

# SISTEMA DE INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO MUNICIPALES

## TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

**Autora:** Claudia Rachel Alvarez Marrero

**Tutores:** Dra. C. Rosa Mercedes Almaguer Torres

MsC. Merlinda Clarke Bloomfield

Lic. Lisandro López Leal

---

Holguín 2021



## Dedicatoria

*A mi papá que es la luz de mi vida y mi mayor ejemplo a seguir.*



## Agradecimientos

*A mi mamá por ser mi todo*

*A mi compañero de vida Hugo A Valencia Zayas por estar siempre presente brindándome su incondicional apoyo.*

*A mis tutores por su dedicación, apoyo y profesionalismo en todo momento.*

*A todas las personas que se preocuparon y que de un una forma u otra ayudaron a la realización de esta investigación.*





## RESUMEN

Las Estrategias de Desarrollo Municipales en Cuba constituyen una herramienta de trabajo, así como un instrumento y eje integrador imprescindible para el desarrollo del territorio. Por tal razón se hace necesario hacer especial énfasis en el monitoreo, control y evaluación de las mismas, pues se encuentran en función de las líneas estratégicas de desarrollo de cada municipio. En consecuencia la investigación se plantea como objetivo general diseñar un sistema de indicadores para la evaluación de los resultados de la implementación de las Estrategias de Desarrollo Municipales. Para darle solución al problema se proponen los objetivos específicos siguientes: construir el marco teórico referencial de la investigación a través de la consulta de la literatura nacional e internacional actualizada, alrededor del objeto de investigación y el campo de acción, diagnosticar el proceso de implementación de las EDM en los municipios de Holguín y diseñar un sistema de indicadores para evaluar los resultados de la implementación de las EDM. Dentro de los principales resultados de la aplicación de los indicadores en el municipio Holguín se destaca que sirvió como herramienta para los directivos del gobierno y de las Direcciones Municipales de Economía y Planificación. Permitió identificar y corregir las desviaciones en este proceso. Además de constatar los avances alcanzados en el desarrollo del municipio.



## ABSTRACT

Municipal development strategies in Cuba constitute a working tool, as well as an instrument and essential integrating axis for the development of the territory. For this reason, it is necessary to place special emphasis on their monitoring, control and evaluation, since they are based on the strategic lines of development of each municipality. Consequently, the research aims to design a system of indicators for the evaluation of the results of the implementation of the Municipal Development Strategies. To solve the problem, the following specific objectives are proposed: to build the theoretical referential framework of the research through the consultation of updated national and international literature, around the object of research and the field of action, to diagnose the process of implementation of the EDM in the municipalities of Holguín and design a system of indicators to evaluate the results of the implementation of the EDM. Among the main results of the application of the indicators in the Holguín municipality, it is highlighted that it served as a tool for the directors of the government and the Municipal Directorates of Economy and Planning. It made it possible to identify and correct deviations in this process. In addition to verifying the progress made in the development of the municipality.

## Índice

Introducción .....	1
Capítulo 1: Marco teórico, metodológico, y práctico sobre la evaluación de las estrategias de desarrollo municipales. ....	7
1.1 Elementos teóricos sobre las estrategias de desarrollo municipales. ....	7
1.2 Herramientas metodológicas para la evaluación de las estrategias de desarrollo municipales. ....	16
1.3 Diagnóstico sobre la implementación de las estrategias de desarrollo municipales en Holguín.....	23
Capítulo 2: Propuesta de un sistema de indicadores para la evaluación de las Estrategias de Desarrollo Municipales.	
2.1 Fundamentos del sistema de indicadores.	
2.2 Diseño del sistema de indicadores para evaluar las Estrategias de Desarrollo Municipales.	
Bibliografía .....	42

## Índice de tablas

Tabla 1: Elementos para el monitoreo y evaluación de las estrategias desarrollo territorial .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 2: Criterios de evaluación e indicadores para las EDT .....	19
Tabla 3: Pasos metodológicos para la evaluación de las EDT .....	20

## Introducción

El desarrollo de la economía crece cada vez más a medida que el hombre pretende aumentar sus riquezas. Es así como surgen nuevas y diversas formas de innovación en este campo, conforme pasa el tiempo. Como parte de esta evolución, a fines de los años 70 del pasado siglo comienza un nuevo concepto en Europa, “Desarrollo Local o Territorial”, como la alternativa ante las crisis macroeconómicas, orientada a movilizar el potencial humano a través de acciones locales en diversas áreas(Pérez, 2016). Cabe destacar que, en la década del cincuenta del siglo pasado en los países desarrollados, en las zonas de desarrollo, sobre todo las vinculadas al desarrollo agroindustrial aparecen estudios de desarrollo local, por ejemplo, las del suroeste norteamericano, el proyecto brasileño de desarrollo, los “nuevos pueblos” europeos, principalmente en Francia, Italia y Alemania. Posteriormente este concepto se desarrolló a partir de la década del 60 tras la liberación de los países de África del colonialismo que evidenciaba nuevas transformaciones económicas, políticas, culturales y sociales(Martínez Pérez et al., 2016). No es hasta finales de 1980 que se inicia a nivel internacional un importante giro en las políticas de desarrollo, aplicando políticas mixtas, macro y microeconómicas, centradas en promover el protagonismo del Desarrollo Local. La puesta en marcha del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), marca la inflexión definitiva de esta tendencia a nivel mundial(Sánchez Padilla, 2010).

En Cuba la implementación de políticas para impulsar el desarrollo local, es un paso que acompaña al proceso revolucionario para la elaboración de estrategias, con el objetivo de alcanzar un desarrollo justo y equitativo(Martínez Pérez et al., 2016). Con el triunfo de la Revolución se establece una nueva división político-administrativa que le otorga un papel e importancia a los municipios como unidad básica de los procesos territoriales de desarrollo. Este desarrollo desde lo local, que comienzan a tomar auge en el país a finales de la década de 1980 constituye una forma de solución a las necesidades de los municipios, los cuales se articulan y complementan con la estrategia de





desarrollo nacional del país (Segura & Magaly, 2013). En síntesis, los procesos de desarrollo local en el país deben estar articulados a la estrategia de desarrollo trazada por él, dar respuesta a los problemas originados a partir de la persistencia de desigualdades territoriales y garantizar la soberanía alimentaria del país, así como transformar su estructura productiva en función de elevar el nivel y calidad de vida del ser humano; elemento rector y central de dicha estrategia de desarrollo (Segura & Magaly, 2013).

Según León Segura (2013), el proceso de reordenamiento del modelo económico cubano incluye la actualización y el perfeccionamiento de su componente territorial. En este las iniciativas de desarrollo local están llamadas a darle solución a una buena parte de los problemas de los territorios. Desde el pasado 16 de julio del 2020 fue aprobada la estrategia económico-social para el impulso de la economía, para ello se partió de las bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico hasta 2030, de la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y de los Lineamientos de la Política Económica y Social, documentos aprobados durante el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC).

La política para el Desarrollo Territorial tiene correspondencia con el Lineamiento 17 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, que expresa: 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. Se apoya, asimismo, en el Artículo 168 de la Constitución de la República de Cuba que define que: “el municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad política-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales de

su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales...” (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2020)

Como parte de la política para impulsar el desarrollo territorial se han elaborado y aprobado Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM), de gran importancia para el país, en las cuales se determina que pueden participar diversos actores económicos, como empresas estatales, cooperativas y trabajadores por cuenta propia, incluso, unirse entre ellos para desarrollar un proyecto determinado. Es una política flexible e inclusiva para todas las formas de gestión. Se trabaja también en la elaboración y actualización de dichas estrategias, que constituyen la base fundamental para proyectar el desarrollo. Se pretende, como parte de la estrategia, avanzar en la autonomía del municipio, aspecto clave también para el autoabastecimiento municipal (MEP, 2020).

El gobierno municipal, cuenta con una serie de herramientas que le facilitan la gestión de los recursos internos del municipio, para liderar el proceso de desarrollo local. Deben considerarse las capacidades técnicas del recurso humano del municipio, los recursos materiales y técnicos con que se cuenten para su ejecución y además la respuesta de la comunidad a dichos instrumentos. A continuación, se presentan algunos de estos que podrían ser adecuados para desarrollar las estrategias de desarrollo municipal: planificación estratégica, marco lógico, plan de desarrollo municipal y sistemas de información municipal, entre otros(CEPAL).

En la provincia Holguín, se logró en el año 2020 la aprobación de todas las EDM de los municipios de la provincia. La autora mediante la participación como parte del Grupo Científico Estudiantil que trabajó de conjunto con el Grupo de Apoyo al Desarrollo Local de la Universidad de Holguín (GADEL) en la asesoría para el diseño e implementación de las EDM, mediante métodos empíricos entre ellos: trabajo en grupo, entrevistas no estructuradas a funcionarios y directivos del gobierno, la revisión de informes de la Dirección Provincial de Economía y Planificación sobre las EDM, lo que permitió constatar que en el proceso de diseño e implementación han existido un grupo



de limitaciones, entre las que se pudieron identificar insuficiente profundidad y actualización en los diagnósticos, en el diseño de planes de acción por etapas para dar cumplimiento a lo previsto en las líneas y sectores estratégicos, en la proyección de programas y proyectos, además, de que en su mayoría no cuentan con los indicadores para su evaluación, todo lo cual incide en la gestión de las EDMs.

La problemática identificada plantea la necesidad de contar con herramientas que permitan evaluar la implementación de dichas estrategias.

Por tanto, se puede identificar como **problema profesional** el siguiente: ¿Cómo evaluar los resultados de las EDM, que contribuya a rectificar las dificultades en su implementación?

Por lo que se identifica como **objeto de la investigación** el proceso de gestión de las EDM. Se formula como **objetivo general** diseñar un sistema de indicadores para la evaluación de los resultados de la implementación de las Estrategias de Desarrollo Municipales que favorezca el proceso de gestión de las EDM.

