

## Procedimiento para la evaluación de impactos de las estrategias de desarrollo municipal



## Procedure for the evaluation of the impacts of municipal development strategies

## Procedimento para avaliar os impactos das estratégias de desenvolvimento municipal

**Pedro Álvarez Velázquez<sup>1</sup>; Carlos Cesar Torres Paez<sup>2</sup>; Luis Gustavo Marín Cuba<sup>3</sup>; Jennys Paretas Díaz<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Consejo de la Administración Municipal de Consolación del Sur. Pinar del Río, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0003-4524-9259>

 [vice1@cs.gobpr.co.cu](mailto:vice1@cs.gobpr.co.cu)

<sup>2</sup> Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo. Pinar del Río, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0001-7956-5079>

 [carlosc@upr.edu.cu](mailto:carlosc@upr.edu.cu)

<sup>3</sup> Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo. Pinar del Río, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0002-2476-0026>

 [marin@upr.edu.cu](mailto:marin@upr.edu.cu)

<sup>4</sup> Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno. La Habana, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0001-8677-7002>

 [jennysp@esceg.cu](mailto:jennysp@esceg.cu)

**Recibido:** 25/07/2021

**Aprobado:** 20/08/2021

---

## RESUMEN

El desarrollo local en Cuba ha pasado a constituir una política pública de importancia estratégica como complemento al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030, así como un eje central y articulador de las agendas públicas de los gobiernos a nivel municipal y provincial. El objetivo general de la investigación es diseñar un procedimiento para la evaluación de impactos de las estrategias de desarrollo municipal, que contribuya a la toma de decisiones oportunas en función de su mejora continua. A partir de métodos teóricos y empíricos, procedimientos y técnicas (abstracto y concreto, análisis y síntesis, revisión bibliográfica, entrevista individual estandarizada, entrevista grupal semiestructurada y encuesta), se identifican los fundamentos teóricos y metodológicos asociados a la evaluación de las estrategias de desarrollo municipal y se caracteriza la situación actual de este proceso, en el municipio de Consolación del Sur. Sobre esa base se elabora la propuesta de procedimiento con sus premisas, la creación de un grupo de trabajo y seis etapas con sus respectivos pasos y técnicas a aplicar.

**Palabras clave:** evaluación; impactos; estrategia; desarrollo municipal

---

## ABSTRACT

Local development in Cuba has become a public policy of strategic importance as a complement to the National Plan for Economic and Social Development until 2030, as well as a central and articulating axis of the public agendas of governments at the municipal and provincial levels. The general objective of the research is to design a procedure for the evaluation of the impact of municipal development strategies, which contributes to timely decision-making for their continuous improvement. Based on theoretical and empirical methods, procedures and techniques (abstract and concrete, analysis and synthesis, bibliographic review, standardized individual interview, semi-structured group interview and survey), the theoretical and methodological foundations associated with the evaluation of municipal development strategies are identified and the current situation of this process in the municipality of Consolación del Sur is characterized. On this basis, the proposed procedure is elaborated with its premises, the

---

creation of a working group and six stages with their respective steps and techniques to be applied.

**Keywords:** evaluation; impacts; strategy; municipal development

---

## RESUMO

O desenvolvimento local em Cuba tornou-se uma política pública de importância estratégica como complemento do Plano Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social até o ano 2030, bem como eixo central e articulador das agendas públicas dos governos nos níveis municipal e provincial. O objetivo geral da pesquisa é traçar um procedimento de avaliação dos impactos das estratégias de desenvolvimento municipal, que contribua para a tomada de decisão oportuna com base na melhoria contínua. A partir de métodos, procedimentos e técnicas teóricos e empíricos (abstrato e concreto, análise e síntese, revisão bibliográfica, entrevista individual padronizada, entrevista em grupo semiestruturada e levantamento), são identificados os fundamentos teóricos e metodológicos associados à avaliação das estratégias de desenvolvimento municipais. E caracteriza a situação atual desse processo, no município de Consolación del Sur. A partir daí, é elaborada a proposta de procedimento com suas premissas, a criação de um grupo de trabalho e seis etapas com suas respectivas etapas e técnicas a serem aplicadas.

**Palavras-chave:** avaliação; impactos; estratégia; desenvolvimento municipal

---

## INTRODUCCIÓN

La cuestión del «desarrollo» preocupa a diversos especialistas en el mundo contemporáneo. Uno de sus rasgos notables, por su agudización, es que no se produzca de manera homogénea entre los países, pero tampoco hacia el interior de cada uno de ellos. De ahí que existan desigualdades, cuya erradicación o mitigación devienen objetivos esenciales a lograr por los territorios. De esta manera, se han ido desarrollando en la teoría diversos modelos de gestión que procuran activar los potenciales territoriales.

El desarrollo local surge fundamentalmente hacia los finales del siglo XX, en Europa y luego en otras regiones del mundo, como respuesta a las crisis macroeconómicas y representando un modelo de desarrollo alternativo al neoliberal predominante en un entorno globalizador que era apenas incipiente.

Se asume que el desarrollo local es un "proceso de construcción social y cambio estructural que desde un entorno innovador territorial desarrolla capacidades locales para gestionar políticas públicas, estrategias, programas y proyectos, orientados a aprovechar recursos endógenos y exógenos, fomentando transformaciones económicas, sociales, naturales y político-institucionales, sobre la base de la articulación interactoral, interterritorial y multinivel, en función de elevar la calidad de vida de la población" (Torres Paez et al., 2018).

Este concepto reconoce la necesidad de fomentar la participación ciudadana en los procesos de desarrollo local, identifica la necesidad de asegurar la introducción de innovaciones para mejorar los procesos productivos, reconoce que aún, cuando el desarrollo local posee un carácter esencialmente endógeno, los recursos externos juegan un papel importante en la dinamización del área. Se maneja la importancia de articular los intereses locales con los intereses nacionales y sectoriales, se define la necesidad de construir o potenciar capacidades en sentido amplio como parte de la estrategia, se definen cuatro dimensiones del desarrollo local que funcionan de manera interrelacionadas e interdependientes (económica, sociocultural, natural y político-administrativa e institucional).

Se coincide con Díaz-Canel, Núñez y Torres (2020) cuando señalan que: "el desarrollo local en Cuba ha pasado a constituir una política pública de importancia estratégica como complemento al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, así como un eje central y articulador de las agendas públicas de los gobiernos a nivel municipal y provincial".

