiento	53.17		Solvencia financiera para funcoinamiento mtto y reinversión	53.17
Mejora aprovechamiento de recursos propios	53.17		Garantías a mediano y largo plazo de proveedores	53.17
Mejoramiento calidad servicios sociales	53.17		Aceptación social de los grupos de interés	53.17
Mejora variedad y calidad de bienes o alimentos	53.17		Integración de los grupos de interés	53.17
Cobertura de empleo	53.17		Grado de pertinencia del proyecto	53.17
Cobertura de género respecto al empleo	53.17		Incidencia del proyecto en mejoramiento Calidad de Vida	53.17
Cobertura de género respecto a los beneficiarios	19.93		Cobertura del proyecto	53.17
Desarrollo de formas de economía social y solidaria	19.93		Cobertura de género	53.17
Mejora en la distribución y/o el nivel de ingresos	53.17		Compatibilidad con potencialidades e intereses	53.17
Mejora en la calidad de vida	53.17		Riesgos de conflictos sociales con el proyecto	53.17
Otros aportes desde los enfoques transversales	53.17		Situación política internacional nacional y del territorio	53.17
Incremento de la colaboración recursos financieros	53.17		Nivel de compromiso y apoyo de gobierno al proyecto	53.17
Incremento de la participación ciudadana	53.17		Impacto ambiental del proyecto	53.17
Aportes al fortalecimiento de los gobiernos locales	53.17		Riesgos de desastres naturales	53.17
Aportes al fortalecimiento capacidades institucionales	53.17		Estrategia para la capacitación	53.17
Cooperación público-privada	19.67		Efectividad y suficiencia de la capacitación	53.17
Articulación social, redes y capital social	53.17		Totalidad en el beneficio de la capacitación	53.17

Coeficiente de concordancia de Kendall

Estadísticos de prueba	
N	15
W de Kendall	,667
Chi-cuadrado	989,790
gl	99
Sig. asintótica	,000

Anexo 17. Sistema de indicadores validados por los expertos

Fuente: Elaboración propia luego de realizar el procesamiento estadístico utilizando SPSS ver 22.0, de los resultados obtenidos al aplicar el método Delphi al grupo de expertos de la investigación.

Nro.	Criterios / Dimensiones e indicadores
1	Pertinencia
1.1	Contribución a las líneas estratégicas o estrategias de desarrollo del municipio
1.2	Contribución a las líneas prioritarias del desarrollo integral territorial o estrategia de desarrollo de la provincia
1.3	Contribución al proceso de implementación de los lineamientos de la política económica y social del país
1.4	Contribución al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) al 2030
1.5	Contribución a la localización de los objetivos y metas del desarrollo sostenible (ODS) al 2030
1.6	Contribución a la promoción de encadenamientos productivos y/o de servicios a lo interno o con otros territorios que resuelven una problemática del territorio o país.
1.7	Contribución a la producción de bienes y/o servicios para la exportación o para sustituir importaciones
2	Eficacia
2.1	Cumplimiento de los propósitos del proyecto
2.2	Cumplimiento de los resultados esperados del proyecto
2.3	Ejecución del presupuesto
2.4	Cumplimiento temporal
3	Eficiencia
3.1	Avance del proyecto respecto al cumplimiento temporal
3.2	Avance del proyecto respecto a la ejecución del presupuesto
3.3	Aprovechamiento de la capacidad instalada con el proyecto
3.4	Relación costo-beneficio de los resultados
3.5	Rentabilidad de las ventas
3.6	Rentabilidad financiera
4	Impacto
4.1	Desarrollo económico, tecnológico y financiero
4.1.1	Fomento de la diversificación y calidad de la producción en el territorio
4.1.2	Infraestructura básica para el Desarrollo del Territorio
4.1.3	Servicios de apoyo a la producción local del sector empresarial, cooperativo y privado
4.1.4	Contribución de la innovación a nuevos productos y servicios en beneficio de la calidad de vida de la población
4.1.5	Aporte del proyecto al CAM / CAP según subordinación del Proyecto según utilidades
4.1.6	Fortalecimiento del tejido productivo y/o de servicios sobre la base de encadenamientos en ambos sentidos
4.1.7	Fomento de nuevos rubros exportables o incremento de los tradicionales o de la sustitución de importaciones a partir de las potencialidades locales y los encadenamientos productivos y/o de servicios con la economía nacional y las entidades del territorio

4.1.8	Fortalecimiento y mejora del autoabastecimiento municipal en los alimentos.
4.1.9	Mejora en el aprovechamiento de recursos propios
4.2	Desarrollo social y humano
4.2.1	Incremento, diversificación y/o mejoramiento de la calidad de los servicios sociales que se brindan a la población
4.2.2	Mejora en la variedad y calidad de bienes y/o productos alimenticios para la población del territorio
4.2.3	Cobertura de empleo
4.2.4	Cobertura de género respecto al empleo
4.2.5	Cobertura de género respecto a los beneficiarios
4.2.6	Desarrollo de formas de economía social y solidaria
4.2.7	Mejora en la distribución y/o el nivel de ingresos de la población local
4.2.8	Mejora en la calidad de vida
4.2.9	Otros aportes desde los enfoques transversales de población, generacional y género
4.2.10	Incremento de la colaboración como vía para asegurar los recursos financieros externos y disminuir demanda de liquidez a la economía
4.3	Desarrollo institucional, político y cultural
4.3.1	Incremento de la participación ciudadana
4.3.2	Aportes al fortalecimiento de los gobiernos locales
4.3.3	Aportes al fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión estratégica del desarrollo local
4.3.4	Cooperación público-privada
4.3.5	Articulación social, creación de redes y capital social territorial
4.3.6	Fomento de cultura creativa y solidaria
4.3.7	Concertación de actores claves en acciones de procesos y proyectos de desarrollo local con enfoque de territorio
4.3.8	Aportes desde la gestión del conocimiento y la innovación al desarrollo local
4.3.9	Incremento y mejora de la colaboración intermunicipal
4.4	Desarrollo sostenible ambientalmente
4.4.1	Valorización del patrimonio natural y cultural como activos del desarrollo
4.4.2	Fomento en el uso de formas de energía renovables
4.4.3	Uso eficiente de recursos (agua, energía y materiales)
4.4.4	Fomento de la producción ecológica y ecoeficiente
4.4.5	Fomento de la producción local y de las formas de consumo sostenibles
4.4.6	Aportes en la recuperación, protección, conservación y/o utilización del medio ambiente y los recursos naturales
4.4.7	Otros aportes desde el enfoque transversal de medio ambiente desde cada tipo de proyecto
5	Sostenibilidad
5.1	Tecnología, Operación y Mantenimiento
5.1.1	Condiciones físicas y funcionalidad de la infraestructura
5.1.2	Tecnología apropiada según avances actuales y acorde a las necesidades y condiciones del país
5.1.3	Dependencia tecnológica
5.1.4	Estrategia efectiva y preventiva para el mantenimiento

5.1.5	Disponibilidad en el territorio o cercano a éste de una adecuada infraestructura de apoyo en cuanto a la logística y al capital social con el conocimiento del saber y saber cómo hacer
5.1.6	Cumplimiento en cantidad y calidad de los resultados
5.2	Técnico-Organizativa e Institucional
5.2.1	Implicación de Instituciones nacionales con el proyecto
5.2.2	Implicación de Instituciones locales con el proyecto
5.2.3	Capacidad técnica de entidades responsables del proyecto
5.2.4	Capacidad administrativa de entidades responsables del proyecto
5.2.5	Capacidad de organización y coordinación de entidades responsables del proyecto
5.2.6	Grado de participación de los beneficiarios del proyecto
5.2.7	Capital humano competente y motivado
5.2.8	Liderazgo del jefe del Proyecto
5.2.9	Existencia de una estrategia gradual para el escalamiento a formas organizativas superiores
5.3	Económico-Financiera
5.3.1	Solvencia financiera a partir de los ingresos generados por el proyecto para el funcionamiento, mantenimiento y reparación
5.3.2	Garantías a mediano y largo plazo de proveedores
5.4	Sociocultural
5.4.1	Aceptación social de grupos de interés
5.4.2	Integración de grupos de interés
5.4.3	Grado de pertinencia del proyecto
5.4.4	Incidencia del proyecto en la calidad de vida de beneficiarios
5.4.5	Cobertura del proyecto
5.4.6	Cobertura de género
5.4.7	Compatibilidad del proyecto con potencialidades e intereses
5.4.8	Riesgo de conflictos sociales con el proyecto
5.5	Política
5.5.1	Situación política internacional, nacional y del territorio
5.5.2	Nivel de compromiso y apoyo de gobierno al proyecto
5.6	Ambiental
5.6.1	Impacto ambiental del proyecto
5.6.2	Riesgos de desastres naturales
5.7	Capacitación
5.7.1	Estrategia para la capacitación en función de los intereses del proyecto y los implicados directamente
5.7.2	Efectividad y suficiencia de las acciones de capacitación recibidas para mejorar el desempeño
5.7.3	Todos los trabajadores reciben el beneficio de la capacitación para mejorar su desempeño

Anexo 18. Información sobre los actores implicados en los proyectos evaluados.

Fuente: Elaboración propia según resultados obtenidos de la revisión documental y entrevistas realizadas.

Proyecto: Fortalecer la producción de conservas y otros alimentos con recursos locales en la minindustria El Mango de la Industria Alimentaria de Abreus (Agroindustrial).

No.	Nombre abreviado o siglas	Nombre largo	Tipo
1	EPIA	Empresa Provincial Industria Alimenticia	Empresa
2	CAM	Consejo de Administración Municipal	Gobierno
3	CAP	Consejo Provincial	Gobierno
4	DEP	Dirección de Economía y Planificación	OACE
5	DFP	Dirección de Finanzas y Precios	OACE
6	Proveedores	Proveedores de los suministros que requiere el proyecto para su funcionamiento	Productores de bienes y servicios
7	Comunidad	Población de Constancia	Población
8	PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo	Cooperación Internacional
9	Universidad	Universidad de Cienfuegos	Universidad
10	Clientes estatales	Empresas y Entidades del Territorio	Clientes
11	Turismo	Instituciones de turismo del territorio	Clientes

Nombre abreviado o siglas	Objetivo existencial	Misión	Proyectos	Objetivos operativos
EPIA	Producir alimentos para la población, cumpliendo con las normas de calidad e inocuidad establecidas.	Organización especializada en la elaboración de alimentos para garantizar necesidades de la población.	Fortalecimiento de capacidades en función de mejorar la variedad y calidad de las producciones.	Capacitación del personal, Instalación de nueva tecnología, certificación de sus producciones.
CAM	Coordinar en el municipio de	Coordinar las acciones	Perfeccionamiento de la gestión de	Coordinar las acciones de la

	Cienfuegos los procesos y proyectos de desarrollo local	pertinentes a nivel municipal que contribuyan a promover proyectos de desarrollo local que respondan al avance en la estrategia de desarrollo a este nivel en articulación con los intereses de territorio y las prioridades de país.	proyectos que fomenten sinergias y complementariedades en función del desarrollo local	gestión de proyectos del municipio. Dirigir y controlar la elaboración, implementación y monitoreo de la estrategia de desarrollo del municipio. Gestión eficiente y eficaz de los recursos disponibles en función del desarrollo del municipio y provincia.
CAP	Coordinar en la provincia de Cienfuegos los procesos y proyectos de desarrollo local	Coordinar las acciones pertinentes a nivel de territorio y en cada municipio que contribuyan a su desarrollo, estableciendo alianzas con los actores claves en general en función de organizar e impulsar los procesos y proyectos para un desarrollo integral territorial.	Fomento de la concertación de actores claves del desarrollo en función de proyectos de desarrollo local que promuevan encadenamientos productivos y de servicios según las potencialidades del territorio.	Coordinar las acciones para la gestión de proyectos de desarrollo local. Dirigir y controlar la elaboración de líneas prioritarias y estrategias de desarrollo en cada municipio y en la provincia. Fomentar la concertación de los actores relevantes del desarrollo en el territorio en función de este propósito.
DEP	Dirigir metodológicamente la elaboración, ejecución y control del Plan de la Economía	Dirige y controla la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en materia de Economía y Planificación.	Fomento de estrategias para el desarrollo del territorio	Evaluar de manera efectiva el comportamiento de la Economía de la provincia. Perfeccionar el Sistema de Planificación Territorial. Exigir y controlar el

				cumplimiento de las exportaciones e ingresos según plan de la Economía.
DFP	Dirigir metodológicamente la administración financiera del Presupuesto de Estado	Participa en el diseño e implementación, dirección y control del cumplimiento de las políticas financiera, presupuestaria, tributaria, contable, de tesorería, de patrimonio, de precios y de crédito público, así como las relacionadas con el seguro y todo ello para mejorar la gestión y calidad de los servicios públicos.	Perfeccionamiento de la metodología para la elaboración del presupuesto del Estado. Participación en el perfeccionamiento de la administración tributaria.	Dirigir el control de la ejecución y liquidez del presupuesto del Estado en la provincia. Implementación y control de medidas e indicadores financieros. Dirigir y controlar la implementación en la provincia y sus municipios de la política de contabilidad y costos, tributaria, de precios y de cobros y pagos.
Proveedores	Maximizar el nivel de ventas a los posibles consumidores.	Lograr mantener abastecido el mercado de clientes con niveles de producción acorde a la demanda y con la calidad requerida.	Mejorar la organización del proceso de producción y la estrategia de distribución. Disminuir los costos. Elevar la calidad de las producciones de bienes y servicios. Ampliar el segmento de mercado.	Elevar la productividad del trabajo, búsqueda de nuevos mercados, mejorar las condiciones de trabajo de los obreros, cumplir con los tiempos de entrega.
Comunidad	Satisfacer sus necesidades materiales y espirituales, aprovechando las bondades que ofrece la localidad y el atractivo de la fortaleza como inmueble patrimonial.	Mejorar la calidad de vida.	Explotar las posibilidades que ofrece la pesca y mejora de las condiciones de las viviendas para el alquiler, aprovechando el flujo de turismo que atrae el proyecto de "La Fortaleza" en la comunidad.	Crear las condiciones que les permitan satisfacer sus necesidades materiales y espirituales.
PNUD	Colaborar con gobiernos y personas en la	Aunar fondos, programas y organismos	Contribución a las prioridades acordadas de	Dinámica poblacional y calidad,

	búsqueda de soluciones a los retos del desarrollo.	especializados de las Naciones Unidas, conocimientos, experiencias, recursos y redes de aliados para apoyar los esfuerzos de las autoridades cubanas en el proceso de desarrollo humano sostenible.	conjunto con las autoridades nacionales dentro del proceso de actualización del modelo económico cubano, desde un enfoque de género, poblacional y territorial	desarrollo y sostenibilidad de los servicios sociales y culturales. Desarrollo económico sostenible. Seguridad alimentaria y nutricional. Sostenibilidad ambiental y gestión de riesgo de desastres.
Universidad	Implementar las normativas y políticas del Ministerio de Educación Superior en el ámbito territorial.	Formación integral continua de profesionales competentes y comprometidos con la patria socialista contribuye mediante el conocimiento y la innovación a la dinamización del desarrollo socioeconómico del territorio de Cienfuegos y de la sociedad cubana.	La gestión de la Ciencia universitaria y la innovación para el desarrollo integral del territorio de Cienfuegos.	Satisfacer las necesidades de superación profesional y la implementación de resultados de investigación y la innovación.
Cientes estatales	Cumplir encargo estatal con el máximo de rentabilidad	Lograr niveles de producción acorde a la demanda y calidad requerida.	La innovación en función de la creación de nuevos productos o mejoramiento de los existentes.	Organizar, Planificar, producir, controlar cumplimiento de los planes y niveles de satisfacción.
Turismo	Ofrecer servicios atractivos para el turismo extranjero que garanticen una máxima rentabilidad	Un turismo de calidad que garantice la máxima satisfacción del cliente nacional y extranjero.	Mejoramiento continuo de los servicios, creación de nuevas ofertas atractivas para el turismo nacional y extranjero	La búsqueda de nuevos nichos que permitan el posicionamiento o ampliación del segmento de mercado actual.

Proyecto: Promoción del desarrollo económico social de la comunidad “El Castillo” (Municipio Cienfuegos) a partir de la explotación de “La Fortaleza” como destino turístico (Producto turístico).

