

FACTORES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL MARCO DEL DESARROLLO LOCAL. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE EL AGENTE DE DESARROLLO LOCAL EN ESPAÑA¹

AUTORES:

JOAN RAMON SANCHIS PALACIO

Profesor Titular de Universidad

SANTIAGO CANTARERO SANZ

Profesor Asociado a Tiempo Completo

Universitat de València

Área Temática: Creación de Empresas

Dirección de contacto: e-mail: joan.r.sanchis@uv.es

RESUMEN:

El agente de desarrollo local desempeña un papel relevante en la creación de empresas mediante la gestión de proyectos, al favorecer, promover y apoyar la creación de diferentes clases de empresas mediante su interacción con los grupos promotores. El trabajo tiene por objeto analizar cuáles son los factores de éxito en la gestión de proyectos desarrollados por los agentes de desarrollo local. Se ha realizado un trabajo de campo consistente en la explotación de una encuesta dirigida a los agentes de desarrollo local del Estado español.

PALABRAS CLAVE: Éxito, Gestión de proyectos, Agente de Desarrollo Local, Desarrollo Local, Creación de Empresas.

1. Introducción. El papel del agente de desarrollo local en la creación de empresas.

El Agente de Desarrollo Local (ADL), por sus propias características, desempeña un papel relevante en el proceso de creación y desarrollo de empresas, a través de la gestión de proyectos que surgen de la iniciativa, en la mayoría de los casos, de colectivos desfavorecidos como jóvenes en paro, parados de larga duración, mujeres, etc. (Sanchis, 1997, 1999 y 2001; Sanchis y Ribeiro, 1999). En este sentido, una de sus funciones más destacadas es la de favorecer, promover y apoyar la creación de diferentes clases de empresas mediante su interacción con los grupos promotores,

¹ El presente trabajo forma parte de un proyecto de investigación financiado por la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

especialmente cuando estos últimos carecen de la formación adecuada para hacer frente a la realización de un proyecto de viabilidad (Contell García, 1996; Cachón Rodríguez, 1999).

El presente trabajo tiene por objeto analizar cuáles son los factores de éxito en la gestión de proyectos de colectivos desfavorecidos desarrollados con el apoyo de los agentes de desarrollo local. Con ánimo de aproximar el estudio a la realidad se ha considerado oportuno realizar un análisis empírico tomando como base tres trabajos anteriores desarrollados sobre el tema: el trabajo realizado hace ya años por Antuñano y otros (1993) sobre las experiencias de desarrollo local en la Comunidad Valenciana, el trabajo bastante más reciente de Medina Hernández, Rodríguez Ferrer y Fuentes Medina (1996) sobre el agente de desarrollo local en Canarias y el trabajo realizado por nosotros mismos sobre el comportamiento del agente de fomento en la Comunidad Valenciana (Sanchis y Cantarero, 1999).

Para ello se ha realizado un trabajo de campo consistente en la realización y explotación de una encuesta dirigida a los ADLs del conjunto del Estado español, constituida por 60 ítems distribuidos en cuatro grandes apartados: funcionamiento de la agencia, perfil del agente de desarrollo local, características del servicio del agente de desarrollo local y la gestión de proyectos en el servicio del ADL².

Las funciones que desempeña el ADL son principalmente actividades de investigación, información, formación y asesoramiento empresarial (Sanchis y otros, 2000). La figura del agente de fomento queda contemplada en el artículo 11.4 de la Orden Ministerial de 21 de febrero de 1986 como aquellos “agentes de desarrollo, promotor de empleo o expertos de naturaleza análoga, que tenga como función la de promover, desarrollar o asesorar iniciativas locales de empleo”. Sin embargo, en la realidad local éste adopta diversas denominaciones según las funciones prioritarias que desempeña. Así, se hace referencia al Técnico de Empleo o Promotor de Empleo cuando su principal objetivo es la reducción del desempleo; al Agente de Desarrollo Rural cuando se especializa en zonas agrarias o en el desarrollo de zonas turísticas alternativas; al Agente para la Igualdad con el objeto de reducir los desequilibrios sociales que se producen por razón de edad, sexo, grupo socio-étnico, etc. Los puestos de trabajo de los agentes de fomento incluyen los relacionados con los Agentes de desarrollo local, Gerentes de agencias de desarrollo y Asesores económicos y jurídicos, entre otros menos importantes (Vázquez Barquero, 1988; Pérez Ramírez y Carrillo Benito, 2001).

2. Metodología de la investigación realizada

El estudio empírico ha consistido en el envío, respuesta y tratamiento de los datos de un cuestionario dirigido a los agentes de fomento del conjunto del Estado español durante los meses de enero a marzo de 2001. Los objetivos que se persiguen con el estudio realizado son: analizar la cantidad de proyectos gestionados durante los dos últimos años, así como su carácter (social y/o económico), su naturaleza (instalación o implantación de bienes y servicios, operación o racionalización del uso de factores) y su categoría (producción de bienes, infraestructura económica, infraestructura social y prestación de servicios); analizar la forma con que los ADLs gestionan los proyectos mediante el estudio de las fases que desarrolla y la duración de elaboración y ejecución de los mismos; y realizar un estudio sobre los resultados obtenidos en la gestión de los proyectos en cuanto al nivel de ejecución, el nivel de éxito y los factores de éxito de los mismos.

El cuestionario se ha enviado por correo postal al total de la población censada por nosotros (1.354 agentes), que representa aproximadamente el 77% de la población total de ADLs activos en España a 31 de diciembre de 2000, momento en el que se realizó el estudio. Ahora bien, conviene destacar la dificultad existente en la obtención de dicha población, pues no existe un censo de ADLs contrastado dada la novedad que supone su implantación y dada la existencia de diferentes figuras para la realización de dicha función, por lo que en primer lugar se ha procedido a elaborar un censo propio de ADLs de España a través de la información obtenida de diferentes organismos e instituciones autonómicas como las Diputaciones provinciales, los Centros Europeos de Empresas Innovadoras (CEEIs), las Oficinas Leader y Proder y otras empresas y asociaciones relacionadas con el desarrollo local y comarcal. En este sentido, se han incluido en el censo como agentes de fomento a todas aquellas figuras que desempeñan su trabajo en el marco del desarrollo local y comarcal y que tienen como función principal actuar como dinamizador de la economía local y de la creación de empresas, como son los agentes de desarrollo local y otros promotores que realizan su trabajo en los ayuntamientos, los promotores de las iniciativas comunitarias leader y proder, los responsables de los CEEIs y otros agentes que desempeñan su trabajo en otras instituciones, organismos y empresas como los directores o responsables de Escuelas Taller o Casas de Oficio, de Centros Especiales de Empleo, de Centros de Integración Sociolaboral, de Centros de Desarrollo Comercial, etc. (Forem, 1999).