Para darle solución al problema se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación a través de la consulta de la literatura nacional e internacional actualizada, alrededor del objeto de investigación y el campo de acción.
2. Diagnosticar el proceso de implementación de las EDM en los municipios de Holguín.
3. Diseñar un sistema de indicadores para evaluar los resultados de la implementación de las EDM.

El **campo de acción** se enmarca en la evaluación de las Estrategias de Desarrollo Municipales.

A partir de lo antes expuesto se formula como **idea a defender** la siguiente: el diseño de un sistema de indicadores para la evaluación de los resultados de las

Estrategias de Desarrollo Municipales, contribuirá a rectificar las dificultades en su implementación.

Para dar respuesta al problema científico y a los objetivos general y específicos planteados, se utilizaron los métodos de la investigación científica, utilizando como método general el dialéctico-materialista y como sistema de métodos

#### **Métodos del nivel teórico:**

**Análisis crítico de las fuentes:** para, a partir del estudio de la literatura nacional e internacional construir el marco teórico referencial acerca del objeto y campo de investigación.

**Histórico-Lógico:** para establecer las principales tendencias de la evolución y comportamiento de los indicadores para mediar la evaluación de determinados fenómenos o procesos.

**Análisis-síntesis:** para a partir de la revisión de la literatura sobre la temática descomponer el sistema objeto de estudio en sus elementos generales y de ahí extraer los aspectos esenciales que caracterizan los indicadores de evaluación y arribar a conclusiones generales en la investigación.

El **enfoque de sistema** se utilizó para estructurar y explicar el sistema de indicadores para la evaluación de los resultados de la implementación de las Estrategias de Desarrollo Municipales.

#### **Métodos del nivel empírico:**

De los métodos empíricos se utilizaron los relacionados con la búsqueda y procesamiento de la información, entre ellos: la revisión de documentos, la observación directa participante o no, las entrevistas y los talleres grupales, para determinar los elementos que inciden de forma negativa en las EDM.

De los **procedimientos de la investigación** se recurrió al análisis y la síntesis, que se usó para procesar la información que permitió caracterizar el objeto y el campo de acción de la investigación, obtenida a partir de la revisión bibliográfica realizada. Además, para la elaboración de las conclusiones.

De las **técnicas de investigación** se manejó la revisión de documentos, que permite sistematizar los estudios precedentes en los cuales se encuentran elementos de importancia para la realización de la presente investigación. Entre los documentos se tuvieron en cuenta tesis de pregrado, maestrías y doctorados; así como, artículos, textos y materiales consultados en internet, informes de la Dirección Provincial de Economía y Planificación, entre otros, que permiten determinar las limitaciones que inciden en la solución del problema de investigación.

El criterio de expertos se utilizó para valorar la pertinencia del sistema de indicadores propuesto para la evaluación de las EDM.

Además, la entrevista para indagar en las dificultades existentes en el proceso de diseño e implementación de las EDM.

El aporte fundamental de la investigación lo constituye el sistema de indicadores para la evaluación de los resultados de la implementación de las Estrategias de Desarrollo Municipales, que servirá como herramienta para los directivos de gobierno y de las Direcciones Municipales de Economía y Planificación.

Para su presentación, el informe escrito se estructura de la forma siguiente: El capítulo uno, que contiene los fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos que sustentan la investigación. En el capítulo dos, se expone el sistema de indicadores para la evaluación de los resultados de la implementación de las Estrategias de Desarrollo Municipales. La tesis cuenta, también, con conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación. Además, la bibliografía, y un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación.



## Capítulo I: Marco teórico, metodológico, y práctico sobre la evaluación de las estrategias de desarrollo municipales

### 1.1 Elementos teóricos sobre las estrategias de desarrollo municipales

Desde la perspectiva del enfoque del desarrollo territorial, un territorio es un espacio geográfico caracterizado por: la existencia de una base de recursos naturales, una identidad (entendida como historia y cultura locales particular), relaciones sociales, instituciones y formas de organización propias conformando un tejido socio institucional (resultado de las diversas interacciones entre los actores e instituciones característico de ese lugar) y determinadas formas de producción, intercambio y distribución del ingreso. Todas estas características imprimen al territorio una identidad, como huella digital, que lo hace único, poniendo de relieve que este no es un mero soporte geográfico de recursos y actividades económicas, sino una construcción social producto de las interrelaciones y decisiones de los actores locales en torno a un proyecto de desarrollo concertado entre todos ellos. (Carnicer et al., 2007)

En este marco, el desarrollo territorial es un proceso implementado por sus actores, que procura fortalecer las capacidades locales y aprovechar los recursos propios y externos para consolidar el sistema productivo local, con el propósito de mejorar la calidad de su comunidad.

Existe una variedad de conceptos y definiciones sobre qué se entiende por Desarrollo Territorial. A lo largo de los años, diferentes autores han plasmado sus conocimientos, ideas y enfoques que brindan una visión acerca de este tema. (Carnicer et al., 2007)

Según Comunidades Europeas (1999), el enfoque territorial se vincula a la toma de conciencia creciente del papel de los recursos endógenos en busca de un desarrollo duradero, originado en las fuerzas vivas locales y destinado a estas.

Por su parte Schejtman y J. Berdegué (2002), amplían el concepto de desarrollo territorial con los siguientes términos: “Concebir al territorio no como un espacio físico “objetivamente existente”, sino como una construcción social,



es decir, como un conjunto de relaciones sociales que dan origen y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósito compartidos por múltiples agentes públicos y privados (aunque dicha construcción implique muchas veces transitar por procesos de conflicto y negociación)”p.5

Por otra parte, Alburquerque, (2002) plantea que: “El enfoque territorial permite, pues dar a cada situación concreta un tratamiento adecuado según sus recursos, circunstancias y capacidades potenciales de desarrollo” p.17

En tal sentido, Gallicchio, E. y Winchester (2003), refiriéndose al desarrollo territorial explican lo siguiente: “Este no es el espacio físico. Debe ser visto no como lugar donde las cosas suceden o aterrizan, sino como una variable, una construcción social. El territorio es, en esta perspectiva, a la vez condicionador y condicionado por, y desde, las acciones de los actores y las comunidades” p.5

Boisier (2004), 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” p.314

Vázquez-Barquero (2007) realiza una interpretación que analiza una realidad compleja, que incluye diferentes visiones, que comparten una misma lógica teórica y un mismo enfoque de la política de desarrollo, por lo que 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, instituciones que le son propias y en las que se basan las decisiones de ahorro e inversión p.314

Méndez y Lloret (2009), plantean que: “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.” p.314

Ramírez-Velázquez (2011) subraya que: el término “territorial” ha remplazado al termino regional, ello ha significado “un cambio epistemológico sustantivo en cómo se está percibiendo el espacio y cómo se le acompaña en su evolución” p.554

A manera de síntesis el concepto de Territorio no es solamente el espacio geográfico en el que tienen lugar las actividades económicas o sociales. El territorio es el conjunto de actores y agentes que lo habitan, con su organización social y política, su cultura e instituciones, así como su medio físico o medioambiente. Se trata de un sujeto (o “actor”) fundamental del desarrollo, al incorporar las distintas dimensiones de éste, según lo define Francisco Albuquerque (2015: 18)

Existe consenso entre los principales autores, en cuanto a que las dimensiones del desarrollo territorial, están compuestas por aspectos económicos, sociales y humanos, de medio ambiente, de desarrollo institucional, políticos y culturales. Así como también de aprovechar los recursos endógenos y exógenos para potenciar las cualidades del territorio (Dominguez, 2020)

La visión de desarrollo territorial se apoya en la idea de que cada comunidad local se ha ido formando históricamente, en función de las relaciones y vínculos de intereses de sus grupos sociales, de la construcción de una identidad y de una cultura propia que la diferencia de otras comunidades. Por tanto, una comunidad territorial, por iniciativa propia, puede encontrar nuevas ideas y proyectos que le permitan utilizar sus recursos y encontrar soluciones a sus problemas y necesidades. Los actores locales a través de sus iniciativas, decisiones y de la participación en la formulación y gestión de las políticas, contribuyen al desarrollo y la dinámica productiva de una localidad o territorio. Este requiere partir de las circunstancias específicas de cada ámbito local, su medio físico y ambiental, sus recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, teniendo en cuenta las necesidades y aspiraciones de la gente, así





como sus organizaciones, instituciones, su cultura y tradiciones e indagando sus potencialidades locales y las oportunidades derivadas del dinamismo externo existentes. De este modo, el enfoque del desarrollo territorial precisa:(Francisco Alburquerque, 2011)

- Ser construido a partir de las instituciones sociales existentes, tratando de fortalecerlas y facilitar la articulación de actores territoriales en torno a las estrategias de desarrollo local consensuadas.
- Estimular una participación de amplia base en la toma de decisiones. Fomentar el diálogo y la cooperación público-privada.
- Institucionalizar dicho proceso mediante una entidad representativa de los actores locales (Foro Territorial), lo cual permite identificar el nivel de capital social conseguido para el sostenimiento e impulso de la estrategia de desarrollo.

Lo anteriormente expuesto, entre otros elementos son parte fundamental de una estrategia territorial de desarrollo que permite crear condiciones favorables desde el punto de vista institucional, a fin de construir entornos territoriales facilitadores de la incorporación de innovaciones y nuevos emprendimientos. Para ello se debe fomentar la cultura emprendedora local, la concertación público-privada y el resto de condiciones para la gobernanza en el desarrollo local.