Se destaca la necesidad de dotar a los gobiernos locales de métodos e instrumentos de gestión que favorezcan al desempeño de sus funciones, en aras de aprovechar su potencial de desarrollo en combinación con las corrientes exógenas y endógenas para lograr los objetivos definidos en su estrategia de desarrollo municipal (EDM) y provincial

en dependencia de la escala, de forma articulada con los instrumentos de planificación nacional (Cardoso Carreño et al., 2016).

En el Decreto 33 (2021) "Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial", se define que: "La estrategia de desarrollo municipal es un instrumento integrador para orientar la gestión municipal, que tiene, entre sus propósitos, lograr la satisfacción de las necesidades locales, contribuir al desarrollo económico y social de su territorio y a otros fines del Estado".

En la concepción metodológica y práctica del diseño de las estrategias de desarrollo municipal, se tienen en cuenta los siguientes conceptos básicos que deben ser articulados en la misma: alianza estratégica, gobierno-universidad-sistema empresarial-comunidad; formación de capacidades para la gestión del desarrollo local (Arias Gilart et al., 2019); articulación de actores locales estatales y no estatales (Flores Lóriga et al., 2017); gestión del financiamiento para el desarrollo local (Capote Pérez et al., 2017, 2018); fomento y diversificación de exportaciones (Barrios Cruz & Torres Paez, 2019); gestión del conocimiento y la innovación; gestión pública de la calidad de vida de la población (Mirabal Sarria et al., 2018). No obstante, se carecen de instrumentos que permitan el monitoreo y evaluación de las EDM.

En el caso particular de este trabajo, se centra en el proceso de evaluación entendido como: "...una valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados y contribuir a la toma de decisiones..." (PNUD, 2009, p. 8).

Al analizar sus características, se puede afirmar que: 1) es más profunda que el monitoreo y toma más tiempo; 2) ofrece elementos para la realización de mejoras programáticas y el rediseño de la estrategia; 3) contribuye al aprendizaje organizacional y la rendición de cuentas.

En los municipios cubanos, se trabaja la planificación estratégica, sin embargo, no se realizan las funciones de monitoreo y evaluación que devienen indispensables en todo proceso de gestión del desarrollo, lo cual limita el despliegue de las acciones de coordinación y control y la focalización de estas sobre los resultados de carácter

estratégico para el desarrollo local. Además, los sistemas de información no favorecen al desempeño de estas funciones, denotándose la existencia de sistemas de control tradicionales que se sustentan sobre indicadores que no se relacionan con la calidad de vida de la población (González Torres, 2011).

El objetivo general que se propone este trabajo es el siguiente: diseñar un procedimiento para la evaluación de impactos de la estrategia de desarrollo municipal, que contribuya a la toma de decisiones oportunas en función de su mejora continua.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

### **Para la elaboración del marco teórico se utilizaron como métodos teóricos**

Se aplicaron diferentes instrumentos como son el uso de lo abstracto y lo concreto. La abstracción se emplea en busca de la esencia en el proceso de evaluación de impactos de las estrategias de desarrollo municipal, que permitan identificar sus principales regularidades y elementos esenciales para su financiación a partir de la observación científica de la realidad objetiva. El paso a lo concreto ocurre cuando se analiza la expresión visible, corpórea, práctica, en el municipio de Consolación del Sur de los elementos que subyacen en sus niveles más esenciales.

Un lugar importante dentro del método dialéctico-materialista lo ocupan los métodos, y dentro de estos, el procedimiento de análisis y síntesis, el que es significativo para la realización del diagnóstico. En este, se toma la totalidad que significa el proceso de evaluación de impactos de las estrategias de desarrollo municipal y se descompone mentalmente en sus partes integrantes, se pasa a investigar los niveles y su relación recíproca, identificando el lugar y la significación de cada uno y revela la contradicción dialéctica que surge en él y el modo de resolverla. Una vez logrado esto, la síntesis se encarga de recomponer mentalmente la totalidad, teniendo ahora una visión clara de las leyes que rigen o gobiernan tal totalidad, lo que permitió identificar los fundamentos metodológicos para la evaluación de impactos de las estrategias de desarrollo municipal.

## **Para la obtención de la información se utilizaron los métodos empíricos**

Se utiliza en gran medida y como principal recurso técnico de la investigación la Revisión Bibliográfica. Esta se emplea para estudiar la evolución de los conceptos de desarrollo local y evaluación, en función de la fundamentación teórica de los criterios a tener en cuenta para diseñar el procedimiento para la evaluación de impactos de las estrategias de desarrollo municipal. Se utilizó la técnica de Análisis Documental para estudiar las experiencias existentes en relación con el campo de acción.

Para el desarrollo del diagnóstico fueron empleadas fuentes de información primaria y secundaria, así como los métodos y técnicas de la investigación científica. Su ordenación se realiza a partir de una metodología que facilita recolectar, procesar y analizar información relevante para el diagnóstico empírico del proceso de evaluación de impactos de la estrategia de desarrollo municipal en Consolación del Sur. A continuación, se detallan los elementos de la misma:

### **Paso 1.** Identificación de las necesidades de información

El conjunto de necesidades de información se identifica en función de determinar regularidades del campo de acción para lo cual es importante conocer:

- Proyección que sobre el tema se define en los documentos oficiales que regulan la actualización del modelo económico y social cubano
- Referencia que se hace al monitoreo y evaluación en los instrumentos metodológicos establecidos por el Ministerio de Economía y Planificación (Mep) y el Instituto de Planificación Física (IPF) para la planificación territorial
- Estado actual del monitoreo y evaluación de las EDM en Pinar del Río
- Criterios y evidencias prácticas sobre la forma en que se concibe el proceso de evaluación de impactos de la EDM desde la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP) y el Consejo de la Administración Municipal (Cam) en Consolación del Sur
- Criterios y evidencias prácticas sobre la forma en que se concibe, desde las empresas y unidades presupuestadas de Consolación del Sur, el proceso de evaluación de los programas que conforman la EDM

- Percepción sobre limitaciones y fortalezas que existen en el municipio Consolación del Sur para la evaluación de impactos de la EDM y la forma en que se desarrolla ese proceso en la actualidad