A partir de la información que se iba recogiendo de las diferentes comunidades autónomas y el perfil que consideramos que debe tener el agente de desarrollo local se estableció una proyección de la población total en el momento de elaboración del censo, y esta es de aproximadamente 1.800

² El presente trabajo representa sólo una parte de dicho estudio, dada las limitaciones espaciales existentes.

agentes. Por tanto, la muestra utilizada en la investigación ha sido de 1.354 agentes, de la cual se han obtenido 216 respuestas (el 16% de la muestra), tal como muestra la Tabla 1.

Tabla 1. Índice de respuesta

Comunidad Autónoma	Población censada		Muestra escogida		Respuesta	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Andalucía	510	37,6	510	37,6	19	3,7
Asturias	45	3,3	45	3,3	8	17,8
Canarias	44	3,3	44	3,3	7	16,0
Cantabria	19	1,4	19	1,4	1	5,2
Castilla-La Mancha	62	4,6	62	4,6	15	24,2
Castilla-León	60	4,5	60	4,5	12	20,0
Cataluña	180	13,3	180	13,3	46	25,5
Comunidad Valenciana	131	9,7	131	9,7	20	15,3
Extremadura	101	7,4	101	7,4	26	25,7
Galicia	63	4,6	63	4,6	18	28,6
Madrid	62	4,6	62	4,6	19	30,6
Murcia	10	0,7	10	0,7	3	30,0
País Vasco	24	1,8	24	1,8	4	16,7
Otros	43	3,2	43	3,2	18	41,9
España	1.354	100,0	1.354	100,0	216	16,0

Fuente: elaboración propia

A partir del número de respuestas obtenidas podemos decir que el presente estudio tiene un margen de error inferior de +- 6% para un nivel de confianza del 95,5%, por lo que nos encontramos ante un estudio de alta fiabilidad.

Las fuentes de información consultadas corresponden a los datos obtenidos de la realización y explotación de dicha encuesta. El cuestionario es semiestructurado, incluyendo en el mismo, tanto cuestiones abiertas (en las que se solicita información puntual sobre la variables) como cuestiones cerradas (en las que se solicita al encuestado que señale la opción correcta entre múltiples respuestas). Posteriormente se ha procedido a la tabulación y tratamiento de los datos, para lo cual se han agrupado variables según preguntas. El análisis se ha realizado mediante la utilización del programa informático SPSS versión 8.0. Para el tratamiento de los datos se han utilizado diferentes técnicas estadísticas. En primer lugar se ha realizado un análisis descriptivo consistente en la agrupación de resultados en tablas individuales para cada variable. En segundo lugar, se ha realizado, para aquellos casos que se ha considerado relevante, un análisis de relación entre variables mediante la utilización de tablas de contingencias y diferentes estadísticos como la Chi-cuadrado, la corrección de continuidad, la V de Cramer y el coeficiente de correlación de Pearson.

3. Análisis de los resultados obtenidos del estudio empírico realizado

A continuación se analizan los diferentes resultados obtenidos del estudio empírico realizado según los objetivos propuestos. Así, en un primer apartado se estudian los aspectos relacionados con la cantidad de proyectos gestionados durante los dos últimos años, así como su carácter, su naturaleza y su categoría; en un segundo apartado se estudia la forma con que los ADLs gestionan los proyectos mediante el estudio de las fases que desarrolla y la duración de elaboración y ejecución de los mismos; y en un tercer apartado se estudian los resultados obtenidos en la gestión de proyectos en cuanto al nivel de ejecución, el nivel de éxito y los factores de éxito de los mismos.

3.1. Características de los proyectos gestionados por el ADL.

Según la Tabla 2, los proyectos empresariales gestionados por los ADLs encuestados tienen como objetivo principal la instalación de nuevas empresas con un doble carácter: social y económico. Los proyectos de carácter social representan el 23% del total de proyectos y vienen a dar respuesta a colectivos determinados y a demandas sociales; mientras que los de carácter económico representan el 77% del total de proyectos gestionados, y pretenden el desarrollo de nuevas actividades productivas o de servicios que reporten riqueza a la comunidad. Se observa también que su naturaleza se centra mayoritariamente en la instalación de bienes y/o servicios (63%), más que en la racionalización de factores (17%). Por último, la distribución según categorías de los proyectos gestionados evidencia una tendencia muy marcada hacia la prestación de servicios (49,34% de los casos), quedando el resto de categorías como las actividades de promoción social (19,36% de los casos), la producción de bienes (20,3% de los casos) y la de promoción económica (11,18% de los casos) bastante alejados de la categoría mejor considerada.

Tabla 2. Proyectos gestionados por el ADL: carácter, categoría y naturaleza

Proyectos dos últimos años	%	Carácter de los proyectos	%	Categoría de los proyectos	%	Naturaleza de los proyectos	%
Ninguno	10,7	Social	23,0	Producción de bienes	20,1	Instalación bienes/servicios	63,0
Entre 1 y 5	22,3	Económico	77,0	Infraestructura económica	11,2	Racionalización de factores	17,0
Más de 5	67,0	TOTAL	100	Infraestructura social	19,4	Mixtos	20,0
TOTAL	100			Prestación de servicios	49,3	TOTAL	100
				TOTAL	100		

Fuente: elaboración propia

La mayoría de los ADLs encuestados han gestionado más de cinco proyectos (el 67% de los casos) y solo el 10,7% no ha gestionado ningún proyecto, lo cual demuestra el importante papel que el agente desempeña en la gestión de proyectos.