Las estrategias de desarrollo territoriales permiten movilizar y canalizar los recursos y las capacidades existentes en el territorio que conducen al progreso económico, cuando los actores locales interactúan entre sí, se organizan y realizan sus iniciativas de forma consiente y coordinada. En la actualidad lo importante de esta estrategia es su carácter autónomo, el autodesarrollo, basado en la utilización de recursos propios y que, por consiguiente, se podría producir en cualquier localidad o territorio. La cuestión residiría en utilizar los recursos locales en proyectos diseñados y gestionados por los propios ciudadanos y las organizaciones locales, de tal manera que sus habitantes

controlaran el proceso a través de las iniciativas de desarrollo territorial. (Barquero, 2007)

La estrategia de desarrollo territorial debe orientarse a asegurar mejores condiciones de vida de la población local, tratando de centrarse fundamentalmente (pero no exclusivamente) en la mejor utilización de los recursos locales, a fin de promover nuevas empresas y puestos de trabajo locales. La construcción de una oferta territorial apropiada de servicios de apoyo a la producción es también parte esencial de esta estrategia. Se trata de avanzar a su vez en la eficiencia tecnológica y en la organización de los diferentes sistemas productivos locales, de este modo el territorio constituye un actor fundamental en el impulso de la competitividad y la creación de entornos territoriales innovadores para el desarrollo económico territorial. Por ello se pueden definir las siguientes iniciativas de Desarrollo Territorial: (Francisco; Albuquerque & Dini, 2008)

1. Movilización y participación de actores locales.
2. Actitud proactiva de los gobiernos locales y fomentos de equipos de liderazgo local.
2. Cooperación público-privada de actores territoriales.
3. Construcción de una visión común de desarrollo territorial.
4. Formación de recursos humanos según las necesidades locales.
5. Creación de una oferta territorial de servicios de desarrollo empresarial.
6. Coordinación de programas e instrumentos de fomento.
8. Creación de condiciones de gobernanza en la gestión de la estrategia de desarrollo territorial.

El primer aspecto, resalta la importancia de la movilización y participación de los actores locales y la consiguiente construcción de “capital social” en el territorio correspondiente, lo cual requiere el fomento de una cultura emprendedora local, alejada de la lógica del subsidio. Los rasgos de la cultura emprendedora local favorecen la construcción de espacios de cooperación entre actores públicos y privados en los planes y programas de desarrollo.



En segundo término, una iniciativa de desarrollo territorial requiere también una actitud proactiva por parte de los gobiernos locales en relación con el fomento productivo y la creación de empleo, lo cual supone asumir nuevas funciones de la gestión pública local más allá de los roles tradicionales como suministradores de servicios sociales, urbanísticos o medioambientales.

En tercer lugar, hay que resaltar la importancia de la cooperación público-privada, una de las condiciones necesarias (aunque no suficiente) para la generación de una instancia de coordinación o gobernanza entre los actores locales.

Como cuarto elemento se señala que todo ello debe concretarse en la elaboración de una visión común de desarrollo consensuada por los principales actores locales, la cual constituye la base de la estrategia territorial de desarrollo.

En dicha estrategia el objetivo fundamental debe orientarse hacia la mayor utilización de los recursos locales y la diversificación de la base productiva local mediante la incorporación de innovaciones basadas en la calidad y la diferenciación de los productos y procesos productivos, así como la incorporación de innovaciones de gestión y las necesarias adaptaciones sociales e institucionales.

La formación de los recursos humanos según los requerimientos de innovación del sistema productivo local es parte fundamental de las estrategias de desarrollo económico local y se incluye, por tanto, como el quinto elemento básico de las iniciativas de desarrollo económico territorial.

Como se ha señalado, la creación de una oferta territorial de servicios de desarrollo empresarial es un objetivo fundamental en las iniciativas de desarrollo territorial y, como tal, se incorpora en esta relación de elementos básicos, en sexto lugar.

En séptimo lugar, se expone que a veces, una estrategia de desarrollo local puede iniciarse a partir de la coordinación territorial de algunos programas e instrumentos de fomento sectoriales definidos desde el nivel central pero que

deben ser ejecutados territorialmente. La eficiente coordinación de los diferentes programas sectoriales de diseño centralista exige su orientación por la demanda, esto es, por las necesidades que debe atender, las cuales deben ser identificadas y priorizadas por los actores locales. Este hecho es crucial, al requerir un verdadero reparto de funciones, competencias y, en definitiva, una distribución de poder entre las distintas administraciones públicas territoriales.

Finalmente, en octavo lugar se señala que la creación de condiciones de gobernanza para la gestión de la estrategia de desarrollo territorial debe ser asegurada.

Las estrategias de desarrollo territorial deben buscar, esencialmente, la diversificación del sistema productivo y la creación de nuevas empresas y empleo en el territorio, a partir de una valorización mayor de los recursos endógenos y el aprovechamiento de las oportunidades existentes. Es preciso ir incorporando mediante las alianzas oportunas, la capacidad de asesoría técnica apropiada, así como una mayor vinculación entre los requerimientos actuales y potenciales de los diferentes sistemas productivos locales y las entidades territoriales con capacidad para desplegar actividades de investigación y desarrollo aplicadas a la innovación local.

La construcción de redes de cooperación empresarial o sistemas productivos a nivel territorial debe estimularse decididamente, mostrando la importancia de las mismas. Para todo ello se precisa de la adecuada formación de recursos humanos según las necesidades identificadas en los diferentes ámbitos territoriales. Es necesario incorporar en los procesos productivos locales la orientación según la demanda existente en los mercados, tratando de que dicha información oriente los cambios necesarios en la producción.

Adicionalmente la mejora de la comercialización de productos endógenos requiere analizar alianzas y acuerdos entre emprendedores locales y entidades especializadas, a fin de retener el mayor valor agregado a la actividad productiva local. En ocasiones ello implica ampliar o mejorar el diseño y orientación de las infraestructuras y equipamientos básicos, tanto los

vinculados con la producción como los de abastecimiento de energía, agua potable, saneamiento, entre otros.

La valorización del patrimonio natural y cultural constituye uno de los espacios más novedosos en las estrategias de desarrollo del territorio, ya que supone una visión sobre el medio ambiente y el patrimonio cultural como activos importantes de desarrollo. En efecto, la conservación y puesta en valor del medio ambiente local y el patrimonio cultural permite incorporar elementos de diferenciación en los procesos productivos y productos locales, desplegando acciones consistentes en la producción ecológica, al tiempo que favorecen la identificación en el territorio de una apuesta por la calidad.(Francisco; Alburquerque & Dini, 2008)

Es por ello que entre los principales aportes de una estrategia se encuentran los siguientes: (Jordá, 2016)

1. Define el futuro deseado por el territorio, un punto de llegada que el territorio quiere alcanzar.
2. Lo hace de forma concreta, apostando por unas características o cualidades propias claramente identificables por todos los actores territoriales.
3. Permite avanzar hacia un futuro que sirve de guía para todo.
4. Diferencia al territorio de los restantes, destacándolo en aquellos aspectos que se han escogido.
5. Permite integrar de forma coherente todas las actuaciones de un territorio, tanto la administración como la de los demás actores territoriales.
6. Esto genera sinergias entre las actuaciones de los distintos actores, multiplicando los efectos de cada actor.
7. Un objetivo común aporta la fuerza de proyectar al exterior una imagen clara del territorio.

Las Estrategias de Desarrollo Territorial deben poner énfasis en las oportunidades compartidas por los diferentes actores territoriales, dando

prioridad al logro del consenso en torno a una visión compartida del territorio y no solo a un diagnóstico de problemas. Esto quiere decir que dichas estrategias deben basarse, sobre todo, en lo que cada actor local puede aportar. Así pues, el ámbito territorial de actuación de las estrategias de desarrollo territorial es definido y consensuado por parte de los actores sociales para el impulso de dicha estrategia. (Francisco Albuquerque, 2011)

Las estrategias de desarrollo territorial son un conjunto de acciones entre las cuales cabe citar el fomento de la modernización en la gestión pública local, la capacitación de recursos humanos, tanto en la gestión pública como en el sector privado, así como la formación de los agentes locales promotores del desarrollo y el empleo, la vinculación entre la oferta territorial de capacitación y las necesidades del sistema productivo local; el impulso de un sistema de investigación orientado hacia la innovación local, la construcción de una red territorial de servicios de apoyo a la producción y de servicios para el empleo, el acceso a crédito a las pequeñas y medianas empresas locales, el fomento de la cultura emprendedora local y la promoción de la identidad territorial, plantea Albuquerque (2011).

Una estrategia de desarrollo territorial busca convertir los “recursos” en “activos”, mediante la intervención financiera y la capacitación estratégica acompañada de la comercialización, explica González (2015).

Finalmente, Jordá (2016) expone lo siguiente: una estrategia es la herramienta que permite gobernar el futuro del territorio y mejorar las expectativas de sus ciudadanos. Es la herramienta que permite transformar el territorio.

En Cuba las Estrategias de Desarrollo Territorial son instrumentos para el cumplimiento de los fines que constitucionalmente tienen establecidos el municipio y la provincia. Estas son reguladas por el Decreto No.33 “Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial”, el cual plantea que la implementación de dichas estrategias y la gestión de los proyectos de desarrollo local, tienen como objetivo impulsar el desarrollo territorial, en función de los recursos y posibilidades locales.

Ello se introduce como una de las materias significativas en la actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI, VII y VIII Congresos del Partido, que se instituyeron como orientaciones fundamentales de esa actualización, marco en el que se perfeccionó el tipo de desarrollo local al cual se aspira, todo ello teniendo como antecedentes el Programa del Moncada, la Plataforma Programática aprobada en el I Congreso del Partido y el Programa del Partido aprobado en su III Congreso, unido a los lineamientos aprobados en el VIII Congreso el cual en los Lineamientos Generales deja claramente establecido el papel de los territorios en el proceso de desarrollo y la necesidad de su gestión estratégica en lo fundamental el Lineamiento 14<sup>1</sup>, de ahí que en este se deja establecido las necesidades de desarrollo de la nación, teniendo en cuenta el uso eficiente de las potencialidades que posee cada territorio, y las cuales se pueden explotar, ello deja establecida la necesidad de proporcionar un flujo de información y cooperación entre las instituciones involucradas en el proceso de desarrollo territorial con base en la conformación de las EDM, todo lo cual está refrendado en el artículo 168 de la Constitución de la República de Cuba.