No.	Nombre abreviado o siglas	Nombre largo	Tipo
1	UPAAC	Unidad Presupuestada de Apoyo a la Actividad Cultural	Unidad Presupuestada
2	CAM	Consejo de Administración Municipal de Cienfuegos	Gobierno
3	CAP	Consejo Provincial	Gobierno
4	DPEP	Dirección Provincial de Planificación	OACE
5	DPFP	Dirección Provincial de Finanzas y Precios	OACE
6	Turistas	Turistas que visitan el lugar en grupos o de manera aislada	Cliente
7	COMUNIDAD	Población y los pescadores que es con los que existe un vínculo más fuerte siendo una comunidad de pescadores	Población
8	Agencias de Turismo	Agencias de Turismo	Turismo
9	DPC	Dirección Provincial de Cultura	OACE
10	Patrimonio	Centro Provincial de Patrimonio	Unidad Presupuestada
11	Proveedores	Proveedores de los suministros que requiere el proyecto para su funcionamiento	Productores de bienes y servicios
12	DPTSS	Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social	OACE
13	PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo	Cooperación Internacional
14	Universidad	Universidad de Cienfuegos	Universidad
15	FPD	Federación de Pesca Deportiva	Asociación

Nombre abreviado o siglas	Objetivo existencial	Misión	Proyectos	Objetivos operativos
UPAAC	Controlar la ejecución del Plan de Inversiones, ingresos y gastos	Velar por el cumplimiento y el control de la ejecución	Mejorar el control contable de la ejecución financiera y económica de las	Controlar la ejecución del plan de inversiones,

	de las instituciones de Cultura y proyectos asociados.	financiera de las entidades del sector de la cultura.	entidades del sector de la cultura.	ingresos y gastos de las entidades de cultura y de los proyectos de desarrollo que en ellas se anclan.
CAM	Coordinar en el municipio de Cienfuegos los procesos y proyectos de desarrollo local	Coordinar las acciones pertinentes a nivel municipal que contribuyan a promover proyectos de desarrollo local que respondan al avance en la estrategia de desarrollo a este nivel en articulación con los intereses de territorio y las prioridades de país.	Perfeccionamiento de la gestión de proyectos que fomenten sinergias y complementariedades en función del desarrollo local	Coordinar las acciones de la gestión de proyectos del municipio. Dirigir y controlar la elaboración, implementación y monitoreo de la estrategia de desarrollo del municipio. Gestión eficiente y eficaz de los recursos disponibles en función del desarrollo del municipio y provincia.
CAP	Coordinar en la provincia de Cienfuegos los procesos y proyectos de desarrollo local	Coordinar las acciones pertinentes a nivel de territorio y en cada municipio que contribuyan a su desarrollo, estableciendo alianzas con los actores claves en general en función de organizar e impulsar los procesos y proyectos para un desarrollo integral territorial.	Fomento de la concertación de actores claves del desarrollo en función de proyectos de desarrollo local que promuevan encadenamientos productivos y de servicios según las potencialidades del territorio.	Coordinar las acciones para la gestión de proyectos de desarrollo local. Dirigir y controlar la elaboración de líneas prioritarias y estrategias de desarrollo en cada municipio y en la provincia. Fomentar la concertación de los actores relevantes del desarrollo en el territorio en función de este propósito.
DPEP	Dirigir metodológicamente	Dirige y controla la aplicación de la	Fomento de estrategias para el	Evaluar de manera efectiva

	e la elaboración, ejecución y control del Plan de la Economía	política del Estado y el Gobierno en materia de Economía y Planificación.	desarrollo del territorio	el comportamiento de la Economía de la provincia. Perfeccionar el Sistema de Planificación Territorial. Exigir y controlar el cumplimiento de las exportaciones e ingresos según plan de la Economía.
DPFP	Dirigir metodológicamente e la administración financiera del Presupuesto de Estado	Participa en el diseño e implementación, dirección y control del cumplimiento de las políticas financiera, presupuestaria, tributaria, contable, de tesorería, de patrimonio, de precios y de crédito público, así como las relacionadas con el seguro y todo ello para mejorar la gestión y calidad de los servicios públicos.	Perfeccionamiento de la metodología para la elaboración del presupuesto del Estado. Participación en el perfeccionamiento de la administración tributaria.	Dirigir el control de la ejecución y liquidez del presupuesto del Estado en la provincia. Implementación y control de medidas e indicadores financieros. Dirigir y controlar la implementación en la provincia y sus municipios de la política de contabilidad y costos, tributaria, de precios y de cobros y pagos.
Turistas	Satisfacer sus necesidades de ocio y recreación, a partir de las ofertas del proyecto.	Disfrutar al máximo cada nueva experiencia tanto en su novedad como en el nuevo conocimiento que aporta.	Explorar, conocer, disfrutar.	Compartir una experiencia gratificante en un paisaje atractivo y en un país y entorno diferente.
Comunidad	Satisfacer sus necesidades materiales y espirituales, aprovechando las bondades que ofrece la localidad y el atractivo de la fortaleza como	Mejorar la calidad de vida.	Explotar las posibilidades que ofrece la pesca y mejora de las condiciones de las viviendas para el alquiler, aprovechando el flujo de turismo que atrae el proyecto de "La	Crear las condiciones que les permitan satisfacer sus necesidades materiales y espirituales.

	inmueble patrimonial.		Fortaleza" en la comunidad.	
Agencias de Turismo	Captación directa de divisas maximizando el ingreso medio por turista a partir de la mejora de la calidad en el servicio.	Contribuir a la captación de ingresos acorde a la estrategia de desarrollo para el turismo	Mejorar el atractivo de las ofertas turísticas y la calidad de los servicios que se ofertan en función de maximizar la satisfacción y el ingreso por turistas.	Mejorar la calidad del servicio prestado y de las ofertas al turismo en cada ruta en función de maximizar el ingreso por turista.
DPC	Participar activamente en el diseño, ejecución, asesoramiento y control de la política cultural del Ministerio de Cultura, con el apoyo del sistema de instituciones correspondientes del territorio.	Dirigir, orientar, controlar y ejecutar en el ámbito de su competencia la aplicación de la política cultural del Estado y del Gobierno, garantizando la defensa y preservación del patrimonio cultural del territorio y del país	Constitución de instrumentos de dirección, organización y gestión del trabajo cultural.	Controlar la aplicación de la política de difusión y promoción del arte y la literatura. Dirigir, supervisar y evaluar la restauración del patrimonio cultural del territorio. Promover un amplio movimiento sociocultural a favor de una cultura general integral de la población. Dirigir, controlar y ejecutar la política de producción y comercialización de bienes y servicios culturales.
Patrimonio	Revitalizar la vida cultural de la ciudad y sus alrededores, además de favorecer la gestión del patrimonio y repercutir en la comunidad como fuentes de empleo, fundamentalmente	Rige metodológicamente la investigación, el rescate, la difusión y la protección del patrimonio cultural en defensa de los valores esenciales de la identidad nacional, para lo cual coordina y	Mejoramiento de la política a través de la preservación y promoción del patrimonio obteniendo resultados científicos, técnicos-metodológicos	Investigar, rescatar, exhibir, conservar, promover y programar el empleo de las diversas manifestaciones del patrimonio cultural a través de la gestión y

	para mujeres y jóvenes	orienta los programas que desarrollan las entidades subordinadas a ella.		educación estética de las diferentes comunidades como expresión de la diversidad, herencia y la restauración de los sentimientos obtenidos en estas.
Proveedores	Maximizar el nivel de ventas a los posibles consumidores.	Lograr mantener abastecido el mercado de clientes con niveles de producción acorde a la demanda y con la calidad requerida.	Mejorar la organización del proceso de producción y la estrategia de distribución. Disminuir los costos. Elevar la calidad de las producciones de bienes y servicios. Ampliar el segmento de mercado.	Elevar la productividad del trabajo, búsqueda de nuevos mercados, mejorar las condiciones de trabajo de los obreros, cumplir con los tiempos de entrega.
DPTSS	Dirigir y controlar la implementación de la política social y laboral	Velar por el cumplimiento en la ejecución de política en materia laboral y salarial	Perfeccionar la implementación del modelo de seguridad social. Perfeccionar la implementación de la política salarial. Potenciar la preparación de la fuerza de trabajo necesaria para los Programas de Desarrollo.	Protección a los trabajadores afectados como resultado de la política laboral. Garantizar la ubicación laboral de los jóvenes recién graduados. Controlar la escala de calificación de los trabajadores. Controlar y evaluar la protección y prevención en el trabajo. Aportar elementos para la planificación de la formación técnico profesional. Regular el proceso de jubilación.
PNUD	Colaborar con gobiernos y	Aunar fondos, programas y	Contribución a las prioridades	Dinámica poblacional y

	personas en la búsqueda de soluciones a los retos del desarrollo.	organismos especializados de las Naciones Unidas, conocimientos, experiencias, recursos y redes de aliados para apoyar los esfuerzos de las autoridades cubanas en el proceso de desarrollo humano sostenible.	acordadas de conjunto con las autoridades nacionales dentro del proceso de actualización del modelo económico cubano, desde un enfoque de género, poblacional y territorial	calidad, desarrollo y sostenibilidad de los servicios sociales y culturales. Desarrollo económico sostenible. Seguridad alimentaria y nutricional. Sostenibilidad ambiental y gestión de riesgo de desastres.
Universida d	Implementar las normativas y políticas del Ministerio de Educación Superior en el ámbito territorial.	Formación integral continua de profesionales competentes y comprometidos con la patria socialista contribuye mediante el conocimiento y la innovación a la dinamización del desarrollo socioeconómico del territorio de Cienfuegos y de la sociedad cubana.	La gestión de la Ciencia universitaria y la innovación para el desarrollo integral del territorio de Cienfuegos.	Satisfacer las necesidades de superación profesional y la implementación de resultados de investigación y la innovación.
FPD	Promover la pesca como deporte, respetando el medio ambiente y las especies	Organización no gubernamental que agrupa a pescadores de la comunidad aficionadas a la pesca recreativa.	Apertura del producto de pesca sin muerte con el uso de las artes tradicionales que promueve, amigables con el entorno, que forman parte del plan de manejo de la zona costera.	Una organización que los represente y a la vez constituya la manera de formalizar legalmente la práctica de la pesca como deporte.

Proyecto: Fortalecimiento de los procesos de diseño arquitectónico e ingeniero de la Oficina de Proyectos para su gestión y comercialización del municipio Cienfuegos (Servicios).

No.	Nombre abreviado o siglas	Nombre largo	Tipo
1	EPMC	Empresa Provincial de Mantenimiento y Construcción	Empresa
2	CAM	Consejo de Administración Municipal de Cienfuegos	Gobierno
3	BANCO	BANCO	BANCO
4	DEP	Dirección de Economía y Planificación Provincial y Municipal	OACE
5	DFP	Dirección de Finanzas y Precios Provincial y Municipal	OACE
6	Cientes Estatales	Cientes del sector estatal	Cliente
7	CAP	Consejo Provincial	Gobierno
8	Universidad	Universidad de Cienfuegos	Universidad

Nombre abreviado o siglas	Objetivo existencial	Misión	Proyectos	Objetivos operativos
EPMC	Producir alimentos que garanticen la seguridad alimentaria del territorio, para el turismo y la exportación	Organización especializada en el procesamiento industrial de alimentos para la población, el turismo y la exportación	Contribución a la seguridad alimentaria con productos inocuos, de calidad y responsabilidad con el medio ambiente	Producir alimentos que logren la aceptación de la población y garanticen su rentabilidad.
CAM	Coordinar en el municipio de Cienfuegos los procesos y proyectos de desarrollo local	Coordinar las acciones pertinentes a nivel municipal que contribuyan a promover proyectos de desarrollo local que respondan al avance en la estrategia de desarrollo a este nivel en articulación con los intereses de territorio y las prioridades de país.	Perfeccionamiento de la gestión de proyectos que fomenten sinergias y complementariedades en función del desarrollo local	Coordinar las acciones de la gestión de proyectos del municipio. Dirigir y controlar la elaboración, implementación y monitoreo de la estrategias de desarrollo del municipio. Gestión eficiente y eficaz de los recursos disponibles en función del desarrollo del

				municipio y provincia.
BANCO	Satisfacer las necesidades de personas jurídicas y naturales en lo referido a servicios bancarios.	Ofrecer un servicio de calidad que permita cada vez un mejor posicionamiento en el territorio en la prestación de servicios bancarios	Fomentar el uso de la tele banca para la implementación de servicios altamente demandados por las organizaciones, empresas y la población	Mejorar los servicios de cuentas, financiación, transferencias de fondos, servicios de caja, administración de fondos, fideicomisos y servicios técnicos a las inversiones
DEP	Dirigir metodológicamente la elaboración, ejecución y control del Plan de la Economía	Dirige y controla la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en materia de Economía y Planificación.	Fomento de estrategias para el desarrollo del territorio	Evaluar de manera efectiva el comportamiento de la Economía de la provincia. Perfeccionar el Sistema de Planificación Territorial. Exigir y controlar el cumplimiento de las exportaciones e ingresos según plan de la Economía.
DFP	Dirigir metodológicamente la administración financiera del Presupuesto de Estado	Participa en el diseño e implementación, dirección y control del cumplimiento de las políticas financiera, presupuestaria, tributaria, contable, de tesorería, de patrimonio, de precios y de crédito público, así como las relacionadas con el seguro y todo ello para mejorar la gestión y calidad de los servicios públicos.	Perfeccionamiento de la metodología para la elaboración del presupuesto del Estado. Participación en el perfeccionamiento de la administración tributaria.	Dirigir el control de la ejecución y liquidez del presupuesto del Estado en la provincia. Implementación y control de medidas e indicadores financieros. Dirigir y controlar la implementación en la provincia y sus municipios de la política de contabilidad y costos, tributaria, de precios y de cobros y pagos.
Cientes Estatales	Lograr proyectos que satisfagan la máxima organización y	Aprovechar al máximo las posibilidades del entorno en	Capacitación continua de sus especialistas y obreros,	Mejorar la organización de los procesos, elevar la calidad,

	calidad de sus procesos	función de optimizar la producción de bienes o el desempeño del servicio que se ofrece a la población.	mejoramiento de los métodos de producción de bienes y/o servicios	lograr un mejor posicionamiento en el mercado, un mejor reconocimiento
CAP	Coordinar en la provincia de Cienfuegos los procesos y proyectos de desarrollo local	Coordinar las acciones pertinentes a nivel de territorio y en cada municipio que contribuyan a su desarrollo, estableciendo alianzas con los actores claves en general en función de organizar e impulsar los procesos y proyectos para un desarrollo integral territorial.	Fomento de la concertación de actores claves del desarrollo en función de proyectos de desarrollo local que promuevan encadenamientos productivos y de servicios según las potencialidades del territorio.	Coordinar las acciones para la gestión de proyectos de desarrollo local. Dirigir y controlar la elaboración de líneas prioritarias y estrategias de desarrollo en cada municipio y en la provincia. Fomentar la concertación de los actores relevantes del desarrollo en el territorio en función de este propósito.
Universidad	Implementar las normativas y políticas del Ministerio de Educación Superior en el ámbito territorial.	Formación integral continua de profesionales competentes y comprometidos con la patria socialista contribuye mediante el conocimiento y la innovación a la dinamización del desarrollo socioeconómico del territorio de Cienfuegos y de la sociedad cubana.	La gestión de la Ciencia universitaria y la innovación para el desarrollo integral del territorio de Cienfuegos.	Satisfacer las necesidades de superación profesional y la implementación de resultados de investigación y la innovación.

Anexo 19. Taller desarrollado con el grupo de expertos de la investigación para obtener los retos estratégicos del desarrollo territorial y objetivos asociados, con relación a los PDLE según criterios utilizados en la evaluación del impacto.

Fuente: Elaboración propia.

El presente taller se realiza con el objetivo de obtener los retos estratégicos del desarrollo territorial y objetivos asociados, con relación a los PDLE según criterios utilizados en la evaluación del impacto.

Previo al taller se socializa con el grupo de expertos el sistema de indicadores validado en la etapa anterior y los siguientes documentos en formato digital:

- La estrategia de desarrollo municipal del municipio donde se encuentre radicado el proyecto o en su defecto de sus líneas estratégicas.
- La estrategia de desarrollo provincial o líneas prioritarias para el territorio.
- El esquema de ordenamiento territorial actualizado de municipio y provincia.
- Documentos rectores a nivel de país que constituyen referentes de políticas y estrategias tales como, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible, Constitución de la República de Cuba.
- Las indicaciones metodológicas para la elaboración del plan de la Economía, con énfasis en el epígrafe dedicado a la Planificación Territorial.

Al mismo tiempo se le circula con suficiente tiempo de antelación a los expertos el siguiente orden del día en aras de una mejor preparación, agilidad y obtención de los resultados esperados en el taller de manera consensuada.

Participantes en el taller:

- Grupo de expertos seleccionados,
- Invitados: Profesores investigadores y especialistas de los grupos coordinadores de proyectos de desarrollo local de los municipios Cienfuegos y Abreus y representantes del grupo coordinador de procesos y proyectos para el desarrollo integral territorial de Cienfuegos.

Desarrollo:

9:00 a.m. Explicación a los expertos e invitados del objetivo del taller, y la importancia del mismo para el desarrollo de las siguientes fases de la investigación en curso.

9:20 a.m. Entrega a cada participante de una hoja con las siguientes preguntas sobre las cuales se orientará el debate:

Teniendo en cuenta el sistema de indicadores agrupados según los criterios que serán utilizados en la evaluación, el cual se ha elaborado y validado con el apoyo de usted como experto y los documentos rectores socializados previo a este taller.

1. ¿Cuáles considera usted sean los retos estratégicos con relación a los proyectos de desarrollo local de tipo económico en función de lograr el éxito de estos y la máxima contribución al desarrollo integral territorial en Cienfuegos?
2. ¿Qué objetivos estratégicos propone asociados a estos retos teniendo en cuenta los criterios de Pertinencia, Eficacia, Eficiencia, Impacto y Sostenibilidad, utilizados en la presente investigación, para evaluar el impacto de los proyectos de desarrollo local de tipo económico en las dimensiones de análisis del desarrollo territorial?

9:40 a.m. Exposición de cada experto de su propuesta.

10:30 a.m. Debate para consensuar la propuesta final de retos y objetivos estratégicos de desarrollo asociados.

1:00am. Concluye el taller con la propuesta final consensuada que será utilizada posteriormente en la fase de Evaluación para el análisis de la concertación de actores respecto a estos retos estratégicos del desarrollo territorial y objetivos asociados, con relación a los PDLE según criterios utilizados en la evaluación del impacto. (Ver Anexo 20).