Inciendo en los datos anteriores podemos indicar que se establecen algunas relaciones de dependencia entre las cuatro categorías establecidas para agrupar a todos los proyectos y la cantidad

de proyectos gestionados en los últimos años. En este sentido, se puede indicar que la dependencia viene determinada por el elevado número de agentes que realiza más de cinco proyectos gestionados en los dos últimos años, y que estos pertenecen a todas las categorías, evidenciándose esta relación. La relación más interesante de las analizadas es la que se establece entre los proyectos denominados de operación y racionalización del uso de los factores utilizados, que están estrechamente relacionados con la producción de bienes y las infraestructuras de carácter económico y social, recogidas en las Tablas 3, 4 y 5.

Se deduce de ello que el desarrollo de nuevas infraestructuras y producción de bienes se derivan de la racionalización de los recursos ya existentes. Según el cálculo de las tablas de contingencia y la valoración de los coeficientes de correlación de Pearson y la corrección de continuidad para un $\alpha = 0,05$, se evidencia el rechazo de la hipótesis nula de independencia, mostrando una gran dependencia entre ellas. Son las únicas dependencias que se dan al relacionar los tipos de proyectos con los diferentes grupos planteados para agruparlos.

La Tabla 3 recoge la relación entre los proyectos de operación o racionalización del uso de los factores utilizados y la producción de bienes. El análisis de los residuos tipificados indica que la probabilidad de que los proyectos de operación o racionalización es significativamente mayor que si las dos variables fueran independientes (1,6), mientras que la probabilidad que los proyectos de operación o racionalización no sea de producción de bienes (-2,1) es significativamente menor que si fueran independientes, evidenciando la dependencia entre ambas.

Tabla 3. Tablas de contingencias y estadísticos para proyectos de operación/ racionalización con respecto a la producción de bienes

					Producción de bienes		Total
					No	Sí	
Proyectos de operación y racionalización de factores	No	Recuento	35	37	72		
		Residual	9,0	-9,0			
		Residuos tipificados	1,8	-1,3			
	Sí	Recuento	9	41	50		
		Residual	-9,0	9,0			
		Residuos tipificados	-2,1	1,6			
Total		Recuento	44	78	122		
		Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)	Sig. exacta (bilatel)	Sig. exacta (unila)	
Chi-cuadrado de Pearson		11,991	1	,001			
Corrección de continuidad		10,701	1	,001			
Razón de verosimilitud		12,629	1	,000			
Estadístico exacto de Fisher					,001	,000	
Nominal por nominal					Valor	Sig. aproximada	
					,314	,001	
					,314	,001	
					,299	,001	

Fuente: elaboración propia

Las Tablas 4 y 5 indican la misma valoración que la recogida en la Tabla 2, es decir, la existencia de dependencia entre los proyectos de operación y racionalización con los de infraestructura económica (energía, transporte, comunicación, etc.) e infraestructura social (salud, educación, vivienda, etc.). La observación de los residuos tipificados nos indican, nuevamente, la misma relación que los proyecto de producción de bienes.

Tabla 4. Tabla de contingencias y estadísticos para proyectos de operación y racionalización con respecto a los proyectos de infraestructura económica

		Infraestructura económica			Total
		No	Sí		
Proyectos de Operación y Racionalización de factores	No	Recuento	53	19	72
		Residual	11,7	-11,7	
		Residuos tipificados	1,8	-2,1	
	Sí	Recuento	17	33	50
		Residual	-11,7	11,7	
		Residuos tipificados	-2,2	2,5	
Total	Recuento	70	52	122	
	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)	Sig. exacta (bilatel)	Sig. exacta (unila)
Chi-cuadrado de Pearson	18,932	1	,000		
Corrección de continuidad	17,347	1	,000		
Razón de verosimilitud	19,259	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Nominal por nominal				Valor	Sig. aproximada
			Phi	,394	,000
			V de Cramer	,394	,000
			Coefficiente de contingencia	,367	,000

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Tabla de contingencias y estadísticos para proyectos de operación y racionalización con respecto a los proyectos de infraestructura social

		Infraestructura social			Total
		No	Sí		
Proyectos de Operación y Racionalización de factores	No	Recuento	31	41	72
		Residual	5,6	-5,6	
		Residuos tipificados	1,1	-,8	
	Sí	Recuento	12	38	50
		Residual	-5,6	5,6	
		Residuos tipificados	-1,3	1,0	
Total	Recuento	43	79	122	
	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)	Sig. exacta (bilatel)	Sig. exacta (unila)
Chi-cuadrado de Pearson	4,695	1	,030		
Corrección de continuidad	3,897	1	,048		
Razón de verosimilitud	4,817	1	,028		
Estadístico exacto de Fisher				,035	,023
Nominal por nominal				Valor	Sig. aproximada
			Phi	,196	,030
			V de Cramer	,196	,030
			Coefficiente de contingencia	,192	,030

Fuente: elaboración propia

3.2. Características del servicio ofrecido por el ADL en la gestión de proyectos.

En la gestión de proyectos se establecen diferentes etapas que se deben seguir para definirlo correctamente y ejecutarlo: 1) información u obtención de datos necesarios para la definición del proyecto; 2) preparación o identificación de la idea, anteproyectos y proyecto; 3) negociación o búsqueda de apoyos para su ejecución; 4) ejecución o realización del proyecto; y 5) operación o evaluación y control del proyecto. Con el objeto de conocer la percepción del agente sobre los proyectos que gestionan, en la Tabla 6 se ofrece información acerca de las etapas que desarrolla el agente y de la importancia asignada por éste a cada una de ellas.

Observando la Tabla 6 podemos indicar que el agente ejecuta con mayor intensidad las primeras etapas del proceso de gestión de proyectos, es decir, la de información (93,2%) y la de preparación (89,6%), y menos las que tienen una mayor proximidad al momento de puesta en marcha, como la fase de ejecución (67,2%) y la de verificación sobre la ejecución (69,3%). Lo más destacado es la constatación nuevamente de que, al menos, un 6,8% de los agentes no realiza ningún proyecto ya que no realizan ni siquiera la fase previa de recogida de información para su posterior gestión.

Si analizamos la importancia asignada a cada una de las fases, se observa que las respuestas van en la misma línea, estableciendo mayor importancia a las fases previas como la de información, considerada la más importante en el 49,2% de los casos, y la de preparación con un 47,6%. Las siguientes fases tienen una importancia bastante más reducida, en especial la fase de operación o control, que es considerada como la menos importante de todas en un 49,2% de los casos.