## **1.2 Herramientas metodológicas para la evaluación de las estrategias de desarrollo municipales.**

La evaluación es considerada como un proceso imprescindible a la hora de optimizar las estrategias de manera general y las territoriales en este caso particular ya que tiene el objetivo fundamental de obtener datos de valor analítico, estratégico y de planificación, que posibiliten una reflexión referenciada y previa a una toma de decisiones coherente. A partir del proceso

---

<sup>1</sup> 14. Avanzar en la gestión estratégica del desarrollo local a partir de la implementación de la Política de Desarrollo Territorial del País, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sean sustentables, consoliden gradualmente una sólida base económico-productiva y se reduzcan las principales desproporciones entre ellos, aprovechando sus potencialidades y el uso óptimo de los financiamientos, incluyendo la contribución territorial.



de evaluación se obtienen resultados que permiten detectar los impactos que han producido los programas, planes o estrategias; así como aquellos elementos del territorio que están sufriendo desequilibrios como consecuencia del modelo territorial adoptado. Estos resultados pueden apoyar la toma de decisiones, tanto para el logro de un desarrollo sostenible en general, como para el diseño de medidas correctoras para mejorar el proceso de implantación de los distintos planes y proyectos en particular. (García Martínez, 2012)

Para la evaluación de tales estrategias el Instituto de Desarrollo Regional y la Fundación Universitaria de Sevilla en su libro “Guía de planificación y evaluación para agentes del Desarrollo Local” (s/a), proponen los siguientes pasos:

1. Analizar si existen saltos o rupturas en las cadenas causales.
2. Determinar el grado de coherencia entre los distintos niveles de planificación.
3. Valorar, e incluso cuantificar, la repercusión de la ejecución de una tarea concreta en la consecución de su objetivo más inmediato.

González Torres (2011) propone algunos requerimientos metodológicos e informativos para el monitoreo y evaluación de las estrategias de desarrollo territoriales (EDT), los cuales se recogen en la siguiente tabla:

**Tabla 1.**

*Elementos para el monitoreo y evaluación de las EDT*

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Periodicidad de Cálculo
Fin: Cambio socio-económico sustentable	Variación en el índice sintético de desarrollo	Información relativa a la dimensión económica	Anual





Propósito: Progreso de la localidad Bienestar del ser humano Mitigación de problemas ambientales	Incremento en la capacidad de reinversión Incremento de la esperanza de vida Disminución de la mortalidad infantil Porcentaje de reducción de los problemas ambientales	Información relativo a las Fuentes de inversión, su origen y destino Datos estadísticos sobre indicadores demográficos Datos estadísticos sobre indicadores de salud y problemas ambientales	Anual y semestral
Componentes: Bienes y servicios	Valor agregado bruto total (VAB) VAB por ramas fundamentales	Información estadística y de las entidades económicas por separado (ARC)	Anual y Trimestral
Actividades: Introducción de la I+D+i en las Áreas de Resultados Claves (ARC) Utilización racional de los factores de producción en las ARC.	Porcentaje de producción generado por la innovación. Coeficiente de insumo Productividad del trabajo Indicadores de eficiencia económica: costo por peso de VAB Indicadores de eficiencia técnica: litros de leche por vaca, total de toneladas de azúcar por hectárea cosechada	Información estadística de las oficinas municipales y de las entidades empresariales y presupuestadas	Mensual

**Fuente:** Tomado de González Torres (2011) p.94.

Los criterios de evaluación que propone Barreiro Cavestany (2000), en su artículo “Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local”, permiten medir el desarrollo territorial, así como los efectos generados fruto de la elaboración de los objetivos y la aplicación de una estrategia que va más allá de los resultados de las acciones, esta evaluación define de alguna manera dicha estrategia.

Tabla 1:

*Crterios de evaluación e indicadores para las EDT*

Enfoque Lógico	Crterios de Evaluación	Indicadores de Desarrollo Territorial		
		Indicadores de Incremento de las capacidades de los actores locales	Indicadores de desarrollo económico, empleo y cohesión social	Indicadores de innovación política
Sostenibilidad-permanencia a largo plazo del desarrollo territorial.	Sostenibilidad-Evaluación de la permanencia de los cambios, las actitudes y de los beneficios.	Factores de viabilidad a largo plazo, liderazgo, organización, conocimientos, habilidades gerenciales y técnicas.	Progreso en la creación técnica del empleo, calidad en los nuevos empleos, competitividad de las empresas, cooperación empresarial, innovación empresarial, presencia de mecanismos de integración social eficaces, densidad en el tejido de organizaciones del tercer sector y sostenibilidad ambiental del territorio.	Influencia en las políticas nacionales.
Objetivo Global-Estrategia de Desarrollo del Territorio.	Impacto-Evaluación de los efectos que se generan en el territorio y en la población local, más allá de los resultados específicos de las acciones.	Cambio en el comportamiento de las organizaciones locales, incremento del control local de las acciones.	Nuevos servicios a la actividad económica y al mercado de trabajo.	Nuevas ideas, transferibilidad, desarrollo territorial exitoso.
Objetivo específico y resultado-Acciones de desarrollo	Eficacia-Evaluación del cumplimiento de los objetivos y los resultados de las acciones, comparando lo	Organizaciones orientadas a resultados, trabajo en red para el impulso a proyectos.	Las acciones cubren de forma efectiva las necesidades de los grupos y sectores.	Obtención de mejores resultados, producto del enfoque integrado, innovativo en comparación con las políticas ordinarias.



	previsto con lo realmente alcanzado.			
Realizaciones o Actividades- Medidas o acciones realizadas para alcanzar los resultados previstos.	Eficiencia- Evaluación de la utilización de los recursos en relación a los resultados obtenidos.	Nuevos sistemas de gestión, calidad en la asistencia técnica.	Relación coste-beneficio, utilidad y efectividad; en todos los casos en relación a las acciones propuestas de creación de actividad económica, de empleo y cohesión social.	La descentralización genera una mayor eficiencia en el uso de los recursos, costes menores en los servicios (en comparación a las políticas centralizadas).

Fuente: Tomado de Barreiro Cavestany (2000) p.23.

Además, en el Cataurito de herramientas para el desarrollo local, volumen dos, Guzón (2020) realiza la propuesta de una Guía metodológica para la evaluación de las EDT, la cual recoge los siguientes pasos:

**Tabla 2:**

*Pasos metodológicos para la evaluación de las EDT*

Pasos	Actividad	Insumos	Resultados	Participantes	Responsables
Monitoreo de proceso de implementación de políticas locales, programas, proyectos y otras acciones	Espacios sistemáticos de control por parte de la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP) (incluye Consejos Populares, y población) y Consejo de Administración Municipal (CAM).	Políticas locales, Programas, proyectos y otras acciones. Diseño de sistema de monitoreo (incluye indicadores de efecto e impacto, fuentes de verificación e instrumentos). Informes periódicos de ejecución. Plan de la Economía. Planteamientos de los electores.	Puesta en funcionamiento del sistema de monitoreo de la EDM. Control de la ejecución del plan de la economía y presupuesto. Mediciones e informes periódicos de ejecución de políticas locales, programas, proyectos, resultados, nivel de satisfacción de la	CAM. Comisiones Permanentes y Consejos Populares. Equipo de coordinación técnica. Jefes de programas. Población. Otros.	Presidente AMPP. Intendente.

			<p>población.</p> <p>Comunicación sistemática a la población y retroalimentación.</p> <p>Puesta en funcionamiento de mecanismos de fiscalización y control popular.</p> <p>Informes de rendición de cuenta de CAM a la AMPP.</p>		
<p>Evaluación de la implementación del proceso (anual).</p>	<p>Sesiones de trabajo, intercambios y consultas.</p>	<p>Resultados de monitoreo, informes parciales, planteamientos, encuestas y otros mecanismos que recojan criterios de población, etcétera.</p>	<p>Informes evaluativos de la marcha de la implementación del proceso (anuales) a discutir en sesiones de CAM, AMPP, Consejos Populares, Comisiones Permanentes y asambleas de rendición de cuenta. Acuerdos y medidas.</p>	<p>CAM. Comisiones Permanentes. Consejos Populares. Delegados y población</p>	<p>Presidente AMPP. Intendente.</p>
<p>Evaluación de resultados al final del mandato, y criterios generales para la actualización de la EDM.</p>	<p>Sesiones de trabajo y consultas.</p>	<p>Informes de monitoreo, evaluaciones, comportamiento, implementación de líneas estratégicas, políticas, programas y proyectos.</p>	<p>Informe de resultados y propuesta general de modificación o ampliación de la EDM para el siguiente mandato.</p>	<p>Presidencia de AMPP, presidentes de Consejos Populares y Comisiones Permanentes. CAM y otros directivos. Equipo de coordinación técnica.</p>	<p>Designado por el CAM.</p>



				Representantes de delegados y población.	
Discusión y aprobación de actualización de la EDM por AMPP.	Sesión de la AMPP.	Informe de resultados en período evaluado y propuesta de modificación o ampliación.	Acuerdo con criterios e indicaciones.	Delegados e invitados. CAM.	Presidente de AMPP.
Rendición de cuenta a la población.	Diversas.	Informe de resultados y propuesta de modificación o ampliación de la EDM. Acuerdo de AMPP	Acciones de comunicación a la población en general y grupos de actores en específico. Recogida de criterios y propuestas.	Delegados. Medios de comunicación. Población. Otros	Presidente AMPP.
Revisión, actualización, ampliación, ajustes a la EDM para siguiente mandato o etapa.	Sesiones de trabajo. Consultas a decisores, población y expertos.	Informe de resultados y propuesta de modificación o ampliación de la EDM. Acuerdo de AMPP. Criterios de la población.	Revisión de componentes fundamentales de la EDM: potenciales y barreras, contexto, líneas estratégicas, políticas, programas y cartera de proyectos.	Equipo de coordinación técnica. Expertos y otros que se considere.	Designado por el CAM.