## **Paso 2.** Definición de fuentes de información y unidades de análisis

- Fuentes de información secundarias: se utilizan para caracterizar el proceso de evaluación de impactos de la estrategia de desarrollo municipal, a partir de un conjunto de informes y documentos disponibles que permiten un primer acercamiento al problema. Para el estudio del campo de acción desde instrumentos metodológicos de alcance nacional y sus particularidades en el municipio Consolación del Sur, se consultan fuentes secundarias de información. Como complemento a la información brindada por las fuentes secundarias, se emplean fuentes primarias a través de entrevistas y encuestas
- Fuentes de información primaria: se utilizan en un primer momento para complementar la caracterización del proceso de evaluación de impactos de la estrategia de desarrollo municipal, aplicando entrevistas individuales estandarizadas a directivos del Mep, del IPF, del Gobierno Provincial, así como de la AMPP y el Cam en Consolación del Sur, como exploración preliminar del fenómeno estudiado. También se analiza cómo se manifiesta el problema científico de la investigación a través de una entrevista grupal semiestructurada y una encuesta

La realización de la entrevista individual estandarizada facilitó el análisis comparativo entre individuos y las consiguientes generalizaciones y clasificaciones a partir de lo que cada uno expresa. Se aplica la entrevista grupal semiestructurada a los miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local de Consolación del Sur. La encuesta es aplicada a los miembros del Cam de Consolación del Sur.

### **Paso 2.1** Diseño de la muestra

En el caso de la entrevista individual estandarizada, se les realizó a directivos del Mep, IPF, la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial, el Gobierno Provincial de Pinar del Río, la AMPP y el Cam en Consolación del Sur. Para la entrevista grupal

semiestructurada, se realizó un taller participativo con los 37 miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local que tuvo como objetivo profundizar en los criterios o valoraciones de los especialistas. lo que otorga mayor riqueza de datos cualitativos. La encuesta se aplicó al 100 % de los 21 miembros del Consejo de la Administración Municipal.

### **Paso 3.** Elaboración de técnicas para captar información

Para el análisis documental, se consultaron un conjunto de informes y documentos que se encuentran disponibles de forma ordenada y coherente y que se relacionan a continuación:

- Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de Cuba hasta el año 2030
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2016-2021)
- Procedimiento para el diseño del Plan de Desarrollo Integral Municipal (PDIM)
- Metodología para diseño del Plan General de Ordenamiento Territorial (PGOT)
- Guía metodológica para el diseño y gestión de la EDM
- Orientaciones metodológicas del Mep para elaborar el plan de la economía 2019 y 2020
- Sistema de trabajo y actas de las reuniones del Cam y la AMPP en Consolación del Sur
- Sistema de trabajo de las direcciones municipales de Economía y Planificación, Planificación Física, Trabajo y Seguridad Social, Oficina Nacional de Estadística e Información y Centro Universitario Municipal, todos de Consolación del Sur

Para la aplicación de la entrevista, se tuvieron en consideración: objetivos, la elaboración de la guía de la entrevista, forma de registrar la información y condiciones necesarias para su realización, así como los momentos-introductorio, de desarrollo y cierre. Condicionado en estos elementos, se diseñan las guías de las entrevistas individuales y grupales a aplicar.

Para la elaboración y aplicación de la encuesta, se tuvieron en cuenta: 1) claridad y precisión de los objetivos de la encuesta; 2) instrucciones acerca de la forma en que

deben responderse las preguntas; 3) el contenido y el número de preguntas del cuestionario y 4) la elaboración del cuestionario.

#### **Paso 4.** Aplicación de instrumentos de diagnóstico y procesamiento de datos

Para el análisis documental, se revisaron los documentos listados. Los datos recolectados de las fuentes primarias (encuestas y entrevistas) fueron procesados a partir de la utilización de la estadística descriptiva, empleando el software *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versión 22.0.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

La implementación de un sistema de evaluación de impactos de la estrategia de desarrollo municipal, como parte del proceso de gestión municipal del desarrollo local, reviste gran importancia por su capacidad de contribuir a la toma de decisiones oportunas del gobierno local en función de la mejora continua de esta herramienta de planificación territorial. Este debe constituir una parte integral de la estrategia de desarrollo, de manera que permita generar procesos de retroalimentación para encaminar los programas hacia el logro final de los objetivos y la valoración de estos y sus impactos.

### **Diagnóstico del proceso de evaluación de impactos de la estrategia de desarrollo municipal en Consolación del Sur**

Al analizar los documentos asociados al sistema de trabajo de la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP), el Consejo de la Administración Municipal (Cam) y el Centro Universitario Municipal (Cum), se pudo constatar que:

- No se incluye ningún punto en las AMPP para chequear la marcha del proceso de diseño de la EDM y su implementación
- No se incorpora en los planes de trabajo de los cuadros del Cam el seguimiento al proceso de diseño e implementación de la EDM
- En las actas de las reuniones oficiales del Cam, se aprecia que el tema de la marcha del diseño y la implementación no aparecen como un punto, sino que se

han realizado puntualizaciones del proceso como parte de los asuntos generales que se analizan en este órgano

- Las acciones que están previstas en los objetivos de trabajo y criterios de medida del Cum están orientadas a desarrollar capacitaciones y asesorías a la culminación de la EDM hasta el 2030 y la gestión de proyectos de desarrollo local. No se refiere ningún aspecto asociado al proceso de evaluación de impactos

Al conciliar la opinión de los entrevistados, se constatan como elementos que coinciden en las entrevistas individuales estandarizadas:

- En la metodología para la elaboración de los Planes Generales de Ordenamiento Territorial (PGOT), se declara la evaluación como una etapa, pero no se define cómo realiza ese proceso. El monitoreo no está declarado explícitamente
- En el procedimiento para el diseño del Plan de Desarrollo Integral Municipal (PDIM) no se define una etapa específica para el monitoreo, solo se declara la evaluación del proceso y no se definen instrumentos para su operacionalización
- En la guía metodológica para el diseño y gestión de la EDM, se incluye la etapa de "Monitoreo y Evaluación", pero no se aportan elementos metodológicos para su gestión
- Falta de orientación, desde los instrumentos de planificación que se aplican hoy a nivel nacional, provincial y municipal, hacia el proceso de evaluación de impactos
- En los 11 municipios de la provincia Pinar del Río que tienen estrategias aprobadas por sus AMPP, se trabaja en su implementación, pero no tienen diseñado un sistema de evaluación de impactos
- La AMPP y el Cam de Consolación del Sur no disponen de un sistema de evaluación de impactos de la estrategia de desarrollo municipal
- Las empresas que son responsables de la implementación de programas contenidos en la EDM no tienen concebido un sistema de evaluación de impactos de los mismos

Los principales resultados de la entrevista grupal estructurada realizada coinciden con los elementos mostrados de la entrevista individual.