Tabla 6. Etapas seguidas en la elaboración de un proyecto gestionado por el agente e importancia de cada una de ellas

Ejecución etapas	Información	Preparación	Negociación	Ejecución	Operación
Sí	93,2%	89,6%	72,4%	67,2%	69,3%
No	6,8%	10,4%	27,6%	32,8%	30,7%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Importancia etapas	Información	Preparación	Negociación	Ejecución	Operación
1 (mayor)	49,2%	47,6%	17,3%	18,3%	11,0%
2	23,6%	34,6%	20,9%	12,0%	8,9%
3	8,9%	10,5%	39,3%	21,5%	9,4%
4	11,5%	4,2%	12,6%	39,8%	17,8%
5 (menor)	6,8%	2,6%	9,4%	7,4%	49,2%
NS/NC	0,0%	0,5%	0,5%	1,0%	3,7%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: elaboración propia

Resulta evidente que las etapas seguidas para elaborar los proyectos no se corresponden necesariamente con la importancia asignada a cada una de ellas. El análisis de posibles relaciones de

dependencia entre las etapas ejecutadas y la importancia asignada a éstas evidencia que aquellos agentes que ejecutan la función de operación (evaluación y control del proyecto) asignan más importancia que el resto a las funciones de negociación, ejecución y control. Se constata la diferencia de percepción sobre la forma de actuar ante un proyecto, donde una gran parte de los agentes se concentran en las etapas previas, las de información y preparación. El análisis de dependencias entre las demás fases seguidas y la importancia asignada a cada una de ellas muestra independencia entre ellas, indicando que la ejecución de las primeras fases casi exclusivamente no resta importancia a las siguientes etapas, que se deben desarrollar para concluir el proyecto.

La realización de los proyectos y su posterior ejecución precisan de diferentes tiempos de elaboración. Se han establecido varios intervalos de variación con la intención de conocer en primer lugar la distribución a la hora de elaborar el proyecto y, en segundo lugar, la distribución de los proyectos según su tiempo de ejecución. Posteriormente se analiza la existencia de correspondencias entre la elaboración y la ejecución de los mismos. Según la Tabla 7, los proyectos gestionados por los agentes encuestados han tenido un tiempo de elaboración bastante corto, menos de un mes (en el 42% de los casos), en comparación con su tiempo de ejecución que se distribuye de manera más homogénea entre los intervalos establecidos en el estudio, entre un mes y tres años.

Tabla 7. Distribución de tiempos de elaboración y ejecución de proyectos del agente

Tiempo de elaboración de los proyectos	%	Tiempo de ejecución de los proyectos	%
Hasta un mes	42,00	Hasta un mes	19,50
Entre uno y tres meses	23,70	Entre uno y tres meses	10,37
Entre tres y seis meses	22,00	Entre tres y seis meses	25,24
Entre seis y nueve meses	3,81	Entre seis y nueve meses	5,44
Entre nueve y un año	6,33	Entre nueve y un año	21,68
Más de un año	2,19	Entre uno y dos años	12,29
TOTAL	100	Entre dos y tres años	3,80
		Más de tres años	1,67
		TOTAL	100

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que si se consideran los proyectos elaborados de una duración inferior al mes junto con los proyectos de duración entre uno y tres meses, hacen un total del 65,7% de los casos, lo cual nos permite afirmar que la duración de elaboración de los proyectos llevados a cabo es excesivamente corta, sobre todo si lo comparamos con otros países como Suecia (Sanchis, 1997). Por otra parte, el tiempo de ejecución de los proyectos aparece de forma tan dispersa que no nos permite obtener conclusión alguna al respecto, si bien se detecta que el 25,24% de los proyectos se ejecutan entre tres y seis meses y más de la mitad requieren de menos de seis meses para su ejecución. Esto también vendrá justificado por la percepción de proyecto, que en la mayoría de los

casos parece limitarse a las fases de información y preparación, que son las que resultan relevantes para la mayoría de los encuestados (Tabla 6).

El análisis de independencia entre las variables tiempo de elaboración y tiempo de ejecución de los proyectos a través de varios estadísticos como la *Chi-cuadrado*, la corrección de continuidad o la *V de Cramer* para un $\alpha = 0,05$, nos va a indicar la relación existente entre la duración de elaboración y la ejecución y el rechazo de la hipótesis nula de independencia. La dependencia identificada indica que cuanto menor es el tiempo de elaboración del proyecto menor es su plazo de ejecución, y en el otro sentido, que a mayor tiempo de elaboración del proyecto más largo es su plazo de ejecución. Esta situación se evidencia para todos los intervalos establecidos en la variable tiempo de elaboración de los proyectos con respecto a los intervalos de ejecución.

La Tabla 8 recoge las relaciones de contingencia entre los tiempos de elaboración hasta un mes y el tiempo de ejecución hasta un mes de los proyectos. La observación de los residuos tipificados evidencia la alta relación de dependencia entre estas dos variables.

Tabla 8. Tabla de contingencias entre tiempo de elaboración hasta un mes y tiempo de ejecución hasta un mes

		Tiempo de ejecución:		Hasta un mes		Total	
				No	Sí		
Tiempo de Elaboración: hasta un Mes	No	Recuento	56	4	60		
		Residual	12,5	-12,5			
		Residuos tipificados	1,9	-3,1			
	Sí	Recuento	34	30	64		
		Residual	-12,5	12,5			
		Residuos tipificados	-1,8	3,0			
Total		Recuento	90	34	124		
		Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)	Sig. exacta (bilatela)	Sig. exacta (unila)	
		Chi-cuadrado de Pearson	25,157	1	,000		
		Corrección de continuidad	23,177	1	,000		
		Razón de verosimilitud	27,807	1	,000		
		Estadístico exacto de Fisher			,000	,000	
Nominal por nominal					Valor	Sig. aproximada	
					,450	,000	
					V de Cramer	,450	,000
					Coefficiente de contingencia	,411	,000

Fuente: elaboración propia

La Tabla 9, al igual que la anterior, relaciona el tiempo de elaboración hasta un mes con el tiempo de ejecución entre uno y tres meses, obteniéndose la misma conclusión.