**Fuente:** Tomado de Guzón (2020) p.22.

En general las herramientas antes descritas realizan propuestas para la evaluación de las estrategias de desarrollo territorial, pero en ellas no aparecen de forma explícita las formas de cálculo de los indicadores que se proponen, algunos son muy generales, los períodos de evaluación son muy largos (semestral y anual) y sería necesario evaluar indicadores a más corto plazo que permitan ir corrigiendo las desviaciones que ocurran en la implementación



de la EDM a más corto plazo. Específicamente en la herramienta propuesta por Guzón (2020), se hace referencia a que se debe diseñar un sistema de monitoreo que incluya indicadores de efecto e impacto, pero no hace la propuesta de cuáles serían esos indicadores. Es por ello que se hace necesario el diseño de un sistema de indicadores para evaluar la implementación de las EDM en Cuba que se adapte a sus características y particularidades, y permita identificar y corregir las desviaciones en este proceso.

### **1.3 Diagnóstico sobre la implementación de las estrategias de desarrollo municipales en Holguín**

Contar con una política para impulsar el desarrollo territorial significa confiar en las potencialidades municipales, una estructura que en Cuba se reconoce como una pieza clave dentro de la nueva estrategia socioeconómica ya en implementación. El desarrollo territorial se dirige a aprovechar al máximo los recursos endógenos del territorio, es decir, las tierras, el andamiaje industrial y la ciencia, con el fin de enfrentar los más disímiles retos desde el potencial territorial.

Es por ello que en el diseño de esta política se han involucrado también actores tan determinantes como la Universidad, el Instituto de Planificación Física, el Ministerio de Educación Superior y otros Organismos de la Administración del Estado, para proponer una política que tenga en cuenta las experiencias y el conocimiento acumulado, e incluir otros conceptos más innovadores, haciendo un mejor uso de los recursos financieros y humanos de que se disponen, así como aprovechar el vasto potencial científico creado en el país y cada uno de sus territorios. Insta a su vez a elevar la calidad de vida con sostenibilidad, acudiendo a los proyectos como vía fundamental para la materialización de la estrategia del municipio, a partir de la idoneidad de estos, para lo cual se requiere de capacitación, innovación e investigación para impulsar dicha estrategia.(Opciones, 2020)

La política es el resultado de más de 25 años de investigación científica en universidades y centros de investigación del país, que permitieron encontrar consensos con relación a los conceptos recogidos en ellas. Además, recoge las experiencias prácticas de varias provincias que han trabajado estos procesos y es fruto de la amplia consulta a las universidades, direcciones de organismos globales, gobiernos locales, Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC) y a otros expertos. Integrando también el trabajo de redes nacionales que han impulsado los procesos de desarrollo territorial, como el programa para la Gestión Universitaria y la Innovación para el Desarrollo (GUCID), el Programa de Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo Local (PRODEL), promovido por el Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CDLC) del CITMA, y el Programa de Innovación Agropecuaria Local (PIAL) que se ha extendido por varias provincias del país.

Unido a ello varias instituciones nacionales y actores de Cooperación Internacional acompañan esta iniciativa. Una de ellas es la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) una experiencia positiva de cómo los fondos de cooperación internacional pueden encausarse en función de los objetivos del país, también se cuenta con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y otras organizaciones internacionales. El país se encuentra en condiciones ideales para que el desarrollo territorial cumpla su misión de ser un complemento para la actualización del Modelo de Desarrollo Económico y Social, acompañando al cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030. (Alonso et al., 2020)

En Cuba las Estrategias de Desarrollo Municipales son un instrumento integrador, que contribuye a orientar la gestión del gobierno municipal en función de las prioridades definidas a partir de los intereses nacionales y territoriales. Desde su diseño y gestión articula los diagnósticos y proyecciones que se definan por otros instrumentos de planificación, fundamentalmente por el plan de ordenamiento territorial y urbano. Estas deben ser esencialmente

participativas, donde se aprovechen y potencien los espacios y canales existentes, en especial las asambleas de rendición de cuentas, la legitimación del proceso está en que la población lo reconozca y se lo apropie. El funcionamiento adecuado de sistemas de información y comunicación sobre la marcha del proceso es básico para asegurar la transparencia y propiciar la participación de la población en el mismo.(Ministerio de Economía y Planificación, 2020)

Holguín es una de las provincias que ha sido vanguardia en el proceso de gestión del desarrollo territorial, para ello se apoya en el accionar de un equipo que integra los esfuerzos Universidad-Gobierno, para la conformación de las Estrategias de Desarrollo de sus 14 municipios, las cuales son una prioridad para garantizar el avance, la prosperidad y sostenibilidad del proyecto económico social cubano desde la base. En sesiones donde el aporte de todos para la conformación de esta estrategia ha sido eje conductor, promoviendo el aprendizaje y la capacitación de decisores y representantes de organizaciones, instituciones y empresas presentes en el escenario municipal.(Rodríguez Hernández, 2020)

Luego de un arduo trabajo, y la efectiva articulación universidad-gobierno, mediante la realización de talleres de capacitación, sesiones de trabajo de conjunto con los Grupos de Desarrollo Municipales y el dictamen de las propuestas de EDM de cada municipio, en el mes de diciembre de 2020 quedaron aprobadas todas las estrategias de desarrollo municipales de la provincia Holguín.

A partir de este momento comenzó el proceso de implementación de las mismas en el cual han existido, al igual que en su proceso de diseño, un grupo de limitaciones, entre ellas dificultades en los diagnósticos, en el diseño de planes de acción por etapas en función de las líneas y sectores estratégicos, en la proyección de programas y proyectos, además, de no contar en su mayoría con los indicadores para su evaluación.



Además, la falta de sistematicidad en el trabajo de los grupos en el municipio, en algunos faltó cohesión entre todos los actores, Insuficiente comunicación de la concepción de las EDM y sus resultados, en algunos territorios la implementación no llega hasta nivel de consejos populares como el núcleo principal de la democracia en Cuba como expresa la constitución, concepción de las Estrategias de los organismos y empresas asentadas en cada territorio como insumo a las EDM.

Elementos que se identificaron mediante la participación, como parte del grupo científico estudiantil que trabajó de conjunto con el Grupo de Apoyo al Desarrollo Local de la Universidad de Holguín (GADEL) en la asesoría para el diseño e implementación de las EDM, las entrevistas no estructuradas a funcionarios y directivos del gobierno, y la revisión de informes de la Dirección Provincial de Economía y Planificación sobre el proceso de implementación de las EDM. Es por ello que, se hace necesario contar con herramientas que permitan evaluar la implementación de dichas estrategias y corregir las desviaciones existentes en este proceso. Por lo cual en esta investigación se realiza el diseño de un sistema de indicadores para evaluar los resultados de la implementación de estas estrategias.

### **Conclusiones parciales**

Las estrategias de desarrollo territoriales se han empleado a nivel internacional y nacional como una vía para mejorar la calidad de vida de la población local, mediante el mejor aprovechamiento de los recursos endógenos y la identificación de líneas estratégicas de desarrollo, a fin de promover programas y proyectos de desarrollo local y generar fuentes de empleos.

El proceso de evaluación de la implementación de estas estrategias es fundamental para el cumplimiento de sus objetivos, para ellos existen varias herramientas metodológicas, pero estas no cumplen con todos los requerimientos necesarios para lograr una acertada evaluación que permita tomar acciones de mejora para corregir las desviaciones ocurridas en este proceso.

En la provincia Holguín se logró la aprobación de sus 14 Estrategias de Desarrollo Municipal, sin embargo, estas presentan dificultades derivadas desde su proceso de diseño, ya que en su mayoría no cuentan con indicadores para su evaluación.



## Capítulo 2: Propuesta de un sistema de indicadores para la evaluación de las Estrategias de Desarrollo Municipales.

### 2.1 Fundamentos del sistema de indicadores.

El éxito en las Estrategias de Desarrollo Municipales comienza cuando se generan ideas innovadoras y competitivas al formular la estrategia, pero, sobre todo, cuando estas ideas se transforman en resultados, y estos a su vez dependen de la eficiencia con que se ejecutan y los sistemas de evaluación que se establezcan (IICA, 2018). Es por ello que dichas estrategias pueden ser presentadas como una oportunidad de innovación, desarrollo y aprendizaje para el emprendimiento en Cuba, a través de nuevas normativas que complementan el marco jurídico para el desarrollo territorial en el país.

Se trata de la Resolución 29/2021 del Ministerio de Economía y Planificación, la cual muestra el contenido básico para el diseño y la gestión de las EDM, así como para su planificación, elaboración, implementación, evaluación y actualización. Esta resolución establece relevante importancia a las relaciones económicas y sociales población-gobierno, donde el vínculo con este es un eslabón fundamental. A su vez plantea que, el desarrollo municipal al que se aspira constituye un proceso integral de cambio y avance sostenible, que tiene como finalidad el bienestar de la población y la satisfacción de necesidades e intereses públicos locales, conciliados y articulados con la concepción de desarrollo socioeconómico del país, determinada a su vez en las políticas y normativas de carácter general que definen los organismos rectores globales y sectoriales.

Parte también de la premisa de que, aunque las EDM se basen en focalizar los potenciales locales, deben articularse de manera armónica entre actividades de interés municipal, provincial y nacional, sobre la base de gestionar localmente el aprovechamiento de recursos disponibles: humanos, naturales, financieros, materiales e inmateriales, tanto aquellos de subordinación local como nacional. La cual tiene en cuenta también que para poder encaminar este complejo

proceso se requiere de un enfoque metodológico flexible, de manera sostenible que genere transformaciones en la gestión del gobierno municipal ofreciendo resultados tangibles que satisfagan demandas y expectativas de la sociedad local y a la vez aporte al progreso del país. Identificando los potenciales del municipio por diferentes vías y formas sobre el principio de la autonomía municipal.

La misma se apoya en la base de que las EDM deben ser objeto de seguimiento continuo y momentos específicos de evaluación, considerando los efectos e impactos sobre las metas propuestas, realizando evaluaciones parciales al final de cada año que permita encaminar su curso, según su comportamiento y tomar decisiones para ello, mientras que al final de cada periodo se realice una evaluación que cierre una etapa y abra la siguiente, a través de la actualización de la misma, lo cual facilita la continuidad del proceso con independencia de los cambios en el gobierno municipal. Siendo necesario definir la visión del municipio, entendida como meta donde se ofrece la base para un sistema de indicadores propios a través de la cual pueda evaluarse.