La encuesta se aplicó a los miembros del Consejo de la Administración Municipal de Consolación del Sur y se obtuvieron, en síntesis, los siguientes resultados adicionales:

- El 71,4 % considera que la evaluación impactos de la EDM es "importante" para el desarrollo de las empresas cooperativas y privadas, mientras que el resto lo considera "muy importante"
- No existe claridad en qué actor debe gestionar el proceso de evaluación de impactos de la EDM, aunque todos identifican actores municipales y la mayoría coincide en que debe ser el Consejo de la Administración Municipal. Entre los seleccionados por los encuestados, se encuentran: Dirección Municipal de Economía y Planificación (14,3 %); Centro Universitario Municipal (9,5 %); Asamblea Municipal del Poder Popular (23,8 %) y Consejo de la Administración Municipal (52,4 %)
- El 76,2 % considera que la incidencia del Cam en el proceso de evaluación de impactos de la estrategia de desarrollo municipal ha sido baja o muy baja, lo que pone de manifiesto que no se ha prestado atención prioritaria a este proceso
- El 90,5 % considera que la incidencia de la AMPP en el proceso de evaluación de impactos de la estrategia de desarrollo municipal ha sido baja o muy baja, demostrando que este proceso no ha sido incorporado de forma suficiente en los temas de análisis de este órgano
- El 95,2 % considera que la incidencia de las empresas en el proceso de evaluación de impactos de los programas que conforman la estrategia de desarrollo municipal y son de su competencia, ha sido baja o muy baja

Después de aplicados los instrumentos y consultadas las fuentes de información secundaria, se procede a triangular los elementos que constatan el problema de la investigación. Para ello, se utilizó el diagrama Ishikawa o diagrama causa-efecto ya que posibilita determinar las causas que dificultan el proceso de evaluación de impactos de las EDM.

Para su elaboración, se ubica en la punta de una saeta vacía el efecto principal "Insuficiente monitoreo y evaluación de la estrategia de desarrollo municipal". En taller realizado con funcionarios de las instituciones pertenecientes al Grupo Municipal de

Desarrollo Local de Consolación del Sur, se les entregó una hoja con el resumen de los resultados y se les solicitó marcaran con una cruz las cinco probables causas que, a su juicio, podían estar incidiendo en este efecto. De este ejercicio, se reduce el listado, seleccionando las probables causas con mayor grado de coincidencia.

Luego se realiza la definición de las causas a enunciar en cada una de las espinas, para lo que se recurre a una tormenta de ideas que permite presentar gráficamente una propuesta inicial. Partiendo de las espinas primarias, se realiza un ejercicio con los 14 miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local para otorgar un orden de importancia de las causas en el efecto, lo que posibilita jerarquizar las soluciones y su nivel de influencia en el cambio pretendido.

Partiendo de las propuestas de Mirabal, Torres e Iglesias (2018), se solicita a cada miembro de manera individual, a través de hojas donde se dan numeradas las causas, que otorgue un orden de importancia desde uno hasta  $n$ , siendo uno la causa más importante, dos la que sigue en importancia, hasta la  $n$ , la menos importante. Una vez procesadas las respuestas, se elabora una matriz de juicios como muestra la tabla 1, donde  $R_j$  significa la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los 14 especialistas (E); deduciendo de la  $R_j$  menor la causa más importante y de la  $R_j$  mayor la causa menos importante.

Este análisis se complementa con el cálculo de la concordancia ( $C_c$ ), la cual alcanza un  $C_c > 60\%$  para cada  $R_j$  en todos los casos, por lo que se considera existe un buen nivel de consenso y con el diseño del Diagrama Ishikawa ponderado.

Se observa que resultó como causa más importante la: "Inexistencia de un instrumento metodológico para ejecutar el monitoreo y evaluación de la estrategia de desarrollo municipal", seguida de las "Insuficientes capacidades de los gobiernos locales para el monitoreo y evaluación de la estrategia de desarrollo municipal" y como la causa menos importante, la "Insuficiente articulación de actores y mecanismos de concertación para el proceso de monitoreo y evaluación de la estrategia de desarrollo municipal".

## Procedimiento para la evaluación de impactos de las estrategias de desarrollo municipal

Se propone el instrumento asociado a la evaluación de impactos de las EDM. Se explican los elementos que componen la propuesta, destacando sus principales componentes y describiendo los principales pasos y técnicas en los cuales se estructura, así como las premisas necesarias para su implementación.

### 1) Premisas para la implementación del procedimiento

Para determinar las premisas que sirven de base para la aplicación de la propuesta de procedimiento, se realizó un taller con los miembros del Consejo Provincial del Gobierno de Pinar del Río y se invitaron especialistas de diferentes organismos globales de la economía, así como de la Universidad de Pinar del Río; el resultado fue el siguiente:

- Voluntad del Gobierno para asumir el procedimiento que se propone
- El proceso de gestión del desarrollo local sostenible debe realizarse participativamente
- Que esté formulada la estrategia de desarrollo municipal, al menos, en sus componentes fundamentales (diagnóstico estratégico, misión, visión, políticas públicas, líneas y objetivos estratégicos y esbozo general de sus programas de desarrollo)
- La existencia de un Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL), con enfoque multidisciplinario y capacidad de decisión en sus respectivas instituciones que facilite el proceso de evaluación de impactos de la estrategia de desarrollo municipal

**Tabla 1** - Matriz de Ponderaciones de Causas

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	Rj	Cc (%)
Inexistencia de un instrumento	1	1	1	1	2	2	1	3	1	1	3	1	1	2	21	64.2

metodológico para ejecutar el monitoreo y evaluación de la EDM																			
No existe una estructura profesional del gobierno municipal para atender el proceso de gestión de la EDM	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	59	78.5			
Insuficiente articulación de actores y mecanismos de concertación para el proceso de monitoreo y evaluación de la EDM	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	1	5	5	5	64	78.5			
Insuficientes capacidades de los gobiernos locales para el monitoreo y evaluación de la EDM	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	3	30	71.4			
No se incorpora al sistema de trabajo del gobierno y demás actores el	3	3	3	3	1	1	3	2	3	3	4	3	3	1	36	64.2			

proceso de monitoreo y evaluación de la EDM																			
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