Tabla 9. Tabla de contingencias entre tiempo de elaboración hasta un mes y tiempo de ejecución entre uno y tres meses.

	Tiempo de ejecución:	Entre uno y tres meses		Total
		No	Sí	

Tiempo de Elaboración: hasta un Mes	No	Recuento		51	9	60
		Residual		5,5	-5,5	
		Residuos tipificados		,8	-1,4	
	Sí	Recuento		43	21	64
		Residual		-5,5	5,5	
		Residuos tipificados		-,8	1,4	
Total	Recuento		94	30	124	
	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)	Sig. exacta (bilatel)	Sig. exacta (unila)	
Chi-cuadrado de Pearson	5,357	1	,021			
Corrección de continuidad	4,430	1	,035			
Razón de verosimilitud	5,490	1	,019			
Estadístico exacto de Fisher				,023	,017	
Nominal por nominal			Phi	,208	,021	
			V de Cramer	,208	,021	
			Coefficiente de contingencia	,204	,021	
				Valor	Sig. aproximada	

Fuente: elaboración propia

Las Tablas 10,11 y 12 establecen las relaciones de dependencia entre las variables tiempo de elaboración y tiempo de ejecución, igual que las anteriores.

Tabla 10. Tabla de contingencias entre tiempo de elaboración entre uno y tres meses y tiempo de ejecución entre uno y tres meses.

		Tiempo de ejecución:	Entre uno y tres meses		Total	
			No	Sí		
Tiempo de Elaboración: Entre uno y tres meses	No	Recuento		71	5	76
		Residual		13,2	-13,2	
		Residuos tipificados		1,7	-3,1	
	Sí	Recuento		24	25	49
		Residual		-13,2	13,2	
		Residuos tipificados		-2,2	3,9	
Total	Recuento		95	30	125	
	Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)	Sig. exacta (bilatel)	Sig. exacta (unila)	
Chi-cuadrado de Pearson	32,259	1	,000			
Corrección de continuidad	29,869	1	,000			
Razón de verosimilitud	32,985	1	,000			
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000	
Nominal por nominal			Phi	,508	,000	
			V de Cramer	,508	,000	
			Coefficiente de contingencia	,453	,000	
				Valor	Sig. aproximada	

Fuente: elaboración propia

Con estas tablas se pretende justificar la dependencia para todos los intervalos establecidos en el estudio, de manera que la Tabla 10 recoge la relación entre uno y tres meses de elaboración y entre uno y tres de ejecución; la Tabla 11 recoge la relación entre tres y seis meses para la elaboración y entre nueve y doce meses de ejecución; y la Tabla 12 recoge la relación entre seis y nueve meses de elaboración y seis y nueve meses de ejecución. La interpretación en todos los casos es la misma y justifica la dependencia existente entre el tiempo de elaboración y el de ejecución de los proyectos.

Tabla 11. Tabla de contingencias entre tiempo de elaboración entre tres y seis meses y tiempo de ejecución entre nueve y doce meses.

		Tiempo de ejecución:	Entre nueve y doce meses		Total	
			No	Sí		
Tiempo de Elaboración: entre tres y seis meses	No	Recuento	40	25	65	
		Residual	6,2	-6,2		
		Residuos tipificados	1,1	-1,1		
	Sí	Recuento	25	35	60	
		Residual	-6,2	6,2		
		Residuos tipificados	-1,1	1,2		
Total		Recuento	65	60	125	
		Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)	Sig. exacta (bilatel)	Sig. exacta (unila)
Chi-cuadrado de Pearson		4,936	1	,026		
Corrección de continuidad		4,172	1	,041		
Razón de verosimilitud		4,967	1	,026		
Estadístico exacto de Fisher					,032	,020
Nominal por nominal				Valor	Sig. aproximada	
		Phi		,199	,026	
		V de Cramer		,199	,026	
		Coeficiente de contingencia		,195	,026	

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. Tabla de contingencias entre tiempo de elaboración entre seis y nueve meses y tiempo de ejecución entre seis y nueve meses.

		Tiempo de ejecución:	Entre seis y nueve meses		Total	
			No	Sí		
Tiempo de elaboración: entre seis y nueve meses	No	Recuento	86	12	98	
		Residual	11,5	-11,5		
		Residuos tipificados	1,3	-2,4		
	Sí	Recuento	9	18	27	
		Residual	-11,5	11,5		
		Residuos tipificados	-2,5	4,5		
Total		Recuento	95	30	125	
		Valor	gl	Sig. asint. (bilateral)	Sig. exacta (bilatel)	Sig. exacta (unila)
Chi-cuadrado de Pearson		34,372	1	,000		
Corrección de continuidad		31,453	1	,000		
Razón de verosimilitud		30,530	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher					,000	,000
Nominal por nominal				Valor	Sig. aproximada	
		Phi		,524	,000	
		V de Cramer		,524	,000	
		Coeficiente de contingencia		,464	,000	

Fuente: elaboración propia

Se ha analizado también la posibilidad de correspondencias entre los tiempos de elaboración y ejecución con respecto al carácter social o económico y no se ha encontrado ninguna relación. Esto nos debería indicar que la elaboración del proyecto y su ejecución es independiente del fin que se persiga con el mismo.

3.3. Nivel y factores de éxito de los proyectos gestionados por los ADLs.

La Tabla 13 muestra el nivel de ejecución y de éxito de los proyectos gestionados por los ADLs. Así, en primer lugar, el nivel de ejecución de los proyectos es elevado, ya que en el 71,4% de los casos manifestaron ejecutar todos o muchos de los proyectos gestionados; sin embargo, en un

reducido número de casos no se consiguen ejecutar completamente (solo el 2,76% de los agentes encuestados manifiestan no haber ejecutado ninguno de los proyectos gestionados).

En segundo lugar, respecto al nivel de éxito de los proyectos gestionados por los agentes, la Tabla 13 muestra un nivel de éxito elevado, pues el 61,4% de los agentes encuestados manifiestan haber alcanzado un buen o muy buen nivel de éxito en los proyectos gestionados por ellos y sólo el 7,07% lo consideran negativo.