Por otra parte, el Decreto No.33 “Para la gestión estratégica del desarrollo territorial” regula lo relativo a la implementación de las estrategias de desarrollo territorial, con el objetivo de impulsar el desarrollo territorial, en función del aprovechamiento de los recursos y posibilidades locales.

Este para la elaboración, implementación, evaluación y actualización de las EDM tiene como principal responsable al Consejo de la Administración Municipal, en el ámbito de sus atribuciones, sobre lo cual presenta para su aprobación, informa y rinde cuenta a la Asamblea Municipal del Poder Popular, de conformidad con la Constitución de la República de Cuba, las leyes y otras disposiciones normativas.

También tiene en cuenta la coordinación y conciliación de los intereses en el ámbito municipal; las potencialidades y capacidades propias que satisfagan



demandas y expectativas de la población, que son identificadas, decididas e implementadas por el municipio, principalmente, con los recursos de que disponen; así como las relaciones intermunicipales que se establezcan, conforme con la legislación vigente. Este organismo rector de conjunto con las universidades y los centros de ciencia, tecnología e innovación, diseñan los sistemas de innovación local que permitan implementar con mayor racionalidad y eficiencia las respectivas estrategias de desarrollo territorial.

A su vez convoca y garantiza la participación de los centros de Educación Superior, las entidades de ciencia, tecnología e innovación del territorio, las oficinas del Historiador y del Conservador correspondientes, elaborando un sistema de formación, capacitación y asesoría, en función de las necesidades que se derivan de la gestión estratégica del desarrollo territorial.

Norma también de conjunto con las oficinas territoriales de Estadística e Información, el sistema de información y divulgación de indicadores propios para la gestión estratégica del desarrollo territorial. Estableciendo así la alianza estratégica entre gobierno-universidad-entidades de ciencia, tecnología e innovación-empresa y sector presupuestado-comunidad; fomentando la gestión del potencial humano, la ciencia, la innovación y el uso de tecnologías apropiadas, como soporte de las estrategias de desarrollo territorial.

Fomentando la creación de una red de actores con capacidad de transformación en el corto, mediano y largo plazos y la integración de los componentes económico, social, cultural, ambiental y político, para movilizar las potencialidades locales con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población que habita en el territorio, contribuir al desarrollo del país.

## **2.2 Diseño del sistema de indicadores para evaluar las Estrategias de Desarrollo Municipales.**

Como una herramienta útil para realizar el control de la implementación de las EDM se propone un sistema de indicadores para realizar su evaluación, la

propuesta consta de un total de 10 indicadores a los cuales se les puede hacer modificaciones según las características específicas del municipio en que se estén aplicando, también se pueden incluir indicadores específicos atendiendo a las líneas estratégicas de desarrollo definidas para cada territorio.

Para evaluar los indicadores se propone utilizar un modelo, el cual recoge el nombre del indicador, el objetivo, la forma de cálculo. Además, de la periodicidad con la que será medido, la fuente de información necesaria para obtener los datos para su medición y el nivel de referencia, para el cual se proponen los niveles bien, regular y mal, para cada indicador se elaboró una escala a partir del estado deseado del mismo, lo que servirá para compararlo con el estado actual. El sistema de indicadores se muestra a continuación:

<b>Indicador: Cumplimiento de los objetivos</b>			
Objetivo	Evaluar el cumplimiento de los objetivos de la EDM o EDP		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos}} * 100$		
Periodicidad	Semestral		
Fuente de información	Revisión de documentos, entrevistas		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 70%	70-50%	Menor 50%

<b>Indicador: Empleos generados</b>	
Objetivo	Medir la cantidad de puestos de trabajo generados por los proyectos derivados de la EDM y EDP

Forma de cálculo	<b><math display="block">\frac{\text{Empleos generados}}{\text{Total de empleos del municipio/prov}} * 100</math></b>		
Periodicidad	Semestral		
Fuente de información	Revisión de documentos del órgano de trabajo.		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 30%	20-30%	Menor 20%

<b>Indicador: Proyectos en funcionamiento generados por la EDM o EDP</b>			
Objetivo	Medir la cantidad de proyectos derivados de la cartera de proyectos de la EDM o EDP que entran en funcionamiento		
Forma de cálculo	<b><math display="block">\frac{\text{Proyectos en funcionamiento}}{\text{Total de proyectos en cartera}} * 100</math></b>		
Periodicidad	Semestral		
Fuente de información	Informes y documentos de las Direcciones de Economía y Planificación		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 50%	30-50%	Menor 30%

<b>Indicador: Producción de alimentos</b>	
Objetivo	Medir el incremento en la producción de alimentos a partir de la implementación de la EDM y EDP
Forma de cálculo	<b><math display="block">\frac{\text{Toneladas producidas}}{\text{Toneladas planificadas}} * 100</math></b>
Periodicidad	Mensual
Fuente de información	Despachos e informes de la agricultura



Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 90%	90-70%	Menor 70%

**Indicador: Porcentaje de satisfacción de las necesidades de recursos y materias primas para la prestación de servicios o las producciones**

Objetivo	Medir el grado de disponibilidad de recursos y materias primas para el funcionamiento de los programas y proyectos		
Forma de cálculo	<b><math>\frac{\text{Recursos disponibles}}{\text{Recursos planificados}} * 100</math></b>		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Revisión de documentos		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 90%	90-70%	Menor 70%

**Indicador: Porcentaje de cumplimiento del plan de producción o prestación de servicio**

Objetivo	Medir el grado de cumplimiento del plan de producción o prestación de servicios de las entidades del municipio		
Forma de cálculo	<b><math>\frac{\text{Cantidad de producto terminado o servicios prestados}}{\text{Cantidad planificada}} * 100</math></b>		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de información	Revisión de informes de las entidades		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 80%	80-70%	Menor 70%





<b>Indicador: Porcentaje de satisfacción de la población</b>			
Objetivo	Medir los niveles de satisfacción de la población con la EDM o EDP		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Personas satisfechas}}{\text{Total de población encuestada}} * 100$		
Periodicidad	Trimestral		
Fuente de información	Entrevistas y encuestas a muestras de la población		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 80%	80-60%	Menor 60%
<b>Indicador: Aporte al CAM</b>			
Objetivo	Medir el por ciento de aporte al CAM de los proyectos de DL		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Aporte al CAM}}{\text{Total de utilidad}} * 100$		
Periodicidad	Semestral		
Fuente de información	Revisión de estados financieros		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 30%	30-20%	Menor 20%

<b>Indicador: Generación de rubros exportables</b>	
Objetivo	Medir el incremento en las exportaciones
Forma de cálculo	$\frac{\text{Contratos de exportación}}{\text{Total de posibles rubros exportables}} * 100$
Periodicidad	Trimestral
Fuente de	Revisión de informes

información			
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 90%	90-80%	Menor 80%

<b>Indicador: Implementación del uso de la energía renovable</b>			
Objetivo	Medir el cambio de la matriz energética con el uso de energía renovable		
Forma de cálculo	$\frac{\text{Uso de energía renovable}}{\text{Uso de energía total}} * 100$		
Periodicidad	Trimestral		
Fuente de información	Informes de la Unión eléctrica y entidades relacionadas		
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 30%	30-20%	Menos 20%

Los indicadores propuestos fueron valorados mediante el método criterio de expertos, para buscar consenso sobre los que se debían utilizar para evaluar las Estrategias de Desarrollo Municipal. Con el objetivo de obtener el consenso de un grupo de expertos, se procedió a la selección de 50 profesionales con experiencia en el campo de la gestión del desarrollo local.

Para la selección de los posibles expertos se consideraron los aspectos siguientes: años de experiencia profesional, categoría docente, categoría científica, cargo que desempeña, experiencia en la gestión del desarrollo local. Se procedió a calcular los respectivos coeficientes de competencia (K). Dicho coeficiente es el resultado de la semisuma de los coeficientes del nivel de conocimiento (Kc), y una medida de las fuentes de argumentación (Ka):  $K = \frac{1}{2}(Kc+Ka)$ .

Para conocer los coeficientes de conocimiento y argumentación de los 50 profesionales, se les aplicó el cuestionario que aparece en el anexo 1. Su aplicación y análisis permitió la selección de 31 expertos (anexo 2). Ello, a partir de asumir los criterios de selección planteados por Cruz (2004), quien expone como aceptable considerar, como punto de corte, un mínimo de 0,75.

Todos los expertos seleccionados son graduados universitarios con experiencia en la gestión del desarrollo local. Entre ellos se encuentran directivos y funcionarios de Economía y Planificación Provincial, del Gobierno provincial y de algunos Consejos de Administración Municipales, miembros del grupo provincial de desarrollo y de grupos municipales de desarrollo, así como investigadores del Departamento de Desarrollo Local, del Grupo de Apoyo al Desarrollo Local de la Universidad de Holguín, y de los proyectos de investigación nacionales Observatorio para para la gestión del desarrollo con enfoque territorial y Creación de capacidades para el desarrollo local. Papel de la educación superior.

De ellos, 12 (38.7%) han tenido experiencia en la administración y, 28 (90.3%) en investigaciones relacionadas con la gestión del desarrollo local. De igual manera, entre los expertos seleccionados, 20 (64.5%) son doctores, 7 de los seleccionados son másteres en ciencias (22.5%), 3 son especialistas en desarrollo local (9.67%). Además, varios de ellos han cursado diplomados y otras formas de superación de posgrado en temas relacionados con la gestión del desarrollo local, y las estrategias de desarrollo territoriales.