La expresión para el cálculo de la concordancia (Cc) se muestra en la siguiente fórmula (Cuesta, 2010).

$$Cc = \left[ 1 - \left( \frac{Vn}{Vt} \right) \right] * 100$$

Donde:

Cc: concordancia expresada en porcentaje

Vn: cantidad de especialistas en contra del criterio predominante

Vt: cantidad total de especialistas

El cumplimiento de estas premisas creará las condiciones necesarias para favorecer la implementación del procedimiento que se presenta. Establecer estos supuestos de forma adecuada y contribuir a lograrlo son necesidades obligatorias para una adecuada coordinación de todos los componentes del proceso de evaluación de impactos, para lo cual se pueden realizar debates conjuntos o por separado, siempre que den la posibilidad de crear un ambiente adecuado para llevar a cabo la evaluación de impactos de la EDM.

## 2) Descripción de los componentes del procedimiento

En el procedimiento, se reconoce la importancia de la puesta en valor de los recursos endógenos (recursos naturales, humanos e infraestructuras), como herramienta fundamental para impulsar el desarrollo económico y social del territorio. No se excluyen los recursos exógenos (los que provienen del exterior), siempre que desempeñen un papel de complementariedad de lo endógeno.

Lo anterior debe ser tenido en cuenta a la hora de elaborar el procedimiento, toda vez que la EDM a evaluar debe facilitar la articulación de actores locales y de intereses

nacionales, sectoriales y territoriales en función del aprovechamiento de los recursos endógenos y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

La propuesta se estructura en seis etapas y cada una de ellas está constituida por pasos, describiéndose los correspondientes procedimientos de cada uno de ellos y las posibles técnicas a utilizar para su instrumentación.

Los principales argumentos que justifican la necesidad del procedimiento se evidencian en los resultados de los instrumentos utilizados en el diagnóstico empírico, los cuales ratifican la brecha que existe entre la gestión pública del desarrollo local que se realiza en la actualidad y la que se aspira con la evaluación de impactos de la EDM a este proceso de gestión.

Se inicia la presentación del procedimiento en cuestión, a partir de una explicación de sus componentes estructurales:

**I.** Objetivo general del procedimiento.

**II.** Objeto del procedimiento.

**III.** Responsable de la implantación y control del procedimiento.

**IV.** Etapas del Procedimiento. Se determinan seis etapas, con los siguientes elementos:

- Objetivo particular. Cada una de las etapas persigue un propósito específico que tributa al objetivo general del procedimiento
- Pasos. Se diseñan en cada etapa y se conciben como líneas generales de actuación
- Técnicas a emplear

De acuerdo con la estructura que se ofreció con anterioridad, se presenta la descripción del procedimiento:

**Objetivo General del Procedimiento:** contribuir al perfeccionamiento del proceso de evaluación de impactos de la estrategia de desarrollo municipal en el desarrollo local.

**Objeto del Procedimiento:** la gestión de la estrategia de desarrollo municipal.

**Responsable de la implementación y control del Procedimiento:** el responsable de la implementación y control del procedimiento debe ser el Consejo de la Administración Municipal, por ser la máxima autoridad ejecutiva, apoyado en la estructura profesional o no profesional para atender el desarrollo local que se establece crear en el Decreto 33 (2021) "Para la gestión estratégica del desarrollo local".

Para la evaluación de impactos de la EDM se establecen las siguientes etapas:

- Etapa I: Familiarización con la EDM objeto de evaluación del impacto
- Etapa II: Diagnóstico de las condiciones objetivas para la evaluación del impacto
- Etapa III: Diseño de la evaluación
- Etapa IV: Ejecución de la evaluación
- Etapa V: Procesamiento y análisis de los resultados obtenidos
- Etapa VI: Retroalimentación al proceso de gestión de la EDM

Funciones del equipo técnico para la evaluación de impactos de las EDM:

- Establecer las necesidades de información e indicadores para la evaluación (que con frecuencia se determinan con el cliente, usando un enfoque de marco lógico), delinear sus términos de referencia, seleccionar la metodología pertinente e identificar el equipo a cargo de la evaluación
- Realizar análisis cualitativo y cuantitativo en la etapa de la evaluación de impactos, garantizado el aporte participativo y la redacción del informe final de la evaluación. Aquí se deben incluir economistas, sociólogos o antropólogos u otros especialistas en dependencia de las características de la EDM a evaluar (análisis específico por cada programa)
- Dirigir el proceso de selección y cálculo de muestras para datos cuantitativos y cualitativos en coordinación con los analistas, teniendo en cuenta los indicadores establecidos, asegurando que los procesos garanticen la selección de los informantes correctos
- Diseñar los instrumentos de recopilación de datos. Puede ser realizado por una persona o un equipo, que asegurará que estos instrumentos realmente produzcan

los datos requeridos para el análisis. Esta persona o equipo debe participar en la prueba piloto y perfeccionar los cuestionarios

- Supervisar las acciones para la recopilación de datos, desde la planificación de las rutas hasta formar y programar los equipos de trabajo en terreno. Estos son los que aplican los instrumentos de recopilación de datos y son responsables de la calidad de estos
- Diseñar los programas de ingreso de datos. Puede ser realizado por una persona o un equipo que ingresará los datos, comprobará su validez, proporcionará la documentación necesaria de los mismos y producirá resultados básicos que pueden ser verificados por los analistas
- Asesorar al Gobierno en la toma de decisiones que permitan el éxito en la evaluación de impactos de la EDM en el desarrollo local
- Proponer al gobierno cuáles son las modificaciones que se deben realizar a los diferentes componentes de la EDM (diagnóstico estratégico, misión, visión, políticas públicas, líneas y objetivos estratégicos y programas de desarrollo)
- Elaborar el cronograma de acciones a seguir para la evaluación de impactos de la EDM
- Controlar sistemáticamente el cumplimiento del cronograma de ejecución de la evaluación de impactos de la EDM, velando por la calidad del proceso
- Establecer los indicadores pertinentes para la evaluación de impactos de la EDM
- Ejecutar la evaluación de impactos de la EDM
- Analizar y socializar los resultados de la evaluación de impactos de la EDM
- Actualizar constantemente el estado del arte sobre la dinámica y tendencias de la realidad política, social y económica del país y la región, con el objetivo de sugerir áreas objeto de proyección en la EDM a corto, mediano y largo plazo, así como los diseños institucionales para su implementación, a partir de los resultados del proceso de evaluación de impactos
- Diseñar y socializar los mecanismos e instrumentos que faciliten la evaluación de impactos de los componentes fundamentales de la EDM, apuntando a homogenizar la aplicación de aspectos metodológicos
- Detectar y sistematizar las mejores prácticas de evaluación de impactos de EDM, con el fin de replicar su uso y descartar fórmulas menos efectivas