Tabla 13. Proyectos ejecutados y nivel de éxito alcanzado por el ADL

Proyectos ejecutados	%	Nivel de éxito de los proyectos	%
Todos	22,6	Negativo	7,07
Muchos	47,8	Aceptable	31,4
Algunos	25,8	Bueno	39,4
Ninguno	2,7	Muy bueno	22,0
NS/NC	1,1	TOTAL	100
TOTAL	100		

Fuente: elaboración propia

La Tabla 14 muestra el conjunto de factores que influyen en el grado de éxito alcanzado por los proyectos gestionados por los ADLs. El éxito de los proyectos gestionados, independientemente de la categoría, viene justificado de manera notable por el grado de interés del grupo y las personas comprometidas en el proyecto (64,6%). Es esta una de las funciones del agente, la integración del colectivo y la motivación del grupo en el desarrollo del estudio, convirtiendo a este factor como el fundamental para la consecución final de los objetivos planteados. La existencia de fondos disponibles para la ejecución del proyecto empresarial sería el segundo factor clave del éxito (23,8%). El resto de factores tiene menor relevancia.

Tabla 14. Factores de éxito en el desarrollo de proyectos gestionados por el agente

Nivel de éxito	Grado de interés	Dificultades técnicas	Tiempo disponible	Fondos Disponibles	Repercusiones organización
1 (mayor)	64,6%	3,3%	9,4%	23,8%	13,8%
2	20,4%	21,5%	8,8%	33,1%	22,7%
3	9,4%	26,0%	19,3%	18,8%	23,8%
4	3,9%	23,8%	32,0%	13,3%	13,8%
5 (menor)	1,1%	23,2%	26,5%	8,8%	22,1%
NS/NC	0,6%	2,2%	3,9%	2,2%	3,9%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: elaboración propia

El estudio de dependencias entre el grado de consecución de los proyectos ejecutados con el carácter social o económico del mismo no evidencia relación alguna entre ellos, de manera que la cantidad de proyectos ejecutados es independiente del carácter del mismo. En cambio, cuando realizamos este estudio sobre los tipos de proyectos gestionados (Tabla 2) y los diferentes grupos a los que pueden pertenecer sí que se establecen algunas relaciones de dependencia entre ellos.

El estudio del estadístico *Chi-cuadrado*, analizando su significación para un $\alpha = 0,05$, demuestra que existe dependencia entre las variables total ejecutado y los proyectos desarrollados por el agente. Las relaciones se centran, con respecto a los tipos de proyectos, entre el total ejecutado y los proyectos de instalación o implantación de un conjunto de bienes debido principalmente a que son el tipo más numeroso. Las otras relaciones de dependencia que se establecen están muy relacionadas con la anterior, ya que dentro de este tipo de proyectos de instalación o implantación de bienes o servicios podemos encontrar proyectos para la producción de bienes, de infraestructura económica o de infraestructura social.

La Tabla 15 recoge la relación entre el nivel de ejecución de los proyectos y los proyectos de instalación de bienes o servicios. La relación indica que la mayoría de los proyectos ejecutados se corresponden con los de instalación de bienes o servicios.

Tabla 15. Tabla de contingencia y estadísticos entre el nivel de ejecución y tipo de proyectos.

		Nivel ejecución proyectos gestionados				Total	
		todos	muchos	algunos	ninguno		
Proyectos instalación de bienes o servicios	NO	Recuento	6	4	6	3	19
		Residual	1,8	-4,5	,3	1,7	
		Residuos tipificados	,9	-1,6	,1	3,1	
	SI	Recuento	22	53	32	1	108
		Residual	-1,8	4,5	-,3	-1,7	
		Residuos tipificados	-,4	,7	-,1	-1,3	
Total		Recuento	28	57	38	2	127
		Valor	Gl	Sig. asint. (bilateral)			
Chi-cuadrado de Pearson	17,066	4	,002				
Razón de verosimilitud	13,211	4	,010				
Asociación lineal por lineal	,024	1	,876				

Fuente: elaboración propia

Las Tablas 16, 17 y 18 recogen el desdoblamiento de los proyectos de instalación de bienes o servicios en tres de los cuatro grupos planteados en el estudio.

Tabla 16. Tabla de contingencia y estadísticos entre el nivel de ejecución y proyectos de producción de bienes.

		Nivel ejecución proyectos gestionados				Total	
		Todos	muchos	algunos	ninguno		
Proyectos Producción de bienes	NO	Recuento	12	15	19	4	50
		Residual	,6	-7,4	4,7	1,9	
		Residuos tipificados	,2	-1,6	1,2	1,8	
	SI	Recuento	19	46	20	1	86
		Residual	-,6	7,4	-4,7	-1,9	
		Residuos tipificados	-,1	1,2	-,9	-1,4	
Total		Recuento	31	61	39	3	136
		Valor	Gl	Sig. asint. (bilateral)			
Chi-cuadrado de Pearson	11,647	4	,020				
Razón de verosimilitud	12,649	4	,013				
Asociación lineal por lineal	2,565	1	,109				

Fuente: elaboración propia

En primer lugar, Tabla 16, se establece la tabla de contingencia entre el nivel de ejecución y el grupo de proyectos denominado de producción de bienes (agrícolas, forestales, pesqueros, mineros, industriales, etc.); en segundo lugar, Tabla 17, se establece la relación entre el nivel de ejecución y los proyectos denominados de infraestructura económica (energía, transportes, comunicaciones, etc.); y en tercer lugar, Tabla 18, se indica la relación entre el nivel de ejecución y los proyectos de infraestructura social (salud, educación, vivienda, etc.)

Tabla 17. Tabla de contingencia y estadísticos entre el nivel de ejecución y proyectos de infraestructura económica.

		Nivel ejecución proyectos gestionados				Total	
		todos	muchos	algunos	ninguno		
Proyectos infraestruc. Económica	NO	Recuento	25	24	27	4	80
		Residual	6,8	-11,9	4,1	,2	
		Residuos tipificados	1,6	-2,0	,8	,2	
SI		Recuento	6	37	12	1	56
		Residual	-6,8	11,9	-4,1	-,2	
		Residuos tipificados	-1,9	2,4	-1,0	-,2	
Total		Recuento	31	61	39	3	136
		Valor	Gl	Sig. asint. (bilateral)			
	Chi-cuadrado de Pearson	18,871	4	,001			
	Razón de verosimilitud	20,080	4	,000			
	Asociación lineal por lineal	,692	1	,405			

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Tabla de contingencia y estadísticos entre el nivel de ejecución y proyectos de infraestructura social.