Anexo 20. Reto estratégico del desarrollo territorial y objetivos asociados, obtenidos con el consenso de los expertos de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Reto estratégico: Lograr un desarrollo económico y social próspero, inclusivo y sostenible, con equidad de género y social en el acceso a recursos y beneficios, propiciando la dinamización del territorio a partir del aprovechamiento de las potencialidades y oportunidades, cerrando ciclos y fomentando encadenamientos productivos, que propicien preferentemente la producción de rublos exportables, elevando la calidad de vida y la cobertura de empleo en el territorio, con una protección, conservación y aprovechamiento óptimo de los recursos en función de una elevada calidad medio ambiental.

Al que se le asocian los siguientes **Objetivos** con relación a los proyectos de desarrollo local de tipo económico, con vistas a conformar los campos de batalla donde los actores de los proyectos se van a enfrentar cuando se aplique el Método MACTOR en la Fase 3, Etapa 5, Paso 12 de la metodología propuesta:

1. Asegurar la **pertinencia** de los PDLE, promoviendo proyectos de desarrollo local que respondan a la estrategia de desarrollo del municipio y/o provincia desde las potencialidades y aprovechando las oportunidades existentes para el territorio, que fomenten encadenamientos productivos o de servicios, la sinergia entre proyectos, acciones de innovación orientadas a elevar la competitividad del territorio, el valor agregado de los productos y servicios que se ofrecen, su calidad, con énfasis en la contribución para impulsar la exportación de bienes desde el territorio o la sustitución de importaciones, siempre en función de la calidad de vida de la población **(O1)**. En lo adelante: Asegurar la pertinencia de los proyectos.
2. Afianzar la **eficacia** en el cumplimiento de los objetivos, resultados y efectos esperados de los PDLE con un aprovechamiento óptimo del presupuesto asignado para su inversión y cumpliendo con el cronograma previsto. **(O2)**. En lo adelante: Afianzar la eficacia en el cumplimiento de los objetivos, resultados y efectos esperados.

3. Mejorar la **eficiencia** de PDLE, de manera que aprovechen al máximo y logren optimizar los recursos requeridos, la capacidad instalada, la relación costo-beneficio de los resultados, la rentabilidad financiera y de las ventas de los bienes y/o servicios producidos. (O3). En lo adelante: Mejorar la eficiencia en la ejecución y los resultados de los proyectos de desarrollo económico local.
4. Velar por la **sostenibilidad** de los PDLE de manera que sus efectos logren mantenerse por sí mismos en el tiempo, para el mejoramiento en primer lugar de la calidad de vida de las personas, incluyendo la tecnología que se implementa con el proyecto, su operación y mantenimiento, aspectos técnico organizativos y propios de las instituciones asociadas, aspectos económico-financieros, socioculturales, políticos, ambientales, manteniendo una adecuada capacitación de los actores implicados en el funcionamiento del proyecto. (O4). En lo adelante: Velar por la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo local.
5. Fomentar, consolidar y mantener en el tiempo los **impactos** positivos del proyecto, como expresión de desarrollo del territorio a partir de los efectos producidos:
 - En lo social, en la calidad de vida de la población, el nivel de empleo, nivel de ingresos a las familias, **(O5)**. En lo adelante: Promover el impacto en lo social.
 - En lo institucional, político y cultural, **(O6)**. En lo adelante: Favorecer el impacto en lo institucional, político y cultural.
 - En todo lo referente a su sostenibilidad ambiental, mitigando o eliminando aquellos impactos que sean negativos para las personas o para el territorio en sentido general. **(O7)**. En lo adelante: Potenciar el impacto en la sostenibilidad ambiental.
 - En lo económico, tecnológico y financiero **(O8)**. En lo adelante: Impulsar el impacto en lo económico, tecnológico y financiero.

Anexo 21. Cuestionarios para medir la pertinencia, sostenibilidad e impacto de proyectos de desarrollo local de tipo económico en el desarrollo del territorio.

Fuente: Elaboración propia

Título del Proyecto:

Nombres y Apellidos:

Años de experiencia:

Cargo, ocupación o vínculo con el proyecto:


CUESTIONARIO PARA MEDIR LA PERTINENCIA DEL PROYECTO

A continuación, se relacionan indicadores que los expertos por consenso han validado para medir la **pertinencia** en la evaluación de impacto de proyectos de desarrollo local, específicamente para los de tipo económicos, lo cual ha sido posible gracias a la colaboración de usted como especialista y la colaboración de otros actores e investigadores del territorio.

Requerimos en este momento de la investigación de los conocimientos que usted posee acerca del proyecto y de su experiencia, para medir según la siguiente escala Likert el grado de contribución del proyecto en cada uno de los aspectos que se relacionan.

Observe que su valoración debe ajustarse a la siguiente escala:

5 (Muy Alta), 4 (Alta), 3 (Media), 2 (Baja), 1 (Muy Baja)

Marque con una "X" en la casilla que usted considere						
1	Pertinencia	5	4	3	2	1
1.1	Contribución a las líneas estratégicas o estrategias de desarrollo del municipio					
1.2	Contribución a las líneas prioritarias del desarrollo integral territorial o estrategia de desarrollo de la provincia					
1.3	Contribución al proceso de implementación de los lineamientos de la política económica y social del país					
1.4	Contribución al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) al 2030					
1.5	Contribución a la localización de los objetivos y metas del desarrollo sostenible (ODS) al 2030					
1.6	Contribución a la promoción de encadenamientos productivos y/o de servicios a lo interno o con otros territorios que resuelven una problemática del territorio o país.					
1.7	Contribución a la producción de bienes y/o servicios para la exportación o para sustituir importaciones					

!!! Muchas gracias!!!

Título del Proyecto:

Nombres y Apellidos:

Años de experiencia:

Cargo, ocupación o vínculo con el proyecto:


CUESTIONARIO PARA MEDIR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

A continuación, se relacionan indicadores que los expertos por consenso han validado para medir la sostenibilidad en la evaluación de impacto de proyectos de desarrollo local, específicamente para los de tipo económicos, lo cual ha sido posible gracias a la colaboración de usted como especialista y la colaboración de otros actores e investigadores del territorio.

Requerimos de usted, que marque con una "X" en la casilla que considere más adecuada, según su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, asociadas a elementos agrupados según la multidimensionalidad que se asume para este criterio en la presente investigación, con el propósito de medir la **sostenibilidad** del proyecto de desarrollo local, objeto de evaluación.

Observe que su valoración debe ajustarse a la siguiente escala:

5 (Muy de acuerdo), 4 (De acuerdo), 3 (Ni de acuerdo, ni en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 1 (Muy en desacuerdo)

Marque con una "X" en la casilla que usted considere						
5	Sostenibilidad	5	4	3	2	1
5.1	Tecnología, Operación y Mantenimiento					
5.1.1	Existen condiciones físicas y funcionalidad de la infraestructura					
5.1.2	Existe tecnología apropiada según avances actuales y acorde a las necesidades y condiciones del país					
5.1.3	La tecnología existente no implica dependencia tecnológica					
5.1.4	Existe una estrategia efectiva y preventiva para el mantenimiento					
5.1.5	Existe disponibilidad en el territorio o cercano a éste de una adecuada infraestructura de apoyo en cuanto a la logística y al capital social con el conocimiento del saber y saber cómo hacer					
5.1.6	Se cumple en cantidad y calidad con los resultados del proyecto					
5.2	Técnico-Organizativa e Institucional					
5.2.1	Existe implicación de las Instituciones nacionales con el proyecto					
5.2.2	Existe implicación de Instituciones locales con el proyecto					
5.2.3	Existe capacidad técnica en las entidades responsables del proyecto					
5.2.4	Existe capacidad administrativa en las entidades responsables del proyecto					
5.2.5	Existe capacidad de organización y coordinación en las entidades responsables del proyecto					
5.2.6	El grado de participación de los beneficiarios del proyecto es adecuado					
5.2.7	Se dispone de capital humano competente y motivado en el proyecto					

5.2.8	Existencia de suficiente liderazgo por parte del jefe del Proyecto					
5.2.9	Existe una estrategia gradual para el escalamiento del proyecto hacia formas organizativas superiores					
5.3	Económico-Financiera					
5.3.1	Se dispone de solvencia financiera a partir de los ingresos generados por el proyecto para el funcionamiento, para financiar el mantenimiento y la reparación					
5.3.2	Existen garantías a mediano y largo plazo de proveedores para los insumos que necesita el proyecto					
5.4	Sociocultural					
5.4.1	Existe aceptación social por parte de los grupos de interés del proyecto					
5.4.2	Se encuentran integrados adecuadamente los grupos de interés al proyecto					
5.4.3	Es elevada la pertinencia del proyecto					
5.4.4	El proyecto tiene una incidencia positiva en la calidad de vida de los beneficiarios					
5.4.5	El proyecto posee una cobertura adecuada, acorde a sus propósitos y resultados esperados					
5.4.6	El proyecto posee una adecuada cobertura de género entre sus trabajadores					
5.4.7	El proyecto es compatible con las potencialidades e intereses del municipio y territorio					
5.4.8	No existen riesgos de posibles conflictos sociales con el funcionamiento del proyecto					
5.5	Política					
5.5.1	La situación política internacional, nacional y del territorio es favorable con los propósitos y resultados esperados del proyecto					
5.5.2	Existe un elevado nivel de compromiso y apoyo de gobierno al proyecto					
5.6	Ambiental					
5.6.1	El proyecto no provoca ningún tipo de impacto ambiental					
5.6.2	No existen riesgos de desastres naturales que puedan afectar la infraestructura o tecnología del proyecto					
5.7	Capacitación					
5.7.1	Existe una adecuada estrategia para la capacitación en función de los intereses del proyecto y los implicados directamente					
5.7.2	Son efectivas y suficientes las acciones de capacitación recibidas por los trabajadores del proyecto para mejorar su desempeño					
5.7.3	Todos los trabajadores del proyecto reciben el beneficio de la capacitación que les permite mejorar su desempeño					

!!! Muchas gracias !!!

Título del Proyecto:

Nombres y Apellidos:

Años de experiencia:

Cargo, ocupación o vínculo con el proyecto:



CUESTIONARIO PARA MEDIR EL IMPACTO DEL PROYECTO

A continuación, se relacionan indicadores que los expertos por consenso han validado para medir el impacto en la evaluación de proyectos de desarrollo local, específicamente para los de tipo económicos, lo cual ha sido posible gracias a la colaboración de usted como especialista y la colaboración de otros actores e investigadores del territorio.

Necesitamos de su juicio, para que marque con una "X" según el grado de **impacto** positivo o negativo que usted considere se produce con los resultados y efectos del proyecto en el desarrollo del territorio, atendiendo a las dimensiones que se asumen en la presente investigación.

Observe en esta ocasión que su valoración debe ajustarse a la siguiente escala que oscila desde un impacto positivo alto, hasta un impacto negativo alto, con un punto intermedio que expresa la neutralidad del indicador en cuestión en cuanto a posibles impactos que pueda producir, ya sean positivos o negativos:

3 (Positivo Alto), 2 (Positivo Medio), 1 (Positivo Bajo), 0 (Neutral, sin efectos), -1 (Negativo Bajo), -2 (Negativo Medio), -3 (Negativo Alto)

4	Impacto						
		Positivo			Negativo		
		3	2	1	0	-1	-2
4.1	Desarrollo económico, tecnológico y financiero						
4.1.1	El proyecto contribuye a fomentar la diversificación y calidad de la producción en el territorio						
4.1.2	El proyecto contribuye a desarrollar y/o mejorar la infraestructura básica para el Desarrollo del Territorio						
4.1.3	El proyecto contribuye con servicios de apoyo a la producción local del sector empresarial, cooperativo y privado						
4.1.4	El proyecto contribuye a través de la innovación a crear nuevos productos y servicios o mejorar los existentes, en beneficio de la calidad de vida de la población						
4.1.5	El proyecto contribuye con significativos aportes a la cuenta del CAM / CAP para el fomento de nuevos proyectos, a partir de sus utilidades						
4.1.6	El proyecto contribuye al fortalecimiento del tejido productivo y/o de servicios sobre la base de encadenamientos en ambos sentidos						
4.1.7	El proyecto contribuye al fomento de nuevos rubros exportables o al incremento de los tradicionales o a la sustitución de importaciones a partir de las potencialidades locales y los encadenamientos						

	productivos y/o de servicios con la economía nacional y las entidades del territorio							
4.1.8	El proyecto contribuye al fortalecimiento y mejora del autoabastecimiento municipal en la producción de alimentos							
4.1.9	El proyecto contribuye a la mejora en el aprovechamiento de recursos propios del territorio							
4.2	Desarrollo social y humano	3	2	1	0	-1	-2	-3
4.2.1	El proyecto contribuye al incremento, diversificación y/o mejoramiento de la calidad de los servicios sociales que se brindan a la población							
4.2.2	El proyecto contribuye a la mejora en la variedad y calidad de bienes y/o productos alimenticios para la población del territorio							
4.2.3	El proyecto contribuye a mejorar la cobertura de empleo							
4.2.4	El proyecto contribuye a mejorar la cobertura de género respecto al empleo							
4.2.5	El proyecto contribuye a mejorar la cobertura de género respecto a los beneficiarios							
4.2.6	El proyecto contribuye al desarrollo de formas de economía social y solidaria							
4.2.7	El proyecto contribuye a mejoras en la distribución y/o el nivel de ingresos de la población local							
4.2.8	El proyecto contribuye significativamente a la mejora en la calidad de vida de sus trabajadores y/o población del territorio							
4.2.9	El proyecto contribuye con otros aportes desde los enfoques transversales de población, generacional y género							
4.2.10	El proyecto contribuye al incremento de la colaboración como vía para asegurar los recursos financieros externos y disminuir demanda de liquidez a la economía							
4.3	Desarrollo institucional, político y cultural	3	2	1	0	-1	-2	-3
4.3.1	El proyecto contribuye al incremento de la participación ciudadana							
4.3.2	El proyecto contribuye al fortalecimiento de los gobiernos locales para la gestión de procesos de desarrollo local con enfoque de territorio							
4.3.3	El proyecto contribuye al fortalecimiento de las capacidades institucionales del territorio para la gestión estratégica del desarrollo local							
4.3.4	El proyecto contribuye a fomentar la cooperación público-privada							
4.3.5	El proyecto contribuye a la articulación social y a la creación de redes y capital social territorial							
4.3.6	El proyecto contribuye a fomentar una cultura creativa y solidaria							
4.3.7	El proyecto contribuye a la concertación de actores claves en acciones de procesos y proyectos de desarrollo local con enfoque de territorio							

Anexo 22. Confiabilidad de los instrumentos para medir la pertinencia, sostenibilidad e impacto de proyectos de desarrollo local de tipo económico utilizando el Coeficiente Alpha de Cronbach.

Fuente: Elaboración propia.

Fiabilidad del instrumento para medir Criterio Pertinencia.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	14	100,0
	Excluido	0	0,0
	Total	14	100,0

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,865	5

Fiabilidad del instrumento para medir Criterio Sostenibilidad

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido	0	0,0
	Total	15	100,0

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,652	32

Fiabilidad del instrumento para medir Criterio Impacto

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	14	100,0
	Excluido	0	0,0
	Total	14	100,0

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,504	35

Anexo 23. Indicadores para medir los criterios de eficacia y eficiencia en la evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo local de tipo económico en el desarrollo del territorio.

Fuente: Elaboración propia

Título del Proyecto: _____

EFICACIA: (En la ejecución y en los resultados)

$$\text{Cumplimiento propósitos del proyecto} = \frac{\text{Cantidad objetivos cumplidos}}{\text{Cantidad objetivos previstos}}$$

$$\text{Cumplimiento resultados del proyecto} = \frac{\text{Cantidad de resultados cumplidos}}{\text{Cantidad resultados esperados}}$$

$$\text{Ejecución del presupuesto} = \frac{\text{Presupuesto Ejecutado (pesos)}}{\text{Presupuesto aprobado al Proyecto (pesos)}}$$

$$\text{Cumplimiento temporal} = \frac{\text{Tiempo real ejecutado (días, meses o años)}}{\text{Tiempo según cronograma}}$$

EFICIENCIA: (En la Ejecución y en los Resultados)

$$\text{Avance respecto a cumplimiento temporal} = \frac{\text{Cumplimiento resultados del proyecto}}{\text{Cumplimiento temporal}}$$

$$\text{Avance respecto a ejecución del presupuesto} = \frac{\text{Cumplimiento resultados del proyecto}}{\text{Ejecución del presupuesto}}$$

$$\text{Aprovechamiento capacidad instalada} = \frac{\text{Cantidad de producción o prestaciones promedio anual}}{\text{Capacidad de producción o prestaciones posibles en el año}}$$

$$\text{Relación Costo Beneficio de los resultados} = \frac{\text{Ingresos Brutos por ventas de Bienes o Servicios}}{\text{Gasto promedio Anual (pesos)}}$$

$$\text{Rentabilidad de las Ventas} = \frac{\text{Utilidad Promedio Anual (Pesos)}}{\text{Ingresos Brutos por ventas de Bienes o Servicios}}$$

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Utilidad Promedio Anual (Pesos)}}{\text{Presupuesto Ejecutado (pesos)}}$$

Anexo 24. Procesamiento estadístico de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos para medir la pertinencia, sostenibilidad e impacto del proyecto de desarrollo local de tipo económico: “Fortalecer la producción de conservas y otros alimentos con recursos locales en la minindustria El Mango de la Industria Alimentaria de Abreus”.