Es necesario aclarar que según el tamaño, alcance y diseño de la evaluación, algunas de estas funciones pueden ser compartidas o se incorporarán otros recursos humanos a este equipo básico. Las evaluaciones de impacto de la EDM, al igual que cualquier otro tipo de evaluación, pueden ser realizadas por un equipo de evaluadores interno (los gestores y participantes, involucrados directamente con la EDM) o por uno externo (ajenos a la coordinación y desarrollo de la EDM, o sea, no involucrados directamente con este).

Para la selección de los miembros del equipo de evaluación, se proponen tener en cuenta, entre otros, los requisitos siguientes: tener un nivel de conocimiento sobre procesos de evaluación de impactos, experiencia en la realización de otro tipo de evaluación, habilidades y potencialidades que brinda la especialidad de la cual es graduado, en función de los sectores priorizados por la EDM, disposición, compromiso e imparcialidad, habilidades para la comunicación y liderazgo participativo, estar vinculado a la gestión del desarrollo local en alguno de sus componentes.

### **Etapas I: Familiarización con la estrategia de desarrollo municipal objeto de evaluación**

**Objetivo particular:** estudiar todos los documentos relativos al objeto de evaluación, verificando si se siguen los requerimientos establecidos en la propuesta metodológica para cada una de las etapas.

#### **Paso 1:** Solicitud para realizar la evaluación

Esta solicitud debe ser realizada por el Presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular que es la máxima autoridad del órgano que aprueba la EDM y el Intendente es el responsable de la ejecución del proceso de evaluación.

Técnicas: documento oficial de solicitud

**Paso 2:** Estudio diagnóstico de necesidades de la evaluación del impacto de la estrategia de desarrollo municipal

Al introducir el procedimiento, es necesario valorar cuál es la situación del proceso de evaluación actualmente de la EDM, deslindando cómo se está comportando este en sus niveles organizativos y en los resultados que aporta al desarrollo local. El diagnóstico de necesidades ayuda a definir el objetivo de cada una de las actividades que se propongan, teniendo en cuenta los programas de la EDM a evaluar en concreto.

Técnicas: se realizarán entrevistas a los responsables de la ejecución del objeto de evaluación, en función de conocer las acciones desarrolladas. Se estudiarán los programas y cartera de oportunidades de proyectos establecidos para la consecución de la EDM.

### **Paso 3:** Sensibilización y capacitación de los implicados

En este paso, se planifica y organiza la evaluación desde el punto de vista de la cooperación de los participantes y su capacitación. Para ello, se realizan reuniones con todos los actores que estarán relacionados directa o indirectamente con la evaluación de impactos de la EDM.

Se detalla un cronograma de trabajo donde se consignan las actividades a desarrollar para el diseño y ejecución de la evaluación de impactos, el tiempo programado y sus responsables.

Abarca también, todas las actividades vinculadas a la creación de materiales de trabajo para los actores participantes involucrados en las tareas en terreno. Aquí debe valorarse la cantidad de equipos (recursos humanos) necesarios para el trabajo en el terreno. Se capacitará, por parte del grupo de especialistas del equipo de evaluación, a los entrevistadores y encuestadores para la aplicación de los instrumentos de evaluación y el trabajo con la población beneficiaria de la EDM.

Una vez garantizados los recursos humanos, se realizarán los ajustes pertinentes para asegurar los recursos financieros y materiales referidos a medios de transporte, alojamiento (en caso necesario), alimentación, locales y medios de trabajo para el procesamiento de los datos e información, entre otros materiales necesarios para la

aplicación de los instrumentos de evaluación. Esta información anterior puede resumirse en un presupuesto estimado.

Un aspecto importante a tener en cuenta en este paso está relacionado con que los solicitantes de la evaluación participen en la evaluación lo suficiente como para garantizar que se produzca la legitimidad del proceso y que los resultados obtenidos sean pertinentes para sus necesidades de información. Quiere decir que, dentro de los actores participantes, debe existir una representación de coordinadores y/o jefes de programas de la EDM.

Técnicas: cronograma de trabajo, presupuesto estimado, realizar reunión de información, convenio y asignación de responsabilidades con los solicitantes de la evaluación y los actores participantes en la evaluación de impacto de la EDM, realizar entrevista con los actores participantes en la evaluación.

**Paso 4:** Determinación de los objetivos del proceso de evaluación de impactos de la EDM

En este aspecto, se debe tener en cuenta la naturaleza y esencia de la estructura de cada actividad y, sobre la base de las necesidades, determinar la aspiración a la que se pretende llegar con el proceso evaluativo. En este momento, es necesario profundizar en los resultados del diagnóstico y establecer las conexiones necesarias entre las distintas acciones de forma que no se solapen.

Técnicas: revisión documental, entrevista, trabajo en grupo, tormenta de ideas

## **Etapa II: Diagnóstico de las condiciones objetivas para la evaluación**

**Objetivo particular:** diagnosticar las condiciones objetivas para la ejecución de la evaluación de impactos de la EDM.

**Paso 1:** Recopilación de información y documentos existentes

Concluida la primera etapa, se procede a diagnosticar las condiciones objetivas para la realización de la evaluación de impactos de la EDM.

Si se cuenta con la información necesaria y suficiente para el proceso de evaluación, lo cual es indispensable para elaborar y aplicar con posterioridad los instrumentos de evaluación. Así como conocer los posibles obstáculos que pudieran existir en la evaluación y proyectar su tratamiento.

Analizar los informes de procesos de evaluación (seguimiento, monitoreo y resultado) realizados con anterioridad a la EDM.

Técnicas: comunicación escrita y oral, investigación-acción-participación, observación.