		Nivel ejecución proyectos gestionados				Total	
		todos	muchos	algunos	ninguno		
Proyectos infraestruc. Social	NO	Recuento	13	14	17	4	48
		Residual	2,1	-7,5	3,2	1,9	
		Residuos tipificados	,6	-1,6	,9	1,9	
SI		Recuento	18	47	22	1	88
		Residual	-2,1	7,5	-3,2	-1,9	
		Residuos tipificados	-,5	1,2	-,6	-1,4	
Total		Recuento	31	61	39	3	136
		Valor	Gl	Sig. asint. (bilateral)			
	Chi-cuadrado de Pearson	11,533	4	,021			
	Razón de verosimilitud	12,516	4	,014			
	Asociación lineal por lineal	,973	1	,324			

Fuente: elaboración propia

La explicación para los tres casos planteados, producción de bienes, infraestructura económica e infraestructura social, es similar a la que se desprende de la Tabla 14 y es la relación evidente entre cada uno de ellos y el alto nivel de ejecución de los proyectos gestionados por el agente.

El estudio contingente entre el nivel de éxito y la cantidad de proyectos gestionados evidencia que existe una relación de dependencia ente ambas, de manera que el éxito de los

proyectos tiene relación con la cantidad de proyectos gestionados por parte del agente. El análisis de los residuos tipificados nos indica que la probabilidad de tener éxito es significativamente mayor cuando se gestionan entre uno y cinco proyectos que si las variables éxito y cantidad de proyectos fueran independientes. Si analizamos el residuo tipificado cuando no hay éxito y la cantidad de proyectos es de uno a cinco, este nos indica que la probabilidad es significativamente menor que si fueran independientes, por lo que podríamos concluir que el éxito de los proyectos sí depende de la cantidad de éstos gestionada y que la mayor probabilidad de obtenerlo es cuando se gestionan entre uno y cinco, a pesar de que la categoría más de cinco proyectos gestionados es más numerosa (Tabla 19).

Tabla 19. Tabla de contingencia y estadísticos para cantidad de proyectos gestionados y éxito de los proyectos gestionados.

			Cantidad de proyectos gestionados			(dos últimos años)
			ninguno	entre 1 y 5	más de 5	Total
Éxito de los proyectos gestionados	NO	Recuento	23	9	45	77
		Residual	14,8	-8,2	-6,6	
		Residuos tipificados	5,1	-2,0	-,9	
	SI	Recuento	0	39	99	138
		Residual	-14,8	8,2	6,6	
		Residuos tipificados	-3,8	1,5	,7	
Total	Recuento	23	48	144	215	
	Valor gl		Sig. asint. (bilateral)			
Chi-cuadrado de Pearson	48,606	2			,000	
Razón de verosimilitud	55,306	2			,000	
Asociación lineal por lineal	19,928	1			,000	

Fuente: elaboración propia

La búsqueda de relaciones de dependencia o independencia entre el éxito y las características que definen los proyectos (carácter, tipo y grupo de pertenencia) a partir de los estadísticos planteados nos permiten obtener las siguientes consideraciones. En primer lugar, podemos indicar que el carácter social o económico del proyecto no tiene relación de dependencia con el éxito, es decir, son variables independientes y, por tanto, acometer un proyecto de un carácter u otro no determina una mayor probabilidad de consecución. El análisis de los tipos de proyectos gestionados (instalación de bienes o servicios, operación y racionalización de factores y los mixtos) con respecto al éxito, podemos indicar que tampoco existe una relación entre ambos. La finalización exitosa de un proyecto acometido es independiente del tipo de que se trate.

En el estudio por grupos de los proyectos gestionados, recogidos en cuatro categorías que son la producción de bienes, infraestructura económica, infraestructura social y la prestación de servicios, y su relación con el éxito podemos indicar nuevamente que no existe ninguna relación de dependencia entre ambas. La gestión de un proyecto perteneciente a alguna de éstas categorías no determina un mayor nivel de éxito. Por lo tanto, el éxito es independiente del tipo de proyecto que se va a gestionar.

Por otra parte, se pretende ver si existe alguna relación entre el tiempo dedicado a elaborar un proyecto y su tiempo de ejecución con la variable éxito. El estudio de las tablas de contingencia y los coeficientes obtenidos indican que no existe ninguna relación que nos permita augurar un mayor nivel de éxito en función del tiempo dedicado a su desarrollo y que, por tanto, el éxito es independiente del tiempo de elaboración. En el mismo sentido apunta el tiempo de ejecución de los proyectos, ya que no indican relaciones de dependencia con respecto del éxito.

En cuanto a la relación entre éxito y cantidad de proyectos ejecutados, el ADL no interviene siempre en todo el proceso de gestión de un proyecto, sino que puede limitarse a desarrollar sólo alguna de sus fases o etapas, principalmente las de información y preparación como ya se ha comentado con anterioridad. La intención de relacionar las variables éxito y cantidad de proyectos gestionados y evaluar si existe alguna dependencia entre ellas, atiende al interés de conocer si la probabilidad de éxito es mayor cuando el agente realiza todas las etapas de gestión del mismo. El análisis de los estadísticos y tablas correspondientes indican que no existe ninguna relación entre ambas, que son totalmente independiente, es decir, la intervención del agente en la gestión total del proyecto no presupone mayor probabilidad de éxito del mismo.

Finalmente, la consecución final de éxito puede estar motivada por diversas causas y factores que lo condicionen. En este punto pretendemos medir en qué medida inciden diversos factores en la consecución final del proyecto favoreciendo su realización y éxito. De los cinco factores planteados: grado de interés, dificultades técnicas, tiempo disponible, fondos disponibles y repercusiones organizativas y en la comunidad, solo se establece un relación de dependencia entre el éxito y la dificultad técnica del proyecto (Tabla 20).

Tabla 20. Tabla de contingencia y estadísticos para importancia de los factores de éxito y éxito.