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento con SPSS ver 22.0

RESULTADOS PARA CRITERIO PERTINENCIA:

	N	Mediana	Moda	Rango	Mínimo	Máximo
Contribución EDM	14	5.00	5	1	4	5
Contribución EDP	14	5.00	5	1	4	5
Contribución Lineamientos	14	5.00	5	1	4	5
Contribución PNDES	14	5.00	5	1	4	5
Contribución ODS	14	5.00	5	1	4	5
Contribución Encadenamientos	14	5.00	5	1	4	5
Contribución Exportación	14	4.00	4	1	4	5

RESULTADOS PARA CRITERIO SOSTENIBILIDAD:

	N	Mediana	Moda	Rango	Mínimo	Máximo
Condiciones físicas funcionalidad infraestructura	14	4.00	4	1	3	4
Tecnología apropiada y adecuada a necesidades de país	14	5.00	5	1	4	5
Dependencia tecnológica	14	2.00	2	1	1	2
Existencia de estrategia efectiva y preventiva para mto	14	3.00	3	1	2	3
Infraestructura de apoyo logística y capital social	14	3.00	3	1	2	3
Cumplimiento en cantidad y calidad de los resultados	14	4.00	4	1	3	4
Implicación de entidades nacionales con el proyecto	14	3.00	3	1	2	3
Implicación de entidades locales con el proyecto	14	4.00	4	1	3	4
Capacidad técnica de entidades responsables	14	5.00	5	1	4	5
Capacidad administrativa de entidades responsables	14	5.00	5	1	4	5
Capacidad de organización de entidades responsables	14	5.00	5	1	4	5
Grado de participación de los beneficiarios del proyecto	14	2.00	2	1	1	2
Capital humano competente y motivado	14	5.00	5	1	4	5
Liderazgo del Jefe del Proyecto	14	5.00	5	1	4	5
Existencia estrategia escalamiento FO superiores	14	1.00	1	1	1	2
Solvencia financiera para funcionamiento mto y reinversión	14	5.00	5	1	4	5
Garantías a mediano y largo plazo de proveedores	14	2.00	2	1	1	2
Aceptación social de los grupos de interés	14	5.00	5	1	4	5
Integración de los grupos de interés	14	4.00	4	1	3	4
Grado de pertinencia del proyecto	14	5.00	5	1	4	5
Incidencia del proyecto en mejoramiento calidad de vida	14	5.00	5	1	4	5
Cobertura del proyecto	14	5.00	5	1	4	5
Cobertura de género	14	5.00	5	1	4	5
Compatibilidad con potencialidades e intereses	14	5.00	5	1	4	5

Riesgos de conflictos sociales con el proyecto	14	5.00	5	1	4	5
Situación política internacional nacional y del territorio	14	1.00	1	1	1	2
Nivel de compromiso y apoyo de gobierno al proyecto	14	5.00	5	1	4	5
Impacto ambiental del proyecto	14	4.00	4	1	3	4
Riesgos de desastres naturales	14	2.00	2	1	1	2
Estrategia para la capacitación	14	5.00	5	1	4	5
Efectividad y suficiencia de la capacitación	14	4.00	4	1	3	4
Totalidad en el beneficio de la capacitación	14	5.00	5	1	4	5

RESULTADOS PARA CRITERIO IMPACTO:

	N	Mediana	Moda	Rango	Mínimo	Máximo
Diversificación y calidad de la producción	14	3.00	3	1	2	3
Infraestructura básica para el DT	14	3.00	3	1	2	3
Servicios de apoyo a la producción local	14	0.00	0	2	0	2
Contribución innovación a nuevos productos y servicios	14	3.00	3	1	2	3
Aporte del proyecto al CAM / CAP	14	2.00	2	1	1	2
Fortalecimiento del tejido productivo y/o de servicios	14	2.00	2	1	1	2
Fomento de nuevos rubros exportables o incremento	14	2.00	2	1	1	2
Fortalecimiento y mejora del autoabastecimiento	14	2.00	2	1	2	3
Mejora aprovechamiento de recursos propios	14	3.00	3	1	2	3
Mejoramiento calidad servicios sociales	14	0.00	0	0	0	0
Mejora variedad y calidad de bienes o alimentos	14	3.00	3	1	2	3
Cobertura de empleo	14	3.00	3	1	2	3
Cobertura de género respecto al empleo	14	3.00	3	1	2	3
Cobertura de género respecto a los beneficiarios	14	3.00	3	1	2	3
Desarrollo de formas de economía social y solidaria	14	0.00	0	0	0	0
Mejora en la distribución y/o el nivel de ingresos	14	2.00	2	1	2	3
Mejora en la calidad de vida	14	3.00	3	1	2	3
Otros aportes desde los enfoques transversales	14	0.00	0	0	0	0
Incremento de la colaboración recursos financieros	14	0.00	0	0	0	0
Incremento de la participación ciudadana	14	0.00	0	0	0	0
Aportes al fortalecimiento de los gobiernos locales	14	3.00	3	1	2	3
Aportes al fortalecimiento capacidades institucionales	14	3.00	3	3	0	3
Cooperación público-privada	14	0.00	0	0	0	0
Articulación social, redes y capital social	14	2.00	2	1	2	3
Fomento de cultura creativa y solidaria	14	0.00	0	1	0	1
Concertación de actores claves en acciones de DL	14	2.00	2	1	1	2
Aportes desde la gestión del conocimiento	14	2.00	2	1	1	2
Incremento y mejora colaboración intermunicipal	14	2.00	2	1	1	2
Valorización del patrimonio natural y cultural	14	0.00	0	0	0	0
Fomento en el uso de formas de energía renovables	14	-1.00	-1	1	-2	-1
Uso eficiente recursos (agua, energía y materiales)	14	-1.00	-1	1	-2	-1
Fomento producción ecológica y ecoeficiente	14	0.00	0	0	0	0
Fomento producción y formas de consumo sostenibles	14	2.00	2	1	1	2
Aportes conservación medio ambiente y RN	14	2.00	2	1	1	2
Otros aportes desde el enfoque transversal de MA	14	0.00	0	0	0	0

Anexo 25. Procesamiento estadístico de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos para medir la pertinencia, sostenibilidad e impacto del proyecto de desarrollo local de tipo económico: Promoción del desarrollo económico social de la comunidad “El Castillo” a partir de la explotación de “La Fortaleza” como destino turístico (Municipio Cienfuegos).

Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS PARA CRITERIO PERTINENCIA:

	N	Mediana	Moda	Rango	Mínimo	Máximo
Contribución EDM	12	5.00	5	1	4	5
Contribución EDP	12	5.00	5	1	4	5
Contribución Lineamientos	12	5.00	5	1	4	5
Contribución PNDES	12	5.00	5	1	4	5
Contribución ODS	12	5.00	5	1	4	5
Contribución Encadenamientos	12	5.00	5	1	4	5
Contribución Exportación	12	1.00	1	0	1	1

RESULTADOS PARA CRITERIO SOSTENIBILIDAD:

	N	Mediana	Moda	Rango	Mínimo	Máximo
Condiciones físicas funcionalidad infraestructura	12	4.00	4	1	3	4
Tecnología apropiada y adecuada a necesidades de país	12	2.00	2	0	2	2
Dependencia tecnológica	12	2.00	2	1	1	2
Existencia de estrategia efectiva y preventiva para mto	12	4.00	4	0	4	4
Infraestructura de apoyo logística y capital social	12	5.00	5	0	5	5
Cumplimiento en cantidad y calidad de los resultados	12	5.00	5	0	5	5
Implicación de entidades nacionales con el proyecto	12	4.00	4	1	3	4
Implicación de entidades locales con el proyecto	12	4.00	4	1	3	4
Capacidad técnica de entidades responsables	12	5.00	5	1	4	5
Capacidad administrativa de entidades responsables	12	5.00	5	2	3	5
Capacidad de organización de entidades responsables	12	5.00	5	2	3	5
Grado de participación de los beneficiarios del proyecto	12	2.00	2	1	1	2
Capital humano competente y motivado	12	5.00	5	1	4	5
Liderazgo del Jefe del Proyecto	12	5.00	5	1	4	5
Existencia estrategia escalamiento FO superiores	12	4.00	4	0	4	4
Solvencia financiera para funcionamiento mto y reinversión	12	5.00	5	1	4	5
Garantías a mediano y largo plazo de proveedores	12	4.00	4	1	3	4
Aceptación social de los grupos de interés	12	4.00	4	1	4	5
Integración de los grupos de interés	12	2.00	2	1	2	3
Grado de pertinencia del proyecto	12	5.00	5	1	4	5
Incidencia del proyecto en mejoramiento calidad de vida	12	5.00	5	1	4	5
Cobertura del proyecto	12	5.00	5	1	4	5
Cobertura de género	12	5.00	5	1	4	5
Compatibilidad con potencialidades e intereses	12	5.00	5	1	4	5
Riesgos de conflictos sociales con el proyecto	12	5.00	5	1	4	5

Situación política internacional nacional y del territorio	12	1.00	1	1	1	2
Nivel de compromiso y apoyo de gobierno al proyecto	12	4.00	4	1	4	5
Impacto ambiental del proyecto	12	4.00	4	1	3	4
Riesgos de desastres naturales	12	3.00	3	1	2	3
Estrategia para la capacitación	12	4.00	4	1	3	4
Efectividad y suficiencia de la capacitación	12	2.00	2	1	1	2
Totalidad en el beneficio de la capacitación	12	5.00	5	1	4	5

RESULTADOS PARA CRITERIO IMPACTO:

	N	Mediana	Moda	Rango	Mínimo	Máximo
Diversificación y calidad de la producción	12	3.00	3	1	2	3
Infraestructura básica para el DT	12	3.00	3	1	2	3
Servicios de apoyo a la producción local	12	0.00	0	0	0	0
Contribución innovación a nuevos productos y servicios	12	3.00	3	1	2	3
Aporte del proyecto al CAM / CAP	12	2.00	2	1	1	2
Fortalecimiento del tejido productivo y/o de servicios	12	2.00	2	1	1	2
Fomento de nuevos rubros exportables o incremento	12	0.00	0	0	0	0
Fortalecimiento y mejora del autoabastecimiento	12	0.00	0	0	0	0
Mejora aprovechamiento de recursos propios	12	3.00	3	1	2	3
Mejoramiento calidad servicios sociales	12	3.00	3	1	2	3
Mejora variedad y calidad de bienes o alimentos	12	0.00	0	0	0	0
Cobertura de empleo	12	3.00	3	1	2	3
Cobertura de género respecto al empleo	12	2.00	2	1	1	2
Cobertura de género respecto a los beneficiarios	12	2.00	2	1	1	2
Desarrollo de formas de economía social y solidaria	12	2.00	2	1	1	2
Mejora en la distribución y/o el nivel de ingresos	12	2.00	2	1	1	2
Mejora en la calidad de vida	12	3.00	3	1	2	3
Otros aportes desde los enfoques transversales	12	2.00	2	1	1	2
Incremento de la colaboración recursos financieros	12	2.00	2	1	1	2
Incremento de la participación ciudadana	12	3.00	3	1	2	3
Aportes al fortalecimiento de los gobiernos locales	12	3.00	3	1	2	3
Aportes al fortalecimiento capacidades institucionales	12	3.00	3	1	2	3
Cooperación público-privada	12	2.00	2	1	1	2
Articulación social, redes y capital social	12	2.00	2	1	1	2
Fomento de cultura creativa y solidaria	12	1.00	1	1	1	2
Concertación de actores claves en acciones de DL	12	2.00	2	1	1	2
Aportes desde la gestión del conocimiento	12	2.00	2	2	1	3
Incremento y mejora colaboración intermunicipal	12	2.00	2	2	1	3
Valorización del patrimonio natural y cultural	12	3.00	3	2	1	3
Fomento en el uso de formas de energía renovables	12	0.00	0	0	0	0
Uso eficiente recursos (agua, energía y materiales)	12	0.00	0	0	0	0
Fomento producción ecológica y ecoeficiente	12	0.00	0	0	0	0
Fomento producción y formas de consumo sostenibles	12	2.00	2	1	1	2
Aportes conservación medio ambiente y RN	12	2.00	2	1	2	3
Otros aportes desde el enfoque transversal de MA	12	0.00	0	0	0	0

Anexo 26. Procesamiento estadístico de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos para medir la pertinencia, sostenibilidad e impacto del proyecto de desarrollo local de tipo económico: “Fortalecimiento de los procesos de diseño arquitectónico e ingeniero de la Oficina de Proyectos para su gestión y comercialización del municipio Cienfuegos”.

Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS PARA CRITERIO PERTINENCIA:

	N	Mediana	Moda	Rango	Mínimo	Máximo
Contribución EDM	15	5.00	5	2	3	5
Contribución EDP	15	5.00	5	2	3	5
Contribución Lineamientos	15	5.00	5	2	3	5
Contribución PNDES	15	5.00	5	2	3	5
Contribución ODS	15	5.00	5	2	3	5
Contribución Encadenamientos	15	5.00	5	2	3	5
Contribución Exportación	15	1.00	1	0	1	1

RESULTADOS PARA CRITERIO SOSTENIBILIDAD:

	N	Mediana	Moda	Rango	Mínimo	Máximo
Condiciones físicas funcionalidad infraestructura	15	2.00	2	1	2	3
Tecnología apropiada y adecuada a necesidades de país	15	2.00	2	1	2	3
Dependencia tecnológica	15	2.00	2	1	2	3
Existencia de estrategia efectiva y preventiva para mto	15	3.00	3	1	2	3
Infraestructura de apoyo logística y capital social	15	2.00	2	1	2	3
Cumplimiento en cantidad y calidad de los resultados	15	5.00	5	1	4	5
Implicación de entidades nacionales con el proyecto	15	2.00	2	1	2	3
Implicación de entidades locales con el proyecto	15	4.00	4	1	3	4
Capacidad técnica de entidades responsables	15	5.00	5	1	4	5
Capacidad administrativa de entidades responsables	15	5.00	5	1	4	5
Capacidad de organización de entidades responsables	15	5.00	5	1	4	5
Grado de participación de los beneficiarios del proyecto	15	5.00	5	1	4	5
Capital humano competente y motivado	15	5.00	5	1	4	5
Liderazgo del Jefe del Proyecto	15	5.00	5	1	4	5
Existencia estrategia escalamiento FO superiores	15	3.00	3	1	2	3
Solvencia financiera para funcionamiento mto y reinversión	15	5.00	5	1	4	5
Garantías a mediano y largo plazo de proveedores	15	1.00	1	1	1	2
Aceptación social de los grupos de interés	15	5.00	5	1	4	5
Integración de los grupos de interés	15	4.00	4	1	3	4
Grado de pertinencia del proyecto	15	4.00	4	1	3	4
Incidencia del proyecto en mejoramiento calidad de vida	15	5.00	5	1	4	5
Cobertura del proyecto	15	5.00	5	1	4	5
Cobertura de género	15	5.00	5	1	4	5

Compatibilidad con potencialidades e intereses	15	5.00	5	1	4	5
Riesgos de conflictos sociales con el proyecto	15	5.00	5	1	4	5
Situación política internacional nacional y del territorio	15	1.00	1	1	1	2
Nivel de compromiso y apoyo de gobierno al proyecto	15	5.00	5	1	4	5
Impacto ambiental del proyecto	15	5.00	5	0	5	5
Riesgos de desastres naturales	15	2.00	2	0	2	2
Estrategia para la capacitación	15	1.00	1	1	1	2
Efectividad y suficiencia de la capacitación	15	1.00	1	1	1	2
Totalidad en el beneficio de la capacitación	15	1.00	1	1	1	2

RESULTADOS PARA CRITERIO IMPACTO:

	N	Mediana	Moda	Rango	Mínimo	Máximo
Diversificación y calidad de la producción	15	2.00	2	1	1	2
Infraestructura básica para el DT	15	2.00	2	1	1	2
Servicios de apoyo a la producción local	15	3.00	3	1	2	3
Contribución innovación a nuevos productos y servicios	15	3.00	3	1	2	3
Aporte del proyecto al CAM / CAP	15	2.00	2	1	2	3
Fortalecimiento del tejido productivo y/o de servicios	15	2.00	2	1	1	2
Fomento de nuevos rubros exportables o incremento	15	1.00	1	1	1	2
Fortalecimiento y mejora del autoabastecimiento	15	0.00	0	0	0	0
Mejora aprovechamiento de recursos propios	15	2.00	2	1	1	2
Mejoramiento calidad servicios sociales	15	2.00	2	1	2	3
Mejora variedad y calidad de bienes o alimentos	15	0.00	0	0	0	0
Cobertura de empleo	15	1.00	1	1	0	1
Cobertura de género respecto al empleo	15	1.00	1	1	0	1
Cobertura de género respecto a los beneficiarios	15	0.00	0	0	0	0
Desarrollo de formas de economía social y solidaria	15	0.00	0	0	0	0
Mejora en la distribución y/o el nivel de ingresos	15	0.00	0	0	0	0
Mejora en la calidad de vida	15	3.00	3	1	2	3
Otros aportes desde los enfoques transversales	15	2.00	2	1	1	2
Incremento de la colaboración recursos financieros	15	0.00	0	0	0	0
Incremento de la participación ciudadana	15	0.00	0	0	0	0
Aportes al fortalecimiento de los gobiernos locales	15	3.00	3	1	2	3
Aportes al fortalecimiento capacidades institucionales	15	3.00	3	1	2	3
Cooperación público-privada	15	0.00	0	0	0	0
Articulación social, redes y capital social	15	0.00	0	0	0	0
Fomento de cultura creativa y solidaria	15	0.00	0	0	0	0
Concertación de actores claves en acciones de DL	15	0.00	0	0	0	0
Aportes desde la gestión del conocimiento	15	2.00	2	1	1	2
Incremento y mejora colaboración intermunicipal	15	3.00	3	2	1	3
Valorización del patrimonio natural y cultural	15	3.00	3	1	2	3
Fomento en el uso de formas de energía renovables	15	2.00	2	1	1	2
Uso eficiente recursos (agua, energía y materiales)	15	2.00	2	1	1	2
Fomento producción ecológica y ecoeficiente	15	2.00	2	1	1	2
Fomento producción y formas de consumo sostenibles	15	1.00	1	1	1	2
Aportes conservación medio ambiente y RN	15	1.00	1	1	1	2
Otros aportes desde el enfoque transversal de MA	15	0.00	0	0	0	0

Anexo 27. Resultados normalizados de la medición de los criterios de pertinencia, impacto, sostenibilidad, eficacia y eficiencia en los tres proyectos evaluados.