**Paso 2:** Revisión de aspectos esenciales en el diseño e implementación de la EDM

Revisar los aspectos esenciales en el diseño de la EDM para el conocimiento detallado de la misma: período de inicio y culminación, definición de los programas de la EDM, instituciones responsables y participantes, antecedentes y justificación, población objetivo (línea de base), problema(s) a solucionar, objetivos generales y específicos de impacto, acciones a desarrollar a partir del cronograma de ejecución, resultados a alcanzar, posibles efectos identificados, supuestos considerados.

Técnicas: realizar entrevistas a directivos, coordinadores y/o jefes responsables de la EDM y sus programas de desarrollo, analizar prioridades de trabajo y banco de problemas del municipio y por cada programa.

### **Etapa III: Diseño de la evaluación**

**Objetivo particular:** diseñar los instrumentos de evaluación de impactos de la EDM.

**Paso 1:** Elaboración de la propuesta de evaluación a aplicar

En este paso, se comienza a proyectar la evaluación, mostrando objetivos e impacto, las variables, dimensiones e indicadores que se utilizarán para evaluar los impactos y las fuentes de verificación para las variables. Para ello, se propone una matriz de marco lógico que puede ser utilizada posteriormente como referencia para preparar y revisar cuestionarios, así como para el trabajo analítico.

Técnicas: diseñar y seleccionar muestras, realizar pruebas piloto, discusión grupal, técnicas de consenso.

### **Paso 2:** Identificación de variables e indicadores para la evaluación

Este paso considera que la evaluación de impacto fue planificada desde el diseño de la EDM. Quiere decir que deben establecerse las variables e indicadores de impacto, así como posibles factores exógenos que pudieran tener algún efecto sobre los resultados de la EDM y sus programas de desarrollo. No obstante, si no han sido previstos en esta etapa, pueden seleccionarse a partir de la discusión y contribución colectiva de los actores vinculados a la EDM y el equipo de especialista de evaluación, lo cual conducirá a la obtención de resultados satisfactorios. Se proyecta la medición del índice de desarrollo territorial y sus indicadores complementarios: índice de cooperación y complementariedad intermunicipal e índice de gobernanza territorial. Se podrán definir otro grupo de indicadores específicos que se consideren necesarios para evaluar impactos y aportar información relevante para la toma de decisiones locales.

Técnicas: trabajo en grupo, encuesta, entrevista.

### **Paso 3:** Búsqueda de soluciones a las dificultades

En este paso, se incluye, además, la búsqueda de soluciones a las dificultades identificadas en las etapas anteriores que pueden obstaculizar la ejecución de la evaluación. Se seleccionan las muestras y los instrumentos a utilizar para evaluar los impactos de la EDM. La selección de muestras e instrumentos puede ser un proceso engorroso al igual que la selección de los indicadores de impacto, pero, sin dudas, contribuirá a evaluar los avances obtenidos y satisfacciones deseadas. Se propone que este proceso se realice por cada programa de desarrollo y a nivel de EDM en general.

Técnicas: diseñar y seleccionar muestras, realizar pruebas piloto.

### **Etapa IV: Ejecución de la evaluación**

**Objetivo general:** ejecutar la evaluación a partir de la aplicación de los instrumentos y técnicas de evaluación diseñados.

### **Paso 1:** Determinación de las muestras y realización de pruebas pilotos

Para la determinación de las muestras, es necesario que el especialista participe desde el inicio de las etapas descritas anteriormente para que revise la información disponible. Debe conocer las características del lugar donde se aplicará la evaluación, lo que se va a evaluar, el cronograma de trabajo, las variables, dimensiones e indicadores de impacto seleccionados, la población destinataria y objetivo (fundamental para la estratificación de las muestras). También debe participar en la selección de la muestra para el trabajo en terreno y la prueba piloto, con el fin de asegurarse de que la prueba piloto no se realice en un área que se incluirá en la muestra para el trabajo en terreno.

Acciones a desarrollar: solucionar los obstáculos en la ejecución de la evaluación de impactos de la EDM que fueron identificadas, diseñar y seleccionar muestras, garantizar el personal para el trabajo en terreno, realizar pruebas piloto, realizar correcciones a los instrumentos de recopilación de datos.

Técnicas y pruebas estadísticas: muestreo aleatorio simple, Alpha de Crombach, Análisis de Kendall

### **Paso 2:** Aplicación de los instrumentos y técnicas diseñados con anterioridad

En este paso, se comienza a realizar el trabajo de terreno. Se reproducen y distribuyen los instrumentos de evaluación. Se crean los mecanismos de recepción y entrega de la información. Se preparan las condiciones para realizar el procesamiento de los datos. Para realizar la evaluación de impactos de la EDM, pueden elaborarse distintos tipos de instrumentos, en dependencia de las características de sus políticas públicas, programas y proyectos de desarrollo local. Este proceso debe ser debidamente estudiado por el grupo que se encargará del proceso de evaluación y el resto de los participantes en la evaluación como se hizo alusión en la etapa anterior.

Como se ha venido explicando es importante establecer una combinación adecuada de instrumentos que permita recopilar información, tanto cuantitativa como cualitativa. Las evaluaciones cuantitativas pueden recopilar y registrar información en forma numérica. Mientras que en las evaluaciones cualitativas la información en general se presenta como

un texto descriptivo que podría incluir las respuestas de los individuos a preguntas de la entrevista, notas tomadas en reuniones de grupos representativos o las observaciones de los hechos por parte del evaluador.

Técnicas: investigación-acción-participación, entrevistas, comunicación escrita y oral.

## **Etapas V: Procesamiento y análisis de los resultados obtenidos**

**Objetivo general:** analizar los datos e información obtenida en la ejecución de la evaluación mediante el procesamiento de estos, en las bases de datos creadas.

### **Paso 1:** Procesamiento de los resultados obtenidos

En esta etapa, se recolecta toda la información obtenida del trabajo de los equipos en terreno, se procede a su procesamiento mediante la base de datos que se cree para estos fines. La entrada de datos se debe llevar a cabo simultáneamente con su recopilación.