En el instrumento para la consulta, se recogieron los 10 indicadores generales para evaluar las EDM, que los expertos debían valorar en una escala de 1 (mínimo), hasta 5 (máximo), (anexo 3). Además, se validaron los datos de los indicadores recogidos en el cuestionario, mediante pruebas de fiabilidad, a partir del coeficiente Alfa de Cronbach, a través del software SPSS para Windows (Versión 21.0) (anexo 4). Se obtuvieron resultados muy favorables. Los expertos seleccionados participaron en una ronda de Delphi. En la cual,



para los indicadores propuestos, no se eliminó ninguno, ya que todos tuvieron una media por encima de 3 puntos. Esta decisión fue validada al observar los resultados de la encuesta a expertos, lo que significa que a juicio de los expertos todos los indicadores propuestos son adecuados para evaluar las EDM. Una síntesis de los resultados estadísticos de la ronda efectuada se muestra en el anexo 4.

### **Conclusiones parciales**

Se revisaron las legislaciones vigentes en Cuba para la gestión del desarrollo territorial y las EDM, Decreto ley 33/2021 y Resolución 29/2021 ambos del MEP, los que sirvieron como fundamentos para la propuesta de indicadores.

Se diseñó un sistema de indicadores para la evaluación del proceso de implementación de las Estrategias de Desarrollo Municipal, el cual consta de 10 indicadores generales, a los que se les pueden añadir indicadores específicos en función de las líneas estratégicas de desarrollo de cada municipio.

El sistema de indicadores propuesto fue validado mediante criterio de expertos, los cuales expresaron que los indicadores propuestos son adecuados para evaluar las EDM.

## Conclusiones

1. Se cumplió el objetivo propuesto en la investigación al diseñar un sistema de indicadores para la evaluación de los resultados de la implementación de las Estrategias de Desarrollo Municipales.
2. El análisis teórico y metodológico realizado sobre la evaluación de las estrategias de desarrollo territorial, permitió identificar las principales particularidades de este proceso, así como la necesidad el diseño de un sistema de indicadores para evaluar la implementación de las EDM en Cuba que se adapte a sus características y particularidades, y permita identificar y corregir las desviaciones en este proceso.
3. En el diagnóstico realizado sobre la situación de la implementación de las EDM en Holguín, se identificaron limitaciones en este proceso derivadas desde el diseño debido a que en su mayoría no cuentan con indicadores para su evaluación.
4. Se diseñó un sistema de indicadores para la evaluación de los resultados de la implementación de las EDM, que constituye una herramienta para su corrección y mejora, además para constatar los avances alcanzados en el desarrollo del municipio.



## Recomendaciones

1. A la Dirección Provincial de Economía y Planificación, implementar el sistema de indicadores diseñado como una herramienta para la evaluación de las EDM.
2. A los Consejos de Administración Municipal, realizar la evaluación de sus EDM mediante el uso de la herramienta propuesta en esta investigación.
3. A la Universidad de Holguín, continuar las investigaciones sobre el tema para el perfeccionamiento del sistema de indicadores propuesto.



## Referencias

- Alain Jordá. (2016). Manual de Estrategias de desarrollo para ciudades intermedias y territorios. En Alain Jordá, *Manual de Estrategias de desarrollo para ciudades intermedias y territorios*. (pág. 115). Barcelona, España. Recuperado el 24 de junio de 2021
- Albuquerque, F. (2008). Las Estrategias de Desarrollo Economico Territorial. Recuperado el 30 de mayo de 2021
- Albuquerque, F. (2015). *Enfoque, estrategias e información para el Desarrollo Teritorial*. Buenos Aires.
- Antonio Vázquez Barquero. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones regionales*, 188-190.
- Asamblea Nacional, d. P. (16 de agosto de 2020). *cubaminrex.cu*. Recuperado el 16 de marzo de 2021, de [http: www.cubaminrex.cu](http://www.cubaminrex.cu)
- CEPAL. (s.f.). El desarrollo local, enfoques y herramientas. *CEPAL-SERIE*, 32. Recuperado el 19 de marzo de 2021, de biblioteca.unmsm.pe: [http: www.biblioteca.unmsm.pe](http://www.biblioteca.unmsm.pe)
- Francisco Albuquerque, M. D. (2008). El enfoque del desarrollo economico territorial. En M. D. Francisco Albuquerque. Sevilla, Sevilla, España. Recuperado el 21 de mayo de 2021
- Francisco Albuquerque. (2011). Las Estrategias de Desarrollo Económico Territorial. En F. Albuquerque. Recuperado el 30 de mayo de 2021
- Gil Fernández, A. (30 de julio de 2020). Ministro de Economía informa nuevas facilidades para impulsar proyectos de desarrollo territorial. *Mesa Redonda*. (R. A. Falcón, Entrevistador) La Habana, La Habana, Cuba. Recuperado el 29 de junio de 2021, de [www.cubadebate.cu](http://www.cubadebate.cu)
- INTA, I. N. (2007). Enfoque de desarrollo territorial. *Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios*, 16.
- León Segura, C. M. (2013). El municipio y los procesos de desarrollo local en Cuba. *Economía y Desarrollo*, 141-153.
- Machado, L. K., Pérez, M. Y., & Trelles, M. Y. (2016). *CIENFUEGOS, ESTRATEGIAS DE DESARROLLO LOCAL EN EL CONTEXTO TERRITORIAL DE LA PROVINCIA DE*. Cienfuegos.
- Martínez, M. G. (2012). *El Proceso de Evaluación Territorial, algo más que seguimiento*.
- MEP, M. d. (2020). *Actualización de la implementación de la estrategia económico-social*. La Habana. Recuperado el 14 de marzo de 2021
- MEP, M. d. (2020). *Política para impulsar el desarrollo territorial*. La Habana. Recuperado el 3 de julio de 2021, de [www.mep.gob.cu](http://www.mep.gob.cu)



Opciones. (1 de agosto de 2020). Una estrategia socioeconómica que potencia el desarrollo territorial. *Opciones, Semanario Económico y Financiero de Cuba*. Recuperado el 30 de junio de 2021, de [www.opciones.cu](http://www.opciones.cu)

Pérez, M. I. (2016). Desarrollo Local, algo más que un concepto. *Cuadernos Informativos*, 3.

Rodríguez Hernández, L. (12 de julio de 2020). *Universidad de Holguín*. Recuperado el 2 de julio de 2021, de [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)

Ruiz Domínguez, R. G. (2 de junio de 2020). Procedimiento para evaluar el impacto de proyectos de desarrollo local de tipo económico en un territorio. *Universidad y Sociedad*, 318. Recuperado el 26 de junio de 2021, de <http://scielo.sld.cu>

Sánchez, M. P., Alonso, D. R., & García, L. A. (2010). *Desarrollo Local. Evolucion del concepto*.

Villareal, L. Y. (2012). *Diseño de una estrategia de desarrollo local del municipio de Santo Domingo*. Santa Clara.





## Bibliografía

1. Albuquerque, F y M. D. (2008). *El enfoque del desarrollo económico territorial*. En M. D. Francisco Albuquerque. Sevilla, Sevilla, España. Recuperado el 21 de mayo de 2021.
2. Alburquerque, F., & Pérez Rozzi, S. (2015). *Enfoques, estrategias e información para el desarrollo territorial*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 27 de Julio de 2021, de <http://www.conectadel.org>
3. Alburquerque, F. (2011). *Las Estrategias de Desarrollo Económico Territorial*. Recuperado el 30 de mayo de 2021.
4. Alburquerque F. (2003). *Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local*. [s.l.]: [s.n.].
5. Almaguer Torres, R. M. (2019). Revista Opuntia Brava. *Propuesta de un sistema de indicadores para evaluar proyectos de desarrollo local*. 10 (1),
6. 25-36. Recuperado de <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/es/>
7. Alonso O. (2004). *La lógica de los actores y el desarrollo local*. Revista Pilquen, Sección Ciencias Sociales, VI(6), 46-53. Recuperado de la base de datos Scielo.
8. Antuñano, I. (1993). *Experiencias de desarrollo local en la Comunidad Valenciana: un primer avance*, Comunicación presentada al 2º Congreso de Economía Valenciana, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, Castellón.
9. Asamblea Nacional, d. P. (16 de agosto de 2020). *cubaminrex.cu*. Recuperado el 16 de marzo de 2021, de <http://www.cubaminrex.cu>
10. Boisier S. (2001). *Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando?* En Madoery, O. y Vázquez Barquero, A. (eds.), Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local (pp.1 -22). Rosario: Editorial Homo Sapiens.
11. CEPAL. (s.f.). *El desarrollo local, enfoques y herramientas*. CEPAL-SERIE, 32. Recuperado el 19 de marzo de 2021, de biblioteca.unmsm.pe: <http://www.biblioteca.unmsm.pe>
12. Carrillo Benito, E. (2002). *Desarrollo Local: nuevas perspectivas*. España: Editorial de la Consejería de Gobernación, Dirección General de Administración Local de la Junta de Andalucía.
13. Catenazzi, A. y Reese, E. (1998). *La construcción de estrategias de desarrollo local en ciudades de Argentina*. Argentina. [s.n.].
14. Cavestany, F, B. (2000). *Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local*. P.23.
15. Claverías Huerse, R. (s.f). *Enfoques y Estrategias para un Plan de Desarrollo Territorial*.
16. Consejo de la Administración Provincial Holguín. (2015). Informe con la estrategia de desarrollo provincial.
17. Fernández González, A y Díaz-Canel, M (2020). *Gestión de Gobierno, educación superior, ciencia, innovación y desarrollo local*. Recuperado de la base de datos de Scielo. 2-28.
18. Gil Fernández, A. (30 de julio de 2020). *Ministro de Economía informa nuevas facilidades para impulsar proyectos de desarrollo territorial*. Mesa Redonda. (R. A. Falcón, Entrevistador) La Habana, La Habana, Cuba. Recuperado el 29 de junio de 2021, de [www.cubadebate.cu](http://www.cubadebate.cu)