Fuente: Elaboración propia.

PERTINENCIA		Minindustria Constancia	La Fortaleza	Diseño Arquitectónico
Índice relativo de Pertinencia (IRP)		0.96	0.86	0.86
1	Contribución a las líneas estratégicas o estrategias de desarrollo del municipio	1.00	1.00	1.00
2	Contribución a las líneas prioritarias del desarrollo integral territorial o estrategia de desarrollo de la provincia	1.00	1.00	1.00
3	Contribución al proceso de implementación de los lineamientos de la política económica y social del país	1.00	1.00	1.00
4	Contribución al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) al 2030	1.00	1.00	1.00
5	Contribución a la localización de los objetivos y metas del desarrollo sostenible (ODS) al 2030	1.00	1.00	1.00
6	Contribución a la promoción de encadenamientos productivos y/o de servicios a lo interno o con otros territorios que resuelven una problemática del territorio o país.	1.00	1.00	1.00
7	Contribución a la producción de bienes y/o servicios para la exportación o para sustituir importaciones	0.75	0.00	0.00

IMPACTO		Minindustria Constancia	La Fortaleza	Diseño Arquitectónico
Índice Relativo de Impacto (IRI)		0.74	0.79	0.70
IRID (Desarrollo económico, tecnológico y financiero)		0.83	0.89	0.71
El proyecto contribuye a fomentar la diversificación y calidad de la producción en el territorio		1.00	1.00	0.67
El proyecto contribuye a desarrollar y/o mejorar la infraestructura básica para el Desarrollo del Territorio		1.00	1.00	0.67
El proyecto contribuye con servicios de apoyo a la producción local del sector empresarial, cooperativo y privado				1.00
El proyecto contribuye a través de la innovación a crear nuevos productos y servicios o mejorar los existentes, en beneficio de la calidad de vida de la población		1.00	1.00	1.00
El proyecto contribuye con significativos aportes para el fomento de nuevos proyectos, a partir de sus utilidades		0.67	0.67	0.67
El proyecto contribuye al fortalecimiento del tejido productivo y/o de servicios sobre la base de encadenamientos en ambos sentidos		0.67	0.67	0.67
El proyecto contribuye al fomento de nuevos rubros exportables o al incremento de los tradicionales o a la sustitución de importaciones a partir de las potencialidades locales y los encadenamientos productivos y/o de servicios con la economía nacional y las entidades del territorio		0.67		0.33

El proyecto contribuye al fortalecimiento y mejora del autoabastecimiento municipal en la producción de alimentos	0.67		
El proyecto contribuye a la mejora en el aprovechamiento de recursos propios del territorio	1.00	1.00	0.67
IRID (Desarrollo social y humano)	0.94	0.78	0.60
El proyecto contribuye al incremento, diversificación y/o mejoramiento de la calidad de los servicios sociales que se brindan a la población		1.00	0.67
El proyecto contribuye a la mejora en la variedad y calidad de bienes y/o productos alimenticios para la población del territorio	1.00		
El proyecto contribuye a mejorar la cobertura de empleo	1.00	1.00	0.33
El proyecto contribuye a mejorar la cobertura de género respecto al empleo	1.00	0.67	0.33
El proyecto contribuye a mejorar la cobertura de género respecto a los beneficiarios	1.00	0.67	
El proyecto contribuye al desarrollo de formas de economía social y solidaria		0.67	
El proyecto contribuye a mejoras en la distribución y/o el nivel de ingresos de la población local	0.67	0.67	
El proyecto contribuye significativamente a la mejora en la calidad de vida de sus trabajadores y/o población del territorio	1.00	1.00	1.00
El proyecto contribuye con otros aportes desde los enfoques transversales de población, generacional y género		0.67	0.67
El proyecto contribuye al incremento de la colaboración como vía para asegurar los recursos financieros externos y disminuir demanda de liquidez a la economía		0.67	
IRID (Desarrollo institucional, político y cultural)	0.78	0.74	0.92
El proyecto contribuye al incremento de la participación ciudadana en los procesos de desarrollo		1.00	
El proyecto contribuye al fortalecimiento de los gobiernos locales para la gestión de procesos de desarrollo local con enfoque de territorio	1.00	1.00	1.00
El proyecto contribuye al fortalecimiento de las capacidades institucionales del territorio para la gestión estratégica del desarrollo local	1.00	1.00	1.00
El proyecto contribuye a fomentar la cooperación público-privada		0.67	
El proyecto contribuye a la articulación social y a la creación de redes y capital social territorial	0.67	0.67	
El proyecto contribuye a fomentar una cultura creativa y solidaria		0.33	
El proyecto contribuye a la concertación de actores claves en acciones de procesos y proyectos de desarrollo local con enfoque de territorio	0.67	0.67	
El proyecto contribuye significativamente desde la gestión del conocimiento y la innovación al desarrollo local y del territorio	0.67	0.67	0.67
El proyecto contribuye al incremento y mejora de la colaboración intermunicipal	0.67	0.67	1.00
IRID (Desarrollo sostenible ambientalmente)	0.17	0.78	0.61
El proyecto contribuye a la valorización del patrimonio natural y cultural como activos del desarrollo		1.00	1.00
El proyecto contribuye a fomentar el uso de formas de energía renovables	-0.33		0.67

El proyecto contribuye al uso eficiente de recursos (agua, energía y materiales)	-0.33		0.67
El proyecto contribuye a fomentar la producción ecológica y ecoeficiente			0.67
El proyecto contribuye a fomentar la producción local de bienes y/o servicios con formas de consumo sostenibles	0.67	0.67	0.33
El proyecto contribuye a la recuperación, protección, conservación y/o utilización racional del medio ambiente y recursos naturales, sin afectación del entorno	0.67	0.67	0.33
El proyecto contribuye con otros aportes desde el enfoque transversal de medio ambiente en su concepción y funcionamiento (Detallar al final)			

SOSTENIBILIDAD	Minindustria Constancia	La Fortaleza	Diseño Arquitectónico
Índice Relativo de Sostenibilidad (IRS)	0.75	0.77	0.65
IRSD (Tecnología, Operación y Mantenimiento)	0.63	0.67	0.42
Existen condiciones físicas y funcionalidad de la infraestructura	0.75	0.75	0.25
Existe tecnología apropiada según avances actuales y acorde a las necesidades y condiciones del país	1.00	0.25	0.25
La tecnología existente no implica dependencia tecnológica	0.25	0.25	0.25
Existe una estrategia efectiva y preventiva para el mantenimiento	0.50	0.75	0.50
Existe disponibilidad en el territorio o cercano a éste de una adecuada infraestructura de apoyo en cuanto a la logística y al capital social con el conocimiento del saber y saber cómo hacer	0.50	1.00	0.25
Se cumple en cantidad y calidad con los resultados del proyecto	0.75	1.00	1.00
IRSD (Técnico-Organizativa e Institucional)	0.72	0.83	0.83
Existe implicación de las Instituciones nacionales con el proyecto	0.50	0.75	0.25
Existe implicación de Instituciones locales con el proyecto	0.75	0.75	0.75
Existe capacidad técnica en las entidades responsables del proyecto	1.00	1.00	1.00
Existe capacidad administrativa en las entidades responsables del proyecto	1.00	1.00	1.00
Existe capacidad de organización y coordinación en las entidades responsables del proyecto	1.00	1.00	1.00
El grado de participación de los beneficiarios del proyecto es adecuado	0.25	0.25	1.00
Se dispone de capital humano competente y motivado en el proyecto	1.00	1.00	1.00
Existencia de suficiente liderazgo por parte del jefe del Proyecto	1.00	1.00	1.00
Existe una estrategia gradual para el escalamiento del proyecto hacia formas organizativas superiores	0.00	0.75	0.50
IRSD (Económico-Financiera)	0.63	0.88	0.50
Se dispone de solvencia financiera a partir de los ingresos generados por el proyecto para el funcionamiento, para financiar el mantenimiento y la reparación	1.00	1.00	1.00
Existen garantías a mediano y largo plazo de proveedores para los insumos que necesita el proyecto	0.25	0.75	0.00
IRSD (Sociocultural)	0.97	0.91	0.94
Existe aceptación social por parte de los grupos de interés del proyecto	1.00	0.75	1.00
Se encuentran integrados adecuadamente los grupos de interés al proyecto	0.75	0.50	0.75
Es elevada la pertinencia del proyecto	1.00	1.00	0.75

El proyecto tiene una incidencia positiva en la calidad de vida de los beneficiarios	1.00	1.00	1.00
El proyecto posee una cobertura adecuada, acorde a sus propósitos y resultados esperados	1.00	1.00	1.00
El proyecto posee una adecuada cobertura de género entre sus trabajadores	1.00	1.00	1.00
El proyecto es compatible con las potencialidades e intereses del municipio y territorio	1.00	1.00	1.00
No existen riesgos de posibles conflictos sociales con el funcionamiento del proyecto	1.00	1.00	1.00
IRSD (Política)	0.50	0.38	0.50
La situación política internacional, nacional y del territorio es favorable con los propósitos y resultados esperados del proyecto	0.00	0.00	0.00
Existe un elevado nivel de compromiso y apoyo de gobierno al proyecto	1.00	0.75	1.00
IRSD (Ambiental)	0.50	0.63	0.63
El proyecto no provoca ningún tipo de impacto ambiental	0.75	0.75	1.00
No existen riesgos de desastres naturales que puedan afectar la infraestructura o tecnología del proyecto	0.25	0.50	0.25
IRSD (Capacitación)	0.92	0.67	0.00
Existe una adecuada estrategia para la capacitación en función de los intereses del proyecto y los implicados directamente	1.00	0.75	0.00
Son efectivas y suficientes las acciones de capacitación recibidas por los trabajadores del proyecto para mejorar su desempeño	0.75	0.25	0.00
Todos los trabajadores del proyecto reciben el beneficio de la capacitación que les permite mejorar su desempeño	1.00	1.00	0.00

EFICACIA	Minindustria	La Fortaleza	Diseño Arquitectónico
Cumplimiento de los propósitos del proyecto.	1.00	1.00	1.00
Cumplimiento de los resultados esperados del proyecto.	1.00	1.00	1.00
Ejecución del Presupuesto.	-0.19	0.64	0.53
Cumplimiento Temporal.	-0.50	1.00	0.83
Índice Relativo de Eficacia (IRE)	0.33	0.91	0.84

Nota del autor: Para el criterio eficacia se tuvo en cuenta que el resultado natural de los dos primeros indicadores es un valor entre cero y uno, pero en el caso de la ejecución del presupuesto y cumplimiento temporal pueden ser valores entre cero y uno, pero también pueden ocurrir sobre cumplimientos que indican una sobre ejecución o prolongación en el tiempo del cronograma inicialmente previsto, lo que en cualquiera de los dos casos indica un comportamiento negativo, proponiéndose por esta razón para normalizar dichos valores la expresión siguiente que supone la obtención de valores normalizados entre -1 y 1 como se puede apreciar en la tabla.

$$\text{Indicador normalizado} = (\text{Indicador} - \text{Parte entera (Indicador)}) * -1$$

Lo anterior explica los resultados por ejemplo de -0,19 y -0,50 los que en este caso significan en el primer caso el sobrecumplimiento en un 19% del presupuesto aprobado originalmente para el proyecto y en el segundo caso que el cronograma de ejecución se excede un 50% más del tiempo previsto.

EFICIENCIA	Minindustria	La Fortaleza	Diseño Arquitectónico
Avance del Proyecto respecto al Cumplimiento Temporal	0.56	0.83	1.00
Avance del Proyecto respecto a la Ejecución del Presupuesto	0.44	0.83	1.00
Aprovechamiento de la Capacidad Instalada con el Proyecto	0.58	0.78	0.93
Relación Costo-Beneficio de los Resultados	0.24	0.85	1.00
Rentabilidad de las Ventas	0.17	0.95	1.00
Rentabilidad Financiera	0.57	0.93	1.00
Índice Relativo de Eficiencia (IRF)	0.43	0.86	0.99

Nota del autor: Con excepción del aprovechamiento de la capacidad instalada con el proyecto cuyo resultado natural es un valor entre cero y uno, para normalizar el resto de los indicadores en un rango entre cero y uno, la expresión utilizada coincide con la propuesta para los criterios de Pertinencia y Sostenibilidad.

$$Valor\ normalizado = \frac{Valor\ del\ indicador - Valor\ M\acute{in}imo}{Valor\ M\acute{a}ximo - Valor\ M\acute{in}imo}$$

Anexo 28. Encuesta a expertos para procesar método MACTOR.**Proyecto:** _____**Fuente:** Elaboración propia

Estimado experto, en esta ocasión requerimos de su ayuda para analizar el juego de actores del proyecto en torno a los objetivos estratégicos de desarrollo territorial en relación a los proyectos de desarrollo local, aplicando técnicas de prospectiva, en particular en este caso para poder desarrollar el método MACTOR.

Las orientaciones para poder desarrollar adecuadamente el método son las siguientes:

Para la primera matriz (ACTOR x ACTOR): Analice la influencia de cada uno de los actores sobre el resto, puntuando según el siguiente criterio:

- 0: influencia nula. (Sin influencia)
- 1: influencia débil. (Influencia en los Procesos)
- 2: influencia media. (Influencia en los Proyectos)
- 3: influencia fuerte. (Influencia en la misión)
- 4: influencia muy fuerte (Influencia en la existencia)

Para la segunda matriz (ACTOR x OBJETIVO): Determine el carácter fuerte, medio o débil de la oposición o concordancia de los actores seleccionados frente a cada uno de los objetivos estratégicos de desarrollo territorial en relación a los proyectos de desarrollo local, de acuerdo con la escala de valoración que se propone:

- 4: actor muy fuertemente en contra del objetivo. (El objetivo pone en peligro la existencia del actor)
- 3: actor fuertemente en contra del objetivo. (El objetivo pone en peligro el cumplimiento de la misión)
- 2: actor medianamente en contra del objetivo. (El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor)
- 1: actor débilmente en contra del objetivo. (El objetivo pone en peligro los procesos operativos del actor)
- 0: actor indiferente ante el objetivo. (El objetivo es poco consecuente)
- +1: actor débilmente a favor del objetivo. (El objetivo es indispensable para sus procesos operativos)
- +2: actor medianamente a favor del objetivo. (El objetivo es indispensable para sus proyectos)

+3: actor fuertemente a favor del objetivo. (El objetivo es indispensable para su misión)

+4: actor muy fuertemente a favor del objetivo. (El objetivo es indispensable para la existencia del actor)

Actores del proyecto:

1. Actor 1 (A1)
2. Actor 2 (A2)
3. Actor 3 (A3)
4. etc.

Reto estratégico: Lograr un desarrollo económico y social próspero, inclusivo y sostenible, con equidad de género y social en el acceso a recursos y beneficios, propiciando la dinamización del territorio a partir del aprovechamiento de las potencialidades y oportunidades, cerrando ciclos y fomentando encadenamientos productivos, que propicien preferentemente la producción de rublos exportables, elevando la calidad de vida y la cobertura de empleo en el territorio, con una protección, conservación y aprovechamiento óptimo de los recursos en función de una elevada calidad medio ambiental.

Al que se le asocian los siguientes **objetivos** en relación con los PDLE, con vistas a conformar los campos de batalla donde los actores de los proyectos se van a enfrentar cuando se aplique el Método MACTOR en la Fase 3, Etapa 5, Paso 12 de la metodología propuesta:

1. Asegurar la pertinencia de los proyectos **(O1)**
2. Afianzar la eficacia en el cumplimiento de los objetivos, resultados y efectos esperados. **(O2)**
3. Mejorar la eficiencia en la ejecución y los resultados de los proyectos de desarrollo económico local. **(O3)**
4. Velar por la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo local. **(O4)**
5. Fomentar, consolidar y mantener en el tiempo los impactos positivos del proyecto, como expresión de desarrollo del territorio a partir de los efectos producidos:
 - Promover el impacto en lo social **(O5)**.
 - Favorecer el impacto en lo institucional, político y cultural **(O6)**.
 - Potenciar el impacto en la sostenibilidad ambiental **(O7)**.
 - Impulsar el impacto en lo económico, tecnológico y financiero **(O8)**.

Anexo 29. Matriz de influencias directas (MID) y matriz de posiciones valoradas (2MAO) de los tres casos de estudio.

Fuente: Elaboración propia a partir de la consulta a los expertos.