El análisis de los datos de la evaluación, ya sean cuantitativos o cualitativos, requiere la colaboración del grupo de evaluadores, de los actores participantes y responsables del proyecto para aclarar preguntas y garantizar resultados oportunos y de calidad. Para el procesamiento de los datos cuantitativos, puede utilizarse el Programa *Statistical Package for Social Science* e incluir técnicas de análisis basadas en métodos estadísticos. Para el análisis, debe retomarse la matriz de evaluación establecida en el diseño de la evaluación.

Técnicas: análisis comparativo de los indicadores planificados y su comportamiento real, discusión grupal, técnicas de consenso.

### **Paso 2:** Elaboración del informe de las deficiencias y fortalezas encontradas

Una vez procesados los resultados obtenidos, se procede a elaborar un informe donde se recojan las principales deficiencias y fortalezas encontradas en la ejecución de la evaluación.

## **Etapas VI: Retroalimentación al proceso de gestión de la EDM**

**Objetivo general:** retroalimentar el proceso de gestión de la estrategia de desarrollo municipal, a partir del mantenimiento, modificación o incorporación de alguno de sus componentes fundamentales (diagnóstico estratégico, misión, visión, políticas públicas, líneas y objetivos estratégicos y programas de desarrollo).

### **Paso 1:** Socialización de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación

En este paso, se presentan los resultados a los solicitantes de la evaluación. Se estudian las principales dificultades en el proceso de evaluación de impactos. Se analizan las experiencias, se extraen lecciones positivas y negativas para enriquecer los procesos y la toma de decisiones.

Técnicas: discusión grupal, diagrama causa-efecto, árbol de problemas, árbol de objetivos.

### **Paso 2:** Elaboración de acciones que contribuyan a la mejora continua

En dependencia del momento de la evaluación, se pueden redefinir las dimensiones, variables e indicadores de impacto de la EDM, así como nuevos elementos a incorporar. Se proyectará la evaluación en un tiempo posterior estimado que permita medir los avances.

Técnicas: árbol de problemas, árbol de objetivos, trabajo en equipos y talleres (incorporar los resultados en la actualización de la EDM)

La implementación de un sistema de monitoreo y evaluación como parte del proceso de gestión municipal del desarrollo local reviste gran importancia por su capacidad para ayudar a los responsables y decisores de los programas de gestión. Este debe constituir una parte integral de la estrategia de desarrollo de manera que permita generar procesos de retroalimentación para encaminar los programas hacia el logro final de los objetivos y la valoración de estos y sus impactos.

La realización del diagnóstico empírico de la investigación, a partir de la consulta de fuentes primarias y secundarias de información, permitió constatar que las herramientas metodológicas para la planificación territorial existentes en el país no contemplan en rigor el proceso de monitoreo y evaluación de las estrategias de desarrollo municipal. No se dispone de un instrumento metodológico para desarrollar el monitoreo y evaluación de la EDM y este proceso no se incorpora al sistema de trabajo de la AMPP y el Cam de Consolación del Sur.

Se diseña un procedimiento para la evaluación de impactos de la estrategia de desarrollo municipal con sus premisas, la creación de un grupo técnico y seis etapas con sus respectivos pasos y técnicas a aplicar, el cual contribuye al perfeccionamiento de la gestión pública local y a la toma de decisiones oportunas del gobierno en función de la mejora continua de esta herramienta de planificación territorial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias Gilart, M., Torres Paez, C. C., & González Stable, A. (2019). Formación de capacidades técnicas en actores locales como contribución a la gestión pública municipal. *EduSol*, 19(67), 64-79.

<http://edusol.cug.co.cu/index.php/EduSol/article/view/1120>

Barrios Cruz, Y., & Torres Paez, C. C. (2019). Internacionalización del sistema empresarial en función del desarrollo local en la provincia Pinar del Río. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), 366-376.

<http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/256>

Capote Pérez, R., Torres Paez, C. C., & del Castillo Sánchez, L. (2017). Procedimiento para la gestión del proceso de financiación del desarrollo local. *Avances*, 19(4), 366-379.

<http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/293>

Capote Pérez, R., Torres Paez, C. C., & del Castillo Sánchez, L. (2018). Retos de la Administración Pública para la gestión del proceso de financiamiento del

desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 6(2), 179-197.

<http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/206>

Cardoso Carreño, R., Torres Paez, C. C., & Menoya Zayas, S. (2016). La planificación del sector agrario como eje de la estrategia de desarrollo provincial en Pinar del Río. *Cooperativismo y Desarrollo*, 4(2), 159-169.

<http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/136>

Consejo de Ministros de la República de Cuba. (2021). *Decreto 33 Para la gestión estratégica del desarrollo territorial*. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Ordinaria No. 40. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-33-de-2021-de-consejo-de-ministros>

Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (3.<sup>a</sup> ed.). Félix Varela.

Díaz-Canel Bermúdez, M., Núñez Jover, J., & Torres Paez, C. C. (2020). Ciencia e innovación como pilar de la gestión de gobierno: Un camino hacia los sistemas alimentarios locales. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(3), 367-387.

<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/372>

Flores Lóriga, J., Fernández Lorenzo, A., & Torres Paez, C. C. (2017). Análisis teórico sobre la integración entre actores a los procesos de gestión estratégica del desarrollo a escala local. *Revista Internacional del Mundo Económico y del Derecho*, 14, 1-14.

<http://www.revistainternacionaldelmundoeconomicoydelderecho.net/wp-content/uploads/RIMED-Flores1.pdf>

González Torres, I. M. (2011). El monitoreo y la evaluación de las estrategias de desarrollo local: Sus requerimientos metodológicos e informativos. *Revista Economía y Desarrollo*, 146(2), 78-96.

<http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/300>

Mirabal Sarria, Y., Torres Paez, C. C., & Iglesias Morell, A. (2018). Modelo para la gestión pública de la calidad de vida a escala municipal en Cuba. *Avances*, 20(1), 40-51.

<http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/312>

PNUD. (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo* (A. Gerez, Trad.). A.K. OfficeSupplies.

[http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual\\_completo.pdf](http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf)

Torres Paez, C. C., Gómez Ceballos, G., González Pérez, M., Ares Fuego, E., Cardoso Carreño, R., & Flores Lóriga, J. (2018). Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal en Cuba. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 8(1).

<http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/405>

#### **Conflicto de intereses:**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

#### **Contribución de los autores:**

Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional

Copyright (c) Pedro Álvarez Velázquez; Carlos Cesar Torres Paez; Luis Gustavo Marín Cuba; Jennys Paretas Díaz