		Importancia factores de: éxito					Total	
		1 (alta)	2	3	4	5 (baja)		
Éxito de la ejecución de proyectos	NO	Recuento	1	4	10	19	8	42
		Residual	-,5	-5,7	-1,7	8,3	-2,4	
		Residuos tipificados	-,4	-1,8	-,5	2,5	-,8	
	SI	Recuento	5	35	37	24	34	135
		Residual	,5	5,7	1,7	-8,3	2,4	
		Residuos tipificados	,2	1,1	,3	-1,5	,4	
Total	Recuento	6	39	47	43	42	177	
	Valor gl	Sig. asint. (bilateral)						
Chi-cuadrado de Pearson	19,731	5	,001					
Razón de verosimilitud	18,733	5	,002					
Asociación lineal por lineal	,310	1	,578					
Phi	,330	,001						
V de Cramer	,330	,001						
Coef. de contingencia	,314	,001						

Fuente: elaboración propia

5. Conclusiones: una propuesta de actuación del agente en la gestión de proyectos.

En relación con la tarea que comprende la gestión de proyectos, según se desprende del estudio realizado, los proyectos en los que participa el agente se caracterizan por los siguientes aspectos: los proyectos gestionados son en su mayoría proyectos de carácter económico (y no social), de naturaleza de instalación de bienes y servicios (y no de racionalización de factores) y de categoría de prestación de servicios (y no de producción de bienes y de creación de infraestructuras económicas y sociales); se trata de proyectos de muy corta duración tanto en cuanto a su preparación como a su ejecución, por lo que no son proyectos de gran relevancia; y el grado de éxito de los proyectos gestionados y ejecutados es bueno, principalmente porque se favorece la integración y motivación del colectivo o grupo al cual van dirigidos los beneficios del proyecto, aunque el número de proyectos ejecutados es bajo. Entre las fases que comprenden la gestión de proyectos, las más importantes para el agente son las de información y preparación y las menos valorada la de operación o control.

Por otra parte, del análisis de contingencias realizado se deduce que apenas existe relación entre la naturaleza, la categoría y el carácter de los proyectos, pues tan solo se observa una dependencia entre la racionalización del uso de factores utilizados y la producción de bienes y las infraestructuras de carácter económico y social.

En cuanto a las etapas del proceso de gestión de proyectos se ha observado que quienes realizan la etapa de operación (evaluación y control del proyecto) asignan más importancia a las etapas de negociación, ejecución y control.

Respecto a la duración de los proyectos se observa una relación de dependencia entre la duración de elaboración y la duración de ejecución: cuanto menor es el tiempo de elaboración menor es el plazo de ejecución y viceversa.

En cuanto a la cantidad de proyectos ejecutados se demuestra que no existe dependencia alguna con relación al carácter del proyecto, si bien sí existe dependencia con relación a la naturaleza y la categoría del proyecto: la mayoría de los proyectos ejecutados corresponden a proyectos de instalación de bienes.

Por último, en relación al nivel de éxito de los proyectos gestionados se demuestra la existencia de una dependencia clara entre éste y la cantidad de proyectos gestionados, ya que la probabilidad de éxito es mayor cuando se gestionan entre uno y cinco proyectos. Por otra parte, no existe dependencia en relación con el carácter, la naturaleza y la categoría del proyecto, así como tampoco con las duraciones de elaboración y ejecución de los mismos. Tampoco existe relación con

respecto a la cantidad de proyectos ejecutados. Sin embargo, sí que se demuestra una cierta relación de dependencia entre el nivel de éxito y los factores de éxito considerados, de manera que se observa que los proyectos muestran mayor éxito cuando el factor más valorado por el agente es la dificultad técnica del proyecto.

En definitiva, después de las conclusiones expuestas, consideramos, como propuesta de actuación a seguir por el ADL, que éste debería centrarse más en la gestión de proyectos de mayor duración, tanto en su elaboración como en su ejecución, y en el fomento de proyectos de carácter más social. Igualmente, pensamos que el ADL debería incorporar a su trabajo de gestión de proyectos el desarrollo de las fases de ejecución y control y no centrarse sólo en las fases iniciales.

BIBLIOGRAFÍA

- Antuñano, I. y otros (1993): “Experiencias de desarrollo local en la Comunidad Valenciana: un primer avance”, *Comunicación 2º Congreso de Economía Valenciana*, 28-30 abril, Castellón, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.
- Cachón Rodríguez, L. (1999): “Sobre desarrollo local y nuevos yacimientos de empleo”, *Política y Sociedad* núm. 31, pp. 117-130.
- Contell García, T. (1996): “Empresarialidad y Emprenditorialidad. Dos conceptos claves para el desarrollo local”, *Revista Valenciana d’ Estudis Autonòmics*, Valencia.
- FOREM (1999): *Estudio de necesidades de formación de agentes de desarrollo local y figuras profesionales afines*, Secretaría de Formación y Cultura de la C.S. de CC.OO., Fundación Formación y Empleo Miguel Escalera, Madrid.
- Medina Hernández, U., Rodríguez Ferrer, T. y Fuentes Medina, M.L. (1996): “Agencias de desarrollo local. El caso de Canarias”, *Revista Ciriéc-España* nº 24, noviembre.
- Pérez Ramírez, B. y Carrillo Benito, E. (2001): *Desarrollo local: manual de uso*, Editorial ESIC, Madrid.
- Sanchis, J.R. (1997): “La cooperación en Suecia: la inserción social por el trabajo a través de la Economía Social”, *Revista CIRIEC-España* nº 25, abril, pp. 117-140.
- Sanchis, J.R. (1999): “Las estrategias de desarrollo local: aproximación metodológica desde una perspectiva socioeconómica e integral”, *Revista de Dirección y Organización* núm. 21, enero, pp. 147-160.
- Sanchis, J.R. (2001): *Dirección Estratégica de empresas cooperativas*, Promolibro, Valencia.

Sanchis, J.R. y Cantarero, S. (1999): “El agente de fomento como instrumento de creación y desarrollo de empresas”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Volumen 8 nº 3, pp. 163-184.

Sanchis, J.R. y Ribeiro, D. (1999): *Creación y Dirección de Pymes*, Díaz de Santos, Madrid.

Sanchis, J.R. y otros (2000): *Manual para agentes de inserción socio-laboral*, Edita UNED, Valencia.

Vazquez Barquero, A. (1988): *Desarrollo local: una estrategia de creación de empleo*, Pirámide, Madrid.