19. González Meyer, R. (2009). *Lo local en la teoría y en la política*. Revista de la Universidad Bolivariana, 8(22), 26-48 Recuperado de la base de datos Scielo.
20. González, E. y Velásquez, F. (2007). *Actores sociales y desarrollo local*. Reflexiones desde la experiencia colombiana. Trabajo presentado en Seminario Internacional Desarrollo Económico Local. Una Apuesta por el Futuro, Bogotá, Colombia.
21. González Torres, Iris M. *El monitoreo y la evaluación de las estrategias de desarrollo local: sus requerimientos metodológicos e informativos*. Economía y Desarrollo, 146(1-2) enero-diciembre, 2011, pp. 78-96 Universidad de La Habana. La Habana, Cuba
22. Guzón, A. A. (2011). *Cataurito de herramientas para el desarrollo local*. La Habana: Caminos.
23. Guzón, A. (2006). *Estrategias municipales para el desarrollo. En desarrollo local en Cuba: retos y perspectivas*. La Habana: Academia.
24. Guzón Camporredondo, A (et.al). *Cataurito de herramientas para el desarrollo local*. La Habana, CEDEL, 2020 p.22
25. IICA, I. I. (2018). *Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia* (Vol. Módulo 4). (F. G. Marvin Blanco, Ed.) San José, Costa Rica. Recuperado el 19 de octubre de 2021, de <http://www.iica.int>
26. INTA, I. N. (2007). *Enfoque de desarrollo territorial*. Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios, 16.
27. Jam, A. (2007) *Iniciativa municipal para el desarrollo local*. Reflexiones para el debate. Revista Economía y desarrollo, 141(1), 35-54.
28. León Tellez, I. A. (2013). *Procedimiento para el diseño del sistema de monitoreo y evaluación del subsistema económico municipal*. (Tesis doctoral). Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.
29. Machado, L. K., Pérez, M. Y., & Trelles, M. Y. (2016). *CIENFUEGOS, ESTRATEGIAS DE DESARROLLO LOCAL EN EL CONTEXTO TERRITORIAL DE LA PROVINCIA DE CIENFUEGOS*.
30. Madoery, O. (2005). *El valor de la política de desarrollo local*. Recuperado de URL:[http://www.cedet.edu.ar/medicion\\_des\\_loc.pdf](http://www.cedet.edu.ar/medicion_des_loc.pdf).
31. Martínez, M. G. (2012). *El Proceso de Evaluación Territorial, algo más que seguimiento*.
32. Méndez, E D. (s.f.). *Desarrollo Territorial y Local en Cuba*.
33. MEP, M. d. (2020). *Actualización de la implementación de la estrategia económico-social*. La Habana. Recuperado el 14 de marzo de 2021
34. MEP, M. d. (2020). *Política para impulsar el desarrollo territorial*. La Habana. Recuperado el 3 de julio de 2021, de [www.mep.gob.cu](http://www.mep.gob.cu)
35. Monzón Villareal, L. Y. (2012). *Diseño de una estrategia de desarrollo local del municipio Santo Domingo. Santa Clara*. Recuperado el 27 de Julio de 2021.
36. Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*.
37. Opciones. (1 de agosto de 2020). *Una estrategia socioeconómica que potencia el desarrollo territorial*. *Opciones, Semanario Económico y Financiero de Cuba*. Recuperado el 30 de junio de 2021, de [www.opciones.cu](http://www.opciones.cu)



38. Osuna Llana, J. L., Vélez Méndez, C., Grávalos García, E., Segales Kirzner, M. (s.f) *Guía de Planificación y Evaluación para Agentes de Desarrollo Local. Instituto de Desarrollo Regional y Fundación Universitaria.* 11-151.
39. Partido Comunista de Cuba. (2016). *Actualización de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2016-2021.* La Habana, Cuba: Oficina de publicaciones del Consejo de Estado.
40. Pérez, M. I. (2016). *Desarrollo Local, algo más que un concepto.* Cuadernos Informativos, 3.
41. Rodríguez Hernández, L. (12 de julio de 2020). Universidad de Holguín. Recuperado el 2 de julio de 2021, de [www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu).
42. Ruiz Domínguez, R. G, Becerra Lois, F. Á, & Pons García, R. C (2020). *Procedimiento para evaluar el impacto de proyectos de desarrollo local de tipo económico en un territorio.* Universidad y Sociedad, 12(3) 312-318. Recuperado el 26 de junio de 2021, de <http://scielo.sld.cu>
43. Sánchez, M. P., Alonso, D. R., & García, L. A. (2010). *Desarrollo Local. Evolucion del concepto.*
44. Sanchis Palacio, J. R. (s.f.). *Las estrategias de desarrollo local: aproximación metodológica desde una perspectiva socio-económica e integral.* Universidad de Valencia, Departamento de dirección y administración de empresas.
45. Sarmiento Ramírez, Y., Aguilera Molina, J. L., & Clarke Bloomfield, M. (1 de Junio de 2020). *Taxonomía del desarrollo territorial en municipios de la provincia Holguín, Cuba.* Economía y Desarrollo, 163(1). Recuperado el 27 de Julio de 2021.
46. Schejtman, A y Berdegué, Julio A. (2004). *Desarrollo Territorial Rural.* Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, 2-53
47. Segura, León y C. M. (2013). *El municipio y los procesos de desarrollo local en Cuba.* Economía y Desarrollo, 141-153.
48. Tello, Mario D. (2010). *Del desarrollo económico nacional al desarrollo local: aspectos teóricos* Revista CEPAL 102, 51-67.
49. Vázquez Barquero, A. (2007). *Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial.* Investigaciones regionales, 188-190.
50. Villareal, L. Y. (2012). *Diseño de una estrategia de desarrollo local del municipio de Santo Domingo.* Santa Clara.



## Anexos

### Anexo 1. Encuesta a expertos sobre la propuesta de indicadores para evaluar EDM.

Estimado colega:

Como parte de una investigación relacionada con la evaluación de la implementación de las EDM, se propone un grupo de indicadores para su evaluación. Por ello, se necesita su opinión acerca de la propuesta. Sus respuestas serán estrictamente confidenciales.

Se le agrade que responda las siguientes preguntas:

1- Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Función que desempeña: \_\_\_\_\_

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

Título: Licenciado \_\_\_\_\_ Máster \_\_\_\_\_ Doctor \_\_\_\_\_

Categoría docente: \_\_\_\_\_

Años de experiencia: \_\_\_\_\_ En la investigación: \_\_\_\_\_ Experiencia en la administración: \_\_\_\_\_

Experiencia en la gestión del desarrollo local: \_\_\_\_\_ Conocimientos sobre EDM: \_\_\_\_\_

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

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3- Realice una autovaloración del grado de influencia que ha tenido cada una de las fuentes que se le presenta a continuación en su conocimiento acerca del tema mencionado en párrafos anteriores. Para ello marque con una x.



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

## Anexo 2. Análisis estadístico de la selección de los expertos

**Coefficiente de argumentación: Ka**

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

## Relación de expertos seleccionados para la evaluación de los indicadores

Expertos	Kc	Ka	Total	K	alto, medio, bajo	Expertos	Kc	Ka	Total	K	alto, medio, bajo
1	0.8	0.87	1.67	0.83	A	16	0.8	0.84	1.64	0.82	A
2	0.8	0.76	1.56	0.78	A	17	0.7	0.85	1.55	0.77	A





3	0.7	0.82	1.52	0.76	A		18	0.8	0.87	1.67	0.83	A
4	0.8	0.79	1.59	0.79	A		19	0.7	0.87	1.57	0.78	A
5	0.8	0.78	1.58	0.79	A		20	0.8	0.87	1.67	0.83	A
6	0.7	0.96	1.66	0.83	A		21	0.9	0.91	1.81	0.90	A
7	0.9	0.82	1.72	0.86	A		22	0.8	0.86	1.66	0.83	A
8	0.9	0.85	1.75	0.87	A		23	0.8	0.82	1.62	0.81	A
9	0.9	0.96	1.86	0.93	A		24	0.7	0.81	1.51	0.75	M
10	0.7	0.86	1.56	0.78	A		25	0.8	0.87	1.67	0.83	A
11	0.8	0.86	1.66	0.83	A		26	0.8	0.81	1.61	0.80	A
12	0.8	0.85	1.65	0.82	A		27	0.8	0.96	1.76	0.88	A
13	0.8	0.96	1.76	0.88	A		28	0.7	0.83	1.53	0.76	A
14	0.8	0.91	1.71	0.85	A		29	1	1	2	1	A
15	0.8	0.84	1.64	0.82	A		30	0.7	0.89	1.59	0.79	A
							31	0.8	0.78	1.58	0.79	A

### Anexo 3. Cuestionario para determinar el nivel de satisfacción de los expertos con respecto a la propuesta

Estimados expertos, a continuación, se les presenta una propuesta de indicadores para la evaluación de las EDM, con el objetivo de que ustedes puntúen en cada caso el nivel de pertinencia de cada uno, de 1 (mínimo) a 5 (máximo). Muchas gracias.

Indicadores	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Cumplimiento de los objetivos					
Empleos generados					
Proyectos en funcionamiento generados por la EDM o EDP					
Producción de alimentos					
Porcentaje de satisfacción de las necesidades de recursos y materias primas para la prestación de servicios o las producciones					





Porcentaje de cumplimiento del plan de producción o prestación de servicio					
Porcentaje de satisfacción de la población					
Aporte al CAM					
Generación de rubros exportables					
Implementación del uso de la energía renovable					
Observaciones:					

#### Anexo 4. Síntesis de los resultados de la aplicación del método Delphi

##### Estadísticos de fiabilidad de los indicadores primera ronda

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,861	,901	10

##### Estadísticos de los elementos de los indicadores primera ronda

	Media	Desviación típica	N
CO	4,4194	,71992	31
EG	4,5806	,71992	31
PFG	4,6774	,70176	31
PA	4,5161	,67680	31
PSNR	4,5161	,85131	31
PCPP	4,6452	,60819	31
PSP	4,3871	1,02233	31
ACAM	4,2903	1,03902	31
GRE	4,2581	1,06357	31
IUER	4,7742	,56034	31