MID Proyecto Minindustria

	EPIA	CAM	CAP	DEP	DFP	Proveedores	Comunidad	PNUD	Universidad	Clientes	Turismo
EPIA	0	2	2	2	2	1	3	1	1	2	2
CAM	2	0	3	2	2	2	3	2	2	2	2
CAP	3	4	0	3	3	2	3	2	2	3	3
DEP	3	2	2	0	3	2	3	1	2	2	2
DFP	3	2	2	3	0	2	3	1	2	2	2
Proveedores	3	2	2	3	3	0	4	2	1	3	2
Comunidad	2	2	2	1	1	1	0	2	3	1	1
PNUD	2	3	3	2	2	1	3	0	2	2	3
Universidad	2	3	3	3	3	0	3	2	0	2	1
Clientes	3	3	3	3	2	1	2	2	2	0	2
Turismo	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	0

2MAO Proyecto Minindustria

	Pertinente	Eficacia	Eficiencia	Sostenible	Imp_Social	Imp_IPC	Imp_Ambte	Imp ETF
EPIA	3	3	3	3	3	3	4	3
CAM	3	3	3	3	3	3	3	3
CAP	3	3	3	3	3	3	3	3
DEP	3	3	3	3	3	3	3	3
DFP	3	3	3	3	2	2	1	3
Proveedores	1	1	0	2	0	0	2	2
Comunidad	2	2	1	2	2	1	4	2
PNUD	3	3	3	3	3	3	3	3
Universidad	3	3	3	3	3	3	3	3
Clientes	2	2	1	2	1	1	1	2
Turismo	2	2	1	2	1	1	1	2

MID Proyecto Fortaleza

	UPAAC	CAM	CAP	DPEP	DPFP	Turistas	COMUNIDAD	Agencias de Turismo	DPC	Patrimonio	Provedores	DPTSS	PNUD	Universidad	FPD
UPAAC	0	1	1	1	1	0	0	0	3	4	1	0	0	1	0
CAM	3	0	4	3	3	2	4	1	2	3	1	1	2	2	2
CAP	3	4	0	3	3	2	4	2	2	3	1	1	2	2	2
DPEP	3	3	2	0	3	2	3	0	2	3	2	1	0	2	2
DPFP	3	2	2	3	0	2	3	0	2	3	2	1	0	2	2
Turistas	0	2	2	2	2	0	3	4	3	3	3	0	3	1	2
COMUNIDAD	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	3	3
Agencias de Turismo	0	2	2	1	1	4	2	0	2	3	2	0	2	1	2
DPC	4	2	2	1	1	2	2	2	0	3	1	1	2	2	0
Patrimonio	1	2	2	1	1	2	2	2	3	0	0	0	2	3	1
Provedores	1	2	2	3	3	4	3	3	2	2	0	1	2	1	2
DPTSS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	3	1
PNUD	1	3	3	2	2	1	2	1	2	2	1	0	0	2	2
Universidad	0	3	3	3	3	0	2	0	1	2	0	0	2	0	1
FPD	0	0	0	0	0	1	3	1	1	1	0	0	1	1	0

2MAO Proyecto Fortaleza

	Pertinente	Eficacia	Eficiencia	Sostenible	Imp_Social	Imp_IPC	Imp_Ambte	Imp ETF
UPAAC	0	2	0	0	0	1	0	2
CAM	3	3	2	2	3	3	2	3
CAP	3	3	2	3	3	3	2	3
DPEP	3	3	3	3	3	2	2	3
DPFP	3	3	3	2	2	1	0	3
Turistas	1	1	0	2	0	1	2	1
COMUNIDAD	1	1	0	2	2	2	2	3
Agencias de Turismo	0	0	0	2	0	2	1	1
DPC	2	2	2	2	1	1	0	1
Patrimonio	2	2	2	2	1	1	0	1
Provedores	0	0	0	2	0	0	0	3
DPTSS	1	0	0	0	0	0	0	0
PNUD	3	3	3	3	3	3	3	3
Universidad	3	3	3	3	3	3	3	3
FPD	1	1	0	0	0	0	0	2

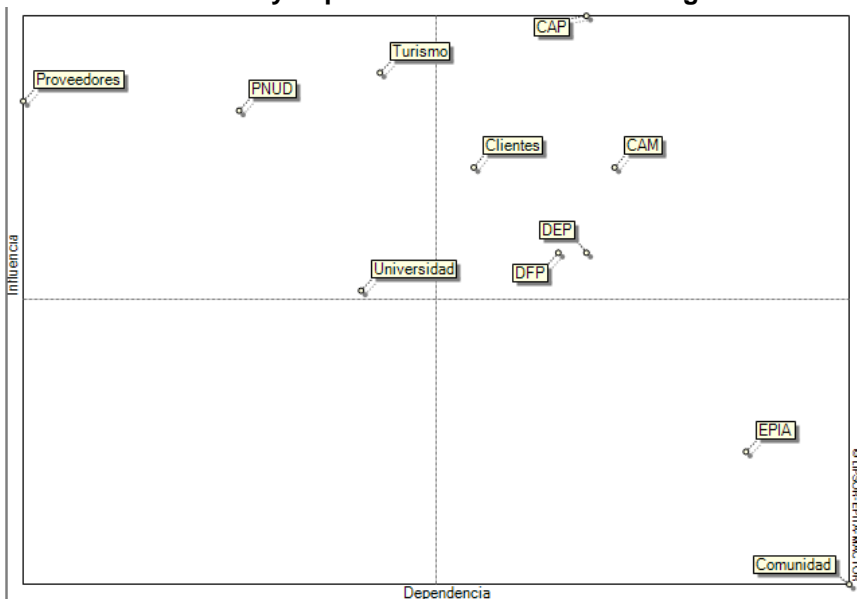
Anexo 30. Resultados obtenidos con la aplicación del MACTOR en el Proyecto de la Minindustria.

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Matriz de influencias directas e indirectas (MIDI)

	EPIA	CAM	CAP	DEP	DFP	Proveedores	Comunidad	PNUD	Universidad	Clientes	Turismo	ii
EPIA	17	17	17	16	16	14	18	15	17	16	16	162
CAM	21	21	21	20	20	14	22	17	18	20	19	192
CAP	25	24	23	23	22	14	25	17	18	21	19	208
DEP	21	19	19	19	19	14	22	17	17	18	17	183
DFP	21	19	19	19	19	14	22	17	17	18	17	183
Proveedores	23	20	20	21	20	14	24	16	18	19	18	199
Comunidad	15	16	16	16	16	11	16	14	15	15	14	148
PNUD	21	22	22	20	20	14	22	16	18	20	19	198
Universidad	20	19	19	19	19	13	22	14	17	17	17	179
Clientes	22	21	21	20	20	14	23	16	17	19	18	192
Turismo	24	22	22	22	21	14	24	16	17	20	19	202
Di	213	199	196	196	193	136	224	159	172	184	174	2046

Plano de influencias y dependencias entre actores según MIDI.



	Ri
Proveedores	1.29
PNUD	1.19
Turismo	1.16
CAP	1.12
Clientes	1.04
CAM	0.99
Universidad	0.97
DFP	0.94
DEP	0.93
EPIA	0.74
Comunidad	0.62

Donde:

Ri es la relación de fuerza del actor teniendo en cuenta las influencias y dependencias directas e indirectas y su retroacción

Matriz de máximas influencias y dependencias entre actores (MMIDI)

	EPIA	CAMI	CAP	DEP	DFP	Proveedores	Comunidad	PNUD	Universidad	Clientes	Turismo	IMAXi
EPIA	0	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	22
CAM	3	0	3	3	3	2	3	2	3	3	3	28
CAP	3	4	0	3	3	2	3	2	3	3	3	29
DEP	3	2	2	0	3	2	3	2	3	2	2	24
DFP	3	2	2	3	0	2	3	2	3	2	2	24
Proveedores	3	3	3	3	3	0	4	2	3	3	2	29
Comunidad	2	3	3	3	3	2	0	2	3	2	2	25
PNUD	3	3	3	3	3	2	3	0	3	3	3	29
Universidad	3	3	3	3	3	2	3	2	0	3	3	28
Clientes	3	3	3	3	3	2	3	2	2	0	3	27
Turismo	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	0	27
DMAXi	29	28	27	29	29	20	31	20	28	26	25	292

	Qi
Proveedores	1.30
PNUD	1.30
CAP	1.10
CAM	1.00
Universidad	1.00
Clientes	1.00
Turismo	1.00
DEP	0.80
DFP	0.80
Comunidad	0.80
EPIA	0.70

Donde:

Qi es la relación de fuerza del actor teniendo en cuenta sus máximas influencias y dependencias directas e indirectas y su retroacción

Matriz de posiciones valoradas ponderadas de actores sobre los objetivos (3MAO)

	Pertinente	Eficacia	Eficiencia	Sostenible	Imp_Social	Imp_IPC	Imp_Ambte	Imp ETF	Mobilización
EPIA	2.20	2.20	2.20	2.20	2.20	2.20	3.00	2.20	18.50
CAM	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	23.70
CAP	3.40	3.40	3.40	3.40	3.40	3.40	3.40	3.40	26.90
DEP	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	22.40
DFP	2.80	2.80	2.80	2.80	1.90	1.90	0.90	2.80	18.80
Proveedores	1.30	1.30	0.00	2.60	0.00	0.00	2.60	2.60	10.40
Comunidad	1.20	1.20	0.60	1.20	1.20	0.60	2.50	1.20	9.90
PNUD	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60	3.60	28.50
Universidad	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	23.40
Clientes	2.10	2.10	1.00	2.10	1.00	1.00	1.00	2.10	12.50
Turismo	2.30	2.30	1.20	2.30	1.20	1.20	1.20	2.30	13.90
Número de acuerdos	27.60	27.60	23.50	28.90	23.20	22.50	26.80	28.90	
Número de desacuerdos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Grado de movilización	27.60	27.60	23.50	28.90	23.20	22.50	26.80	28.90	

Matriz de convergencias valoradas ponderadas de objetivos entre actores (3CAA)

	EPIA	CAM	CAP	DEP	DFP	Proveedores	Comunidad	PNUD	Universidad	Cientes	Turismo
EPIA	0.00	21.10	22.70	20.40	18.60	11.10	14.20	23.50	20.90	15.50	16.20
CAM	21.10	0.00	25.30	23.10	21.30	12.60	16.80	26.10	23.60	18.10	18.80
CAP	22.70	25.30	0.00	24.70	22.90	13.60	18.40	27.70	25.20	19.70	20.40
DEP	20.40	23.10	24.70	0.00	20.60	12.20	16.10	25.50	22.90	17.40	18.10
DFP	18.60	21.30	22.90	20.60	0.00	11.30	14.40	23.70	21.10	15.70	16.40
Proveedores	11.10	12.60	13.60	12.20	11.30	0.00	8.90	14.10	12.50	9.90	10.40
Comunidad	14.20	16.80	18.40	16.10	14.40	8.90	0.00	19.20	16.60	11.20	11.90
PNUD	23.50	26.10	27.70	25.50	23.70	14.10	19.20	0.00	26.00	20.50	21.20
Universidad	20.90	23.60	25.20	22.90	21.10	12.50	16.60	26.00	0.00	17.90	18.60
Cientes	15.50	18.10	19.70	17.40	15.70	9.90	11.20	20.50	17.90	0.00	13.20
Turismo	16.20	18.80	20.40	18.10	16.40	10.40	11.90	21.20	18.60	13.20	0.00
Número de convergencias	184.20	206.90	220.60	201.00	185.80	116.50	147.80	227.60	205.20	159.10	165.30
Grado de convergencia (%)	0.00										

Plano de distancias netas entre actores



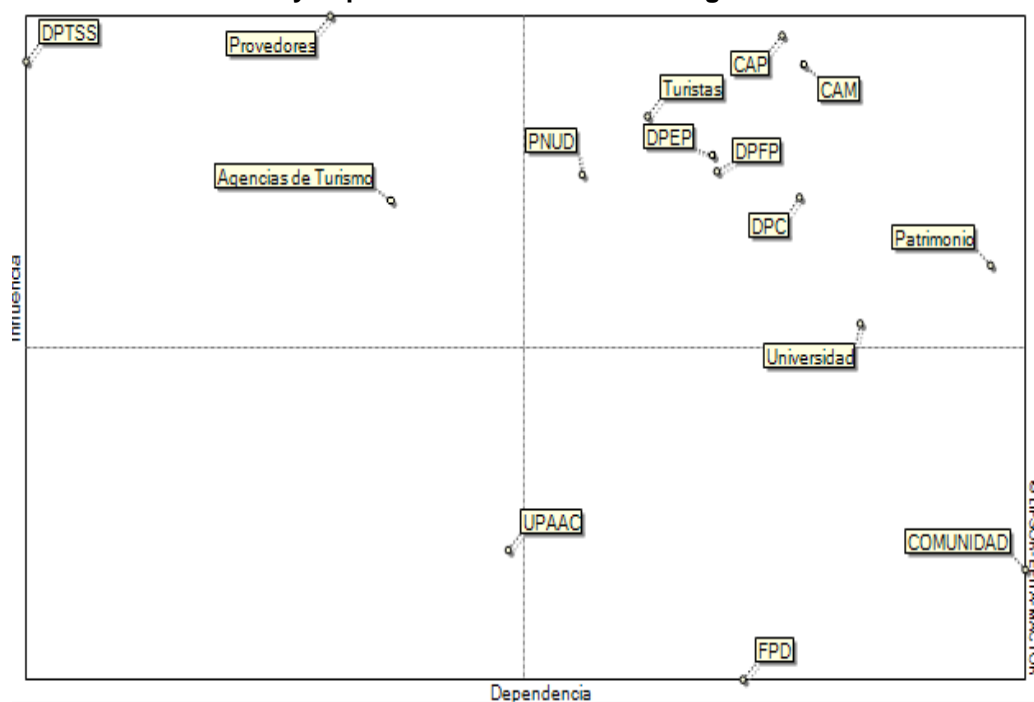
Anexo 31. Resultados obtenidos con la aplicación del MACTOR en el Proyecto Fortaleza.

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Matriz de influencias directas e indirectas (MIDI)

	UPAAC	CAM	CAP	DPEP	DPFP	Turistas	COMUNIDAD	Agencias de Turismo	DPC	Patrimonio	Provedores	DPTSS	PNUD	Universidad	FPD	ii
UPAAC	9	10	10	8	8	9	10	7	12	13	6	6	8	11	7	125
CAM	18	24	23	22	22	18	29	13	23	28	13	6	16	24	20	275
CAP	18	25	24	22	22	19	30	13	24	29	14	6	17	24	21	284
DPEP	16	20	20	19	19	17	24	13	21	25	11	6	16	21	18	247
DPFP	15	20	19	18	18	17	23	13	21	24	11	6	16	21	18	242
Turistas	14	21	21	18	18	22	25	16	22	24	13	6	18	22	21	259
COMUNIDAD	6	10	10	10	10	8	12	6	9	10	6	4	8	11	11	119
Agencias de Turismo	11	18	18	16	16	19	22	15	20	21	11	6	18	19	18	233
DPC	14	20	20	18	18	16	20	12	21	24	12	6	16	20	18	234
Patrimonio	11	19	19	17	17	15	19	11	18	20	11	5	16	19	16	213
Provedores	16	23	22	21	21	23	28	17	23	27	15	6	18	23	22	290
DPTSS	14	23	23	20	20	20	23	14	22	24	14	6	18	22	19	276
PNUD	15	21	21	19	19	17	23	11	18	22	11	6	15	21	17	241
Universidad	15	17	16	17	17	14	20	8	14	19	8	5	11	16	14	195
FPD	3	7	7	7	7	6	9	5	6	7	4	1	7	9	8	85
Di	186	254	249	233	234	218	305	159	253	297	145	75	203	267	240	3318

Plano de influencias y dependencias entre actores según MIDI.



	Ri
DPTSS	1.95
Provedores	1.68
CAP	1.27
CAM	1.20
Agencias de Turismo	1.19
Turistas	1.18
PNUD	1.13
DPEP	1.08
DPFP	1.05
DPC	0.94
Patrimonio	0.74
Universidad	0.69
UPAAC	0.43
COMUNIDAD	0.28
FPD	0.19

Donde:

Ri es la relación de fuerza del actor teniendo en cuenta las influencias y dependencias directas e indirectas y su retroacción

Matriz de máximas influencias y dependencias entre actores (MMIDI)

	UPAAC	CAM	CAP	DPEP	DPFP	Turistas	COMUNIDAD	Agencias de Turismo	DPC	Patrimonio	Provedores	DPTSS	PNUD	Universidad	FPD	IMAXI
UPAAC	0	2	2	1	1	2	2	2	3	4	1	1	2	3	1	27
CAM	3	0	4	3	3	2	4	2	3	3	2	1	2	3	3	38
CAP	3	4	0	3	3	2	4	2	3	3	2	1	2	3	3	38
DPEP	3	3	3	0	3	2	3	2	3	3	2	1	2	3	3	36
DPFP	3	3	2	3	0	2	3	2	3	3	2	1	2	3	3	35
Turistas	3	3	3	3	3	0	3	4	3	3	3	1	3	3	3	41
COMUNIDAD	1	3	3	3	3	1	0	1	1	2	1	1	2	3	3	28
Agencias de Turismo	2	2	2	2	2	4	3	0	3	3	3	1	3	3	2	35
DPC	4	2	2	2	2	2	2	2	0	4	2	1	2	3	2	32
Patrimonio	3	3	3	3	3	2	2	2	3	0	2	1	2	3	2	34
Provedores	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	0	1	3	3	3	41
DPTSS	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	0	2	3	2	33
PNUD	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	1	0	2	2	34
Universidad	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	1	2	0	2	34
FPD	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	0	18
DMAXi	37	38	36	36	36	30	40	30	35	40	27	14	30	41	34	504

	Qi
Turistas	1.40
Provedores	1.40
DPTSS	1.30
CAM	1.10
CAP	1.10
Agencias de Turismo	1.10
PNUD	1.10
DPEP	1.00
DPFP	1.00
DPC	0.90
Patrimonio	0.90
Universidad	0.90
UPAAC	0.70
COMUNIDAD	0.70
FPD	0.40

Donde:

Qi es la relación de fuerza del actor teniendo en cuenta sus máximas influencias y dependencias directas e indirectas y su retroacción

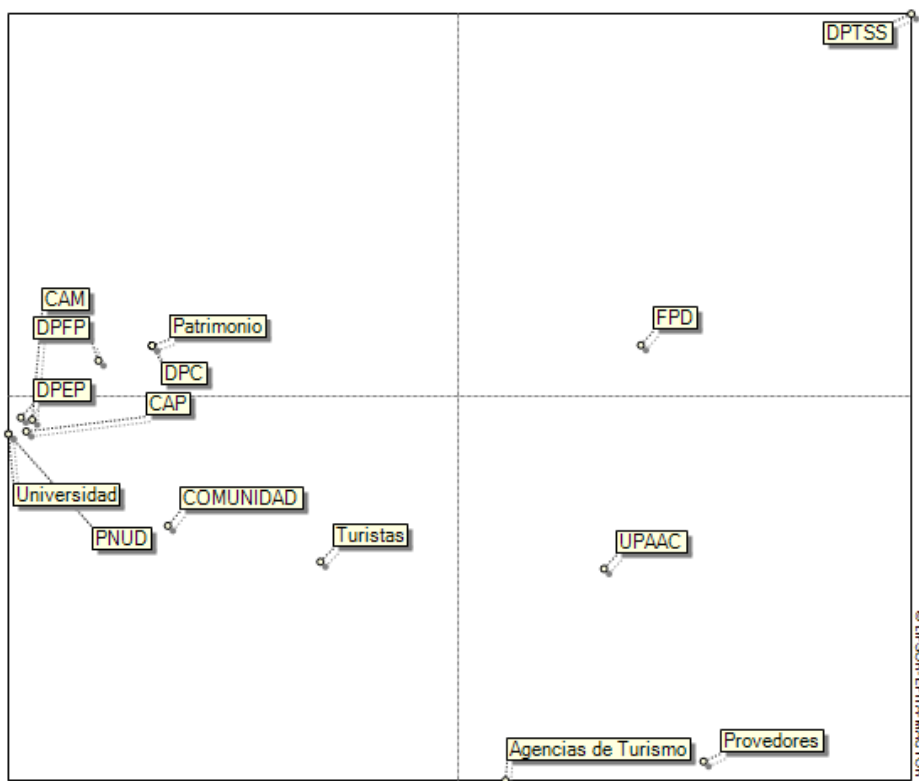
Matriz de posiciones valoradas ponderadas de actores sobre los objetivos (3MAO)

	Pertinente	Eficacia	Eficiencia	Sostenible	Imp_Social	Imp_IPC	Imp_Ambte	Imp ETF	Mobilización
UPAAC	0.00	0.90	0.00	0.00	0.00	0.40	0.00	0.90	2.10
CAM	3.60	3.60	2.40	2.40	3.60	3.60	2.40	3.60	25.20
CAP	3.80	3.80	2.50	3.80	3.80	3.80	2.50	3.80	28.00
DPEP	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	2.20	2.20	3.20	23.70
DPFP	3.10	3.10	3.10	2.10	2.10	1.00	0.00	3.10	17.80
Turistas	1.20	1.20	0.00	2.40	0.00	1.20	2.40	1.20	9.50
COMUNIDAD	0.30	0.30	0.00	0.60	0.60	0.60	0.60	0.80	3.60
Agencias de Turismo	0.00	0.00	0.00	2.40	0.00	2.40	1.20	1.20	7.10
DPC	1.90	1.90	1.90	1.90	0.90	0.90	0.00	0.90	10.30
Patrimonio	1.50	1.50	1.50	1.50	0.70	0.70	0.00	0.70	8.10
Provedores	0.00	0.00	0.00	3.40	0.00	0.00	0.00	5.10	8.40
DPTSS	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00
PNUD	3.40	3.40	3.40	3.40	3.40	3.40	3.40	3.40	27.10
Universidad	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	16.70
FPD	0.20	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.40	0.70
Número de acuerdos	26.20	25.10	20.10	29.00	20.40	22.30	16.70	30.40	
Número de desacuerdos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Grado de movilización	26.20	25.10	20.10	29.00	20.40	22.30	16.70	30.40	

Matriz de convergencias valoradas ponderadas de objetivos entre actores (3CAA)

	UPAAC	CAM	CAP	DPEP	DPFP	Turistas	COMUNIDAD	Agencias de Turismo	DPC	Patrimonio	Provedores	DPTSS	PNUD	Universidad	FPD
UPAAC	0.00	6.50	6.80	5.40	4.70	2.80	1.90	2.40	3.00	2.60	3.00	0.00	6.10	4.20	1.10
CAM	6.50	0.00	26.60	24.50	20.30	14.30	13.20	9.60	16.60	15.50	7.20	2.80	26.10	20.90	5.80
CAP	6.80	26.60	0.00	25.90	21.60	15.60	14.50	10.60	17.90	16.80	8.00	2.90	27.50	22.30	6.10
DPEP	5.40	24.50	25.90	0.00	19.70	13.40	12.00	9.00	16.00	14.90	7.40	2.60	25.40	20.20	5.20
DPFP	4.70	20.30	21.60	19.70	0.00	9.80	8.80	6.10	14.10	13.00	6.80	2.50	20.70	16.20	5.10
Turistas	2.80	14.30	15.60	13.40	9.80	0.00	6.20	7.10	7.30	6.50	6.00	1.60	14.90	11.00	2.10
COMUNIDAD	1.90	13.20	14.50	12.00	8.80	6.20	0.00	4.80	5.80	4.90	4.90	1.10	13.60	9.10	1.10
Agencias de Turismo	2.40	9.60	10.60	9.00	6.10	7.10	4.80	0.00	4.90	4.50	6.00	0.00	10.30	7.70	0.80
DPC	3.00	16.60	17.90	16.00	14.10	7.30	5.80	4.90	0.00	9.20	5.60	1.90	17.00	12.50	2.70
Patrimonio	2.60	15.50	16.80	14.90	13.00	6.50	4.90	4.50	9.20	0.00	5.30	1.70	15.90	11.40	2.20
Provedores	3.00	7.20	8.00	7.40	6.80	6.00	4.90	6.00	5.60	5.30	0.00	0.00	7.60	6.30	2.70
DPTSS	0.00	2.80	2.90	2.60	2.50	1.60	1.10	0.00	1.90	1.70	0.00	0.00	2.70	2.00	1.10
PNUD	6.10	26.10	27.50	25.40	20.70	14.90	13.60	10.30	17.00	15.90	7.60	2.70	0.00	21.90	5.40
Universidad	4.20	20.90	22.30	20.20	16.20	11.00	9.10	7.70	12.50	11.40	6.30	2.00	21.90	0.00	3.50
FPD	1.10	5.80	6.10	5.20	5.10	2.10	1.10	0.80	2.70	2.20	2.70	1.10	5.40	3.50	0.00
Número de convergencias	50.50	209.70	223.20	201.40	169.50	118.70	102.00	83.80	134.40	124.30	76.90	22.90	215.30	169.10	45.00

Plano de distancias netas entre actores



© LIPSOR-EPITA-MACTOR

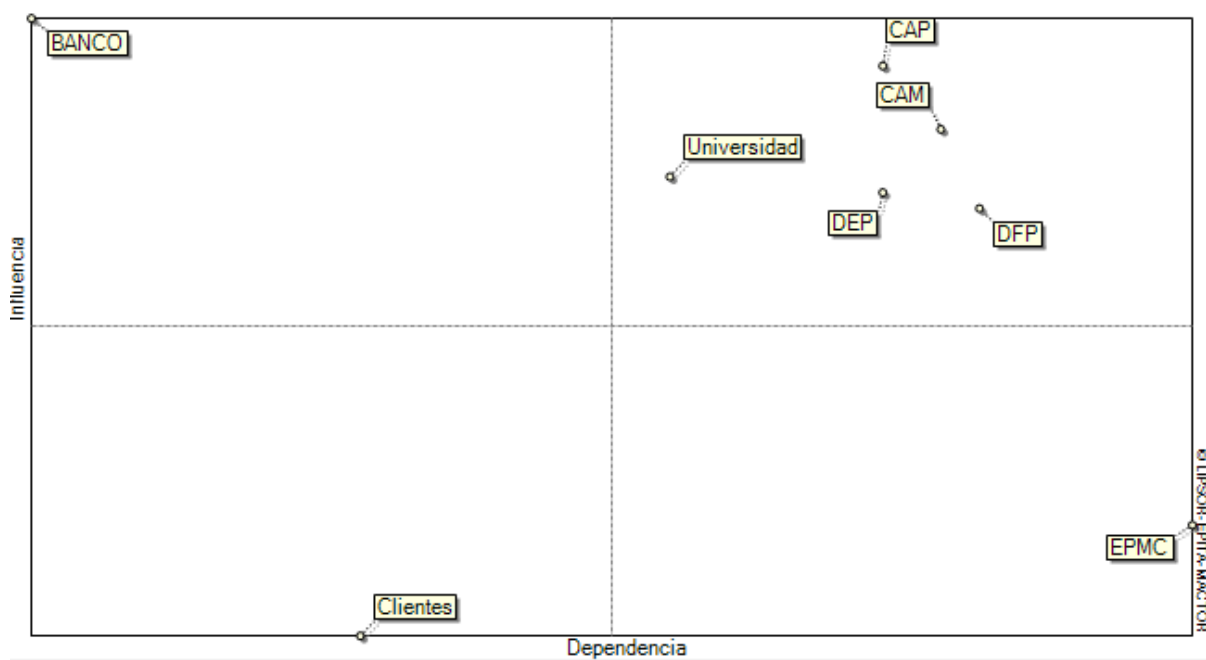
Anexo 32. Resultados obtenidos con la aplicación del MACTOR en el Proyecto Diseño arquitectónico.

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Matriz de influencias directas e indirectas (MIDI)

	EPMC	CAM	BANCO	DEP	DFP	Cientes Estatales	CAP	Universidad	ii
EPMC	11	11	7	9	10	8	11	9	65
CAM	17	16	7	14	15	9	15	13	90
BANCO	16	15	7	14	15	10	14	13	97
DEP	15	14	7	14	15	9	14	12	86
DFP	15	14	7	14	15	9	14	12	85
Cientes	11	8	5	9	9	8	9	7	58
CAP	17	17	7	15	16	9	16	13	94
Universidad	15	14	6	15	15	9	13	13	87
Di	106	93	46	90	95	63	90	79	662

Plano de influencias y dependencias entre actores según MIDI.



	Ri
BANCO	1.69
CAP	1.10
Universidad	1.07
CAM	1.01
DEP	0.97
DFP	0.92
Cientes	0.66
EPMC	0.57

Donde:

Ri es la relación de fuerza del actor teniendo en cuenta las influencias y dependencias directas e indirectas y su retroacción

Matriz de máximas influencias y dependencias entre actores (MMIDI)

	EPMC	CAM	BANCO	DEP	DFP	Cientes	CAP	Universidad	IMAXi
EPMC	0	2	1	2	2	2	2	2	13
CAM	3	0	1	3	3	2	4	3	19
BANCO	3	3	0	3	3	2	2	3	19
DEP	3	3	1	0	3	2	3	3	18
DFP	3	3	1	3	0	2	3	3	18
Cientes	4	3	1	3	3	0	3	2	19
CAP	3	4	1	3	3	2	0	3	19
Universidad	3	3	1	3	3	2	3	0	18
DMAXi	22	21	7	20	20	14	20	19	143

	Qi
BANCO	1.50
Cientes	1.20
CAM	1.00
CAP	1.00
DEP	0.90
DFP	0.90
Universidad	0.90
EPMC	0.50

Donde:

Qi es la relación de fuerza del actor teniendo en cuenta sus máximas influencias y dependencias directas e indirectas y su retroacción

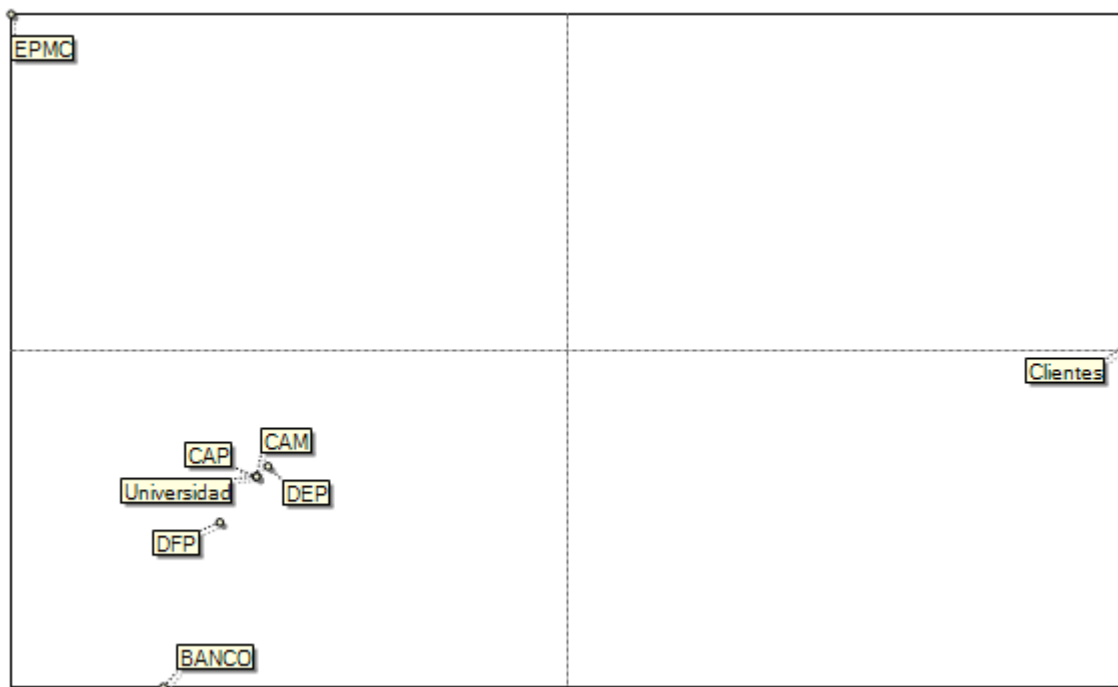
Matriz de posiciones valoradas ponderadas de actores sobre los objetivos (3MAO)

	Pertinente	Eficacia	Eficiencia	Sostenible	Imp_Social	Imp_IPC	Imp_Ambte	Imp ETF	Mobilizacion
EPMC	0.60	1.70	1.70	1.70	0.60	0.60	0.60	0.60	8.00
CAM	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	24.20
BANCO	1.70	5.10	5.10	5.10	3.40	1.70	1.70	5.10	28.70
DEP	2.90	3.90	3.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	25.30
DFP	0.90	2.70	2.70	2.70	2.70	2.70	0.90	2.70	18.30
Cientes	0.70	0.70	0.70	1.30	0.70	0.70	0.70	0.70	6.00
CAP	3.30	3.30	3.30	3.30	3.30	3.30	3.30	3.30	26.50
Universidad	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	3.20	25.80
Número de acuerdos	16.30	23.60	23.60	23.30	19.80	18.20	16.30	21.50	
Número de desacuerdos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Grado de movilización	16.30	23.60	23.60	23.30	19.80	18.20	16.30	21.50	

Matriz de convergencias valoradas ponderadas de objetivos entre actores (3CAA)

	EPMC	CAM	BANCO	DEP	DFP	Cientes	CAP	Universidad
EPMC	0.00	16.10	18.40	16.60	13.10	7.00	17.20	16.90
CAM	16.10	0.00	26.50	24.80	21.30	15.10	25.30	25.00
BANCO	18.40	26.50	0.00	27.00	23.50	17.40	27.60	27.30
DEP	16.60	24.80	27.00	0.00	21.80	15.70	25.90	25.60
DFP	13.10	21.30	23.50	21.80	0.00	12.10	22.40	22.00
Cientes	7.00	15.10	17.40	15.70	12.10	0.00	16.20	15.90
CAP	17.20	25.30	27.60	25.90	22.40	16.20	0.00	26.10
Universidad	16.90	25.00	27.30	25.60	22.00	15.90	26.10	0.00
Número de convergencias	105.30	154.00	167.60	157.40	136.30	99.30	160.90	158.80

Plano de distancias netas entre actores



Anexo 33. Posiciones de cada actor dentro del sistema de influencias y dependencias en los tres casos de estudio.

Fuente: Elaboración propia.

	Dominantes			de Enlace			Dominados			Autónomos		
	Minindustria	Fortaleza	Diseño	Minindustria	Fortaleza	Diseño	Minindustria	Fortaleza	Diseño	Minindustria	Fortaleza	Diseño
PNUD	x				x							
Proveedores	x	x										
CAM				x	x	x						
CAP				x	x	x						
Universidad	x				x	x						
DEP				x	x	x						
DFP				x	x	x						
Comunidad							x	x				
EPIA							x					
Turistas					x							
DPTSS		x										
Agencias de Turismo		x										
DPC					x							
Patrimonio					x							
UPAAC											x	
FPD								x				
BANCO			x									
Clientes				x								x
EPMC									x			
Turismo	x											
TOTALES	4	3	1	5	9	5	2	2	1	0	1	1
% del total de actores del proyecto	36.4%	20.0%	12.5%	45.5%	60.0%	62.5%	18.2%	13.3%	12.5%	0.0%	6.7%	12.5%

Anexo 34. Plan de acciones para la mejora de acuerdo con los resultados de la evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

Interrogante / Aspecto	Descripción / Detalle
¿Qué? (Problema)	Insuficiente aporte desde los PDLE evaluados a los procesos de exportación y/o sustitución de importaciones en función de una mejor pertinencia.
¿Por qué? (Objetivo)	Deficiente concepción desde la etapa de diseño de las posibles potencialidades del proyecto y posibles sinergias, encadenamientos de productos y/o servicios, para un mayor valor agregado y máxima calidad de nuevos o mejorados productos y/o servicios.
¿Dónde? (Lugar)	Provincia de Cienfuegos
¿Quién? (responsables)	Coordinador del Grupo de Procesos y Proyectos para el Desarrollo Integral (GPP-DIT) de Cienfuegos, coordinadores de los Grupos de Proyectos Municipales (GPM), especialistas seleccionados según instituciones involucradas en los procesos y proyectos.
¿Cómo? (Método)	<p>La Universidad propone al gobierno del territorio, metodología para la realización de diagnósticos por municipios en articulación con los Centros Universitarios Municipales (CUM) en cada instancia y en alianza con el resto de los actores relevantes del desarrollo a este nivel, con los gobiernos municipales como ejes del proceso a esta instancia, con el propósito de identificar y/o actualizar potencialidades, oportunidades y barreras para fomentar nuevas ofertas exportables.</p> <p>Se establece como premisa para la presentación de los nuevos proyectos, la realización de este tipo de diagnósticos integrales.</p> <p>El gobierno del territorio designa equipo multidisciplinario para la facilitación, seguimiento del proceso y elaboración del informe final del diagnóstico de territorio, incluyendo demanda de capacitación, investigación científica e innovación para la propuesta de modelos y herramientas que garanticen la gestión de proyectos con enfoque sistémico.</p> <p>Devolución en plenaria a representación de actores relevantes del territorio, de resultados del diagnóstico, con cronograma de tareas e instituciones responsables.</p> <p>Seguimiento y control del cronograma por parte del gobierno a cada nivel, con el equipo multidisciplinario como facilitador del proceso y con el apoyo de investigadores de las instituciones de Ciencia del territorio y especialistas de otras instituciones designados según competencias.</p> <p>Elaboración de estrategia de comunicación para el desarrollo orientada especialmente a la población.</p>
¿Cuánto? (Costo)	\$ 14 500.00 (CUP)
¿Cuándo? (Secuencia)	Fecha de inicio del proceso: enero de 2021, realización de despachos con frecuencia mensual por parte del GCP-DIT con sus coordinadores municipales y la participación del equipo multidisciplinario constituido. Fecha de terminación: junio de 2021.
Indicadores Meta	<p>Al finalizar el proceso se dispone de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un diagnóstico integral por cada municipio orientado a identificar potencialidades y oportunidades para aumentar y diversificar la capacidad exportadora de bienes y servicios de forma competitiva, identificando los proyectos o ideas de proyectos con implicación directa en cada caso, sinergias, posibilidades de encadenamientos

	<p>y posibles barreras que obstaculizan el proceso, así como las necesidades de capacitación e investigación científica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El diagnóstico como herramienta para desarrollar una nueva o renovada cartera de proyectos para el territorio que promueven la exportación y/o sustitución de importaciones de bienes y/o servicios.
Interrogante / Aspecto	Descripción / Detalle
¿Qué? (Problema)	Insuficiente cooperación entre actores estatales y no estatales, en función de optimizar el aprovechamiento del potencial productivo sobre la base de encadenamientos productivos para una mayor cobertura de los proyectos en sus ofertas de bienes y/o servicios con la máxima calidad a todas las formas de gestión, con énfasis en la población.
¿Por qué? (Objetivo)	Deficiente gestión multinivel de las instituciones responsables de los proyectos.
¿Dónde? (Lugar)	Provincia de Cienfuegos
¿Quién? (Responsables)	Coordinador del Grupo de Procesos y Proyectos para el Desarrollo Integral (GPP-DIT) de Cienfuegos, coordinadores de los Grupos de Proyectos Municipales (GPM), especialistas seleccionados según instituciones involucradas en los procesos y proyectos.
¿Cómo? (Método)	<p>Creación de equipo multidisciplinario integrado por profesores de la Universidad y otras instituciones del territorio para elaboración de procedimientos metodológicos para la implementación de un modelo de gestión que involucre al gobierno, empresas e instituciones en general responsables de los proyectos en ejecución o terminados para identificar las principales problemáticas que obstaculizan los procesos de cooperación entre actores estatales y no estatales.</p> <p>Creación de un equipo de trabajo multidisciplinario para la facilitación y seguimiento del proceso.</p> <p>Seguimiento sistemático a través de talleres con los actores relevantes del desarrollo del territorio para el seguimiento y consenso sobre retos, desafíos e instituciones directamente implicadas en cada caso.</p> <p>Elaboración y aprobación de cronograma de tareas, fechas de seguimiento, despachos y devolución final mediante talleres multiactorales sobre los resultados del proceso.</p> <p>Se incorpora a la estrategia de comunicación existente la información a la población sobre la marcha del proceso.</p>
¿Cuánto? (Costo)	\$ 12000.00 (CUP)
¿Cuándo? (Secuencia)	Fecha de inicio del proceso: enero de 2021, con seguimientos mensuales a través de despachos del GCP-DIT con sus coordinadores municipales y la participación de la comisión multidisciplinaria creada. Fecha de terminación: junio de 2021.
Indicadores Meta	<p>Al finalizar el proceso se dispone de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Listado de proyectos de desarrollo económico local (PDLE) que requieren la cooperación entre el sector estatal y no estatal, para la producción, distribución o comercialización de sus producciones o para la prestación del servicio. • Listado de PDLE donde la cooperación entre actores estatales y no estatales funciona orgánicamente, con las lecciones aprendidas en cada caso. • Se encuentran identificadas y consensuadas con la Universidad e instituciones implicadas las necesidades de posibles investigaciones científicas y capacitación.

Interrogante / Aspecto	Descripción / Detalle
¿Qué? (Problema)	Deficiente implementación en los PDLE evaluados de formas de energía renovables en las soluciones energéticas.
¿Por qué? (Objetivo)	Deficiente el rigor de los estudios durante la etapa de diseño del proyecto.
¿Dónde? (Lugar)	Provincia de Cienfuegos
¿Quién? (Responsables)	Coordinador del Grupo de Procesos y Proyectos para el Desarrollo Integral (GPP-DIT) de Cienfuegos, coordinadores de los Grupos de Proyectos Municipales (GPM), especialistas seleccionados según instituciones involucradas en los procesos y proyectos.
¿Cómo? (Método)	Profesores investigadores del Centro de Estudios e Energía y Medio Ambiente (CEEMA) de la Universidad de Cienfuegos proponen procedimiento para su aplicación a los proyectos en ejecución o nuevas propuestas de PDLE. Se realizan talleres con especialistas de los grupos coordinadores y especialistas de proyectos para la explicación del procedimiento como paso para iniciar su implementación en el territorio. Profesores del CEEMA asesoran proceso de implementación a los PDLE de la provincia. Se incorpora la aplicación del procedimiento como práctica en la fundamentación de las nuevas propuestas de PDLE del territorio.
¿Cuánto? (Costo)	\$ 16720.00
¿Cuándo? (Secuencia)	Fecha de inicio del proceso: septiembre de 2020. Entrega y explicación del Procedimiento: octubre de 2020. Fecha de terminación de la implementación en los PDLE en ejecución: marzo de 2021.
Indicadores Meta	Al final del proceso: <ul style="list-style-type: none"> El 100% de los proyectos del territorio disponen de un estudio donde se fundamenta las posibles alternativas para la implementación de formas de energía renovables, lo cual se exige como práctica obligatoria en las nuevas propuestas de PDLE. Al finalizar el segundo semestre de 2021: <ul style="list-style-type: none"> Más del 50% de los PDLE del territorio disponen de una propuesta para el uso de formas de energía renovable con sus respectivos estudios de factibilidad.
Interrogante / Aspecto	Descripción / Detalle
¿Qué? (Problema)	Deficiente estimación ex-ante del presupuesto requerido para el proyecto y de su cronograma de ejecución.
¿Por qué? (Objetivo)	Insuficiente rigor y diagnóstico en los estudios técnicos, previos a los estudios de factibilidad económico-financiera de los PDLE.
¿Dónde? (Lugar)	Provincia de Cienfuegos
¿Quién? (Responsables)	Coordinador del Grupo de Procesos y Proyectos para el Desarrollo Integral (GPP-DIT) de Cienfuegos, coordinadores de los Grupos de Proyectos Municipales (GPM), especialistas seleccionados según instituciones involucradas en los procesos y proyectos.
¿Cómo? (Método)	Profesores investigadores de la Universidad de Cienfuegos, en alianza con otras instituciones proponen una metodología para la elaboración de estudios técnicos a

	<p>PDLE, donde se establecen las pautas para el diagnóstico de la tecnología y capacidad de producción requerida y la duración de cada actividad del cronograma para el montaje, incluyendo la obra civil en caso de ser requerida.</p> <p>Se entrega diagnóstico adjunto con todos los posibles obstáculos o riesgos del proceso y posibles medidas para su mitigación.</p> <p>Se realizan talleres con especialistas de los grupos coordinadores y especialistas seleccionados de instituciones claves del territorio para la explicación del procedimiento como paso previo para iniciar su implementación en el territorio.</p> <p>Profesores investigadores de la Universidad asesoran proceso de implementación en la provincia.</p> <p>Se incorpora la aplicación del procedimiento como práctica en la fundamentación de las nuevas propuestas de PDLE del territorio.</p>
¿Cuánto? (Costo)	\$ 6500.00
¿Cuándo? (Secuencia)	<p>Fecha de inicio del proceso: enero de 2020.</p> <p>Entrega y explicación del Procedimiento: marzo de 2020.</p> <p>Fecha de terminación de la implementación en el territorio: junio de 2021.</p>
Indicadores Meta	<p>A partir de la entrega:</p> <ul style="list-style-type: none"> El territorio dispone de un procedimiento avalado por especialistas donde se establecen las pautas a seguir para desarrollar un estudio técnico de un PDLE con los estudios de rigor requeridos. <p>A partir del 2022:</p> <ul style="list-style-type: none"> Más del 80% de los nuevos proyectos se ajustan al presupuesto inicialmente estimado para el componente equipamiento y construcción y montaje, así como al cronograma de ejecución planificado.
Interrogante / Aspecto	Descripción / Detalle
¿Qué? (Problema)	Persisten condiciones desfavorables para la sostenibilidad según resultados obtenidos en la evaluación.
¿Por qué? (Objetivo)	Ausencia de premisas para regular y controlar los aspectos que inciden desfavorablemente contra la sostenibilidad a mediano o largo plazo de los PDLE.
¿Dónde? (Lugar)	Provincia de Cienfuegos
¿Quién? (Responsables)	Coordinador del Grupo de Procesos y Proyectos para el Desarrollo Integral (GPP-DIT) de Cienfuegos, coordinadores de los Grupos de Proyectos Municipales (GPM), especialistas seleccionados según instituciones involucradas en los procesos y proyectos.
¿Cómo? (Método)	<p>Se propone a los gestores del desarrollo local en el territorio premisas de estricto cumplimiento, previo y durante la ejecución de los PDLE:</p> <ul style="list-style-type: none"> Previo a la puesta en marcha de los proyectos, estos disponen con las condiciones físicas y de funcionalidad de la infraestructura que contribuye al buen funcionamiento. Se exige a las instituciones responsabilizadas con el proyecto según los diferentes niveles de gestión implicados (municipio, provincia, país): <ol style="list-style-type: none"> Aval de compromiso con los resultados e impactos esperados. Propuesta y posterior cumplimiento de una estrategia efectiva y preventiva para el mantenimiento a la infraestructura y tecnología instalada, para la cual se establecen mecanismos para su control y seguimiento a partir de la puesta en marcha.

	<p>3. Una estrategia gradual por cada proyecto para el escalamiento hacia formas organizativas superiores que le permitan una mayor autonomía y mejor desempeño en función del mejoramiento de la calidad de vida de la población.</p> <p>4. Plan de contingencia ante riesgos de posibles desastres naturales</p> <ul style="list-style-type: none"> Existencia y cumplimiento de una adecuada estrategia de capacitación, con acciones concretas dirigidas a todos los trabajadores en función de mejorar su desempeño
¿Cuánto? (Costo)	No se considera.
¿Cuándo? (Secuencia)	A partir de enero de 2021.
Indicadores Meta	Al finalizar 2022: Más del 80% de los PDLE de la provincia son evaluados utilizando el presente procedimiento y presentan una situación favorable en el criterio sostenibilidad.
Interrogante / Aspecto	Descripción / Detalle
¿Qué? (Problema)	Escasa participación e implicación de la población y de las entidades con personalidad jurídica, responsables de los PDLE en su gestión.
¿Por qué? (Objetivo)	Insuficientes espacios o mecanismos de intercambio e información con la participación de los clientes o beneficiarios directos, especialmente para la población, como proceso de retroalimentación para la gestión de los proyectos, con la participación directa de las entidades con personalidad jurídica, responsables de los PDLE del territorio.
¿Dónde? (Lugar)	Provincia de Cienfuegos
¿Quién? (Responsables)	Coordinador del Grupo de Procesos y Proyectos para el Desarrollo Integral (GPP-DIT) de Cienfuegos, coordinadores de los Grupos de Proyectos Municipales (GPM), especialistas seleccionados según instituciones involucradas en los procesos y proyectos.
¿Cómo? (Método)	<p>Agregarle a los sitios web de portal del ciudadano de cada municipio, espacios donde se informe sobre la actualidad de cada proyecto existente, al tiempo que se habiliten las interfaces con formularios que faciliten el intercambio con los clientes, beneficiarios directos, especialmente con la población para recoger estado de satisfacción con las producciones y servicios prestados de cada proyecto, posibles quejas o sugerencias para su mejora.</p> <p>Establecer plazos de tiempo máximo para las respuestas en cada caso por los responsables de los proyectos o especialistas designados en cada caso.</p> <p>Promover otros espacios y mecanismos de participación donde los clientes en general y especialmente la población pueda canalizar estados de opinión y al mismo tiempo reciba información actualizada sobre los proyectos de desarrollo local existentes, sus propósitos y avances en los resultados esperados, con una implicación más directa de las entidades con personalidad jurídica, responsables de los proyectos.</p>
¿Cuánto? (Costo)	No se considera
¿Cuándo? (Secuencia)	A partir de enero de 2021.
Indicadores Meta	Al finalizar el 2021: <ul style="list-style-type: none"> Cada municipio dispone de sitios web que facilitan el intercambio y participación de entidades estatales y no estatales en la gestión de proyectos de desarrollo local, así como la retroalimentación de los proyectos sobre el grado de satisfacción de los

	<p>beneficiarios directos y especialmente de la población con las producciones o servicios que ofrece cada PDLE.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada municipio dispone de espacios sistemáticos de concertación entre entidades estatales y no estatales, a partir de la convocatoria de los gobiernos, donde participan de manera activa las entidades con personalidad jurídica, responsables de estos proyectos y los cuales se orientan a la mejora en las ofertas de los proyectos en función de la calidad de vida de la población del territorio.
Interrogante / Aspecto	Descripción / Detalle
¿Qué? (Problema)	Deficiente nivel de apropiación de determinados actores claves como el turismo y los propios proveedores en general acerca de los propósitos y resultados esperados de los PDLE.
¿Por qué? (Objetivo)	Insuficientes políticas orientadas a una mayor compatibilización entre el enfoque verticalista y sectorial, acorde a las prioridades y necesidades de los territorios.
¿Dónde? (Lugar)	Provincia de Cienfuegos
¿Quién? (Responsables)	Coordinador del Grupo de Procesos y Proyectos para el Desarrollo Integral (GPP-DIT) de Cienfuegos, coordinadores de los Grupos de Proyectos Municipales (GPM), especialistas seleccionados según instituciones involucradas en los procesos y proyectos.
¿Cómo? (Método)	Crear una línea de investigación multidisciplinaria desde la Universidad, orientada al estudio y propuesta de insumos para el desarrollo de nuevas políticas o al sistemático perfeccionamiento de las ya existentes donde se pondere con mayor peso las prioridades del territorio en correspondencia y armonía con las de país, de acuerdo a los retos estratégicos que impone el desarrollo territorial y sus objetivos asociados según los resultados de la presente investigación, sobre la base de promover una mayor concertación de los actores relevantes del territorio en función de dichos retos.
¿Cuánto? (Costo)	Sin estimar
¿Cuándo? (Secuencia)	A partir de enero de 2021.
Indicadores Meta	<p>Al finalizar el 2021:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Universidad de Cienfuegos dispone de un equipo de investigadores de varias disciplinas desarrollando investigaciones como insumos para políticas públicas orientadas cada vez más a un enfoque territorial y sistémico del desarrollo local. • Se dispone de investigaciones orientadas al desarrollo de insumos para políticas públicas que ponderan significativamente las prioridades del territorio en armonía con las de país, sobre la base de promover una mayor concertación de los actores relevantes del territorio en función de los retos estratégicos del desarrollo territorial y los objetivos asociados que se identifican en la presente investigación.