


Procedimiento para la gestión de estrategias de desarrollo territoriales

Precedure for the territorial development strategies management

Rosa Mercedes Almaguer Torres*

*Doctora en Ciencias Económicas, subdirectora del Centro de Estudios de Gestión del Desarrollo Local, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. rosa.almaguer@uho.edu.cu,

 <https://orcid.org/0000-0003-0569-012X>

Alein García Rivas

Máster en Conservación y Rehabilitación del Patrimonio Edificado, investigador del Centro de Estudios de Gestión del Desarrollo Local, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

agarcia@uho.edu.cu,  <https://orcid.org/0000-0002-1156-4069>

Para citar este artículo/To reference this article/Para citar este artigo

Almaguer Torres, R. M., & García Rivas, A. (2022). Procedimiento para la gestión de estrategias de desarrollo territoriales. *Avances*, 24(3), 325-340. <http://avances.pinar.cu/index.php/publicaciones/article/view/707/2010>

Recibido: 12 de enero de 2022

Aceptado: 7 de junio de 2022

RESUMEN

El desarrollo local en Cuba ha pasado a constituir una política pública de importancia estratégica, como parte del 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. En los últimos años en Cuba se ha trabajado en el diseño e implementación de las estrategias de desarrollo territoriales en todos sus municipios. Sin embargo, este ha sido un trabajo que ha tenido diversas dificultades y debilidades para lograr su

concreción, tanto en el proceso de diseño de las estrategias, como en su implementación y evaluación. Es por ello, que el objetivo de la presente investigación es desarrollar un procedimiento para la gestión de las estrategias de desarrollo territoriales en Cuba. Para ello se realizó un análisis sobre las experiencias en otros países de la región en la gestión de este tipo de estrategias y a partir de las normativas dictadas en Cuba, se diseñó el procedimiento propuesto. El procedimiento constituirá una herramienta para los directivos de gobierno y de las Direcciones Municipales de Economía y Planificación, que permitirá facilitar la asesoría para el diseño, implementación, evaluación y la actualización de las estrategias de desarrollo en los municipios. Además, constituye una guía para que los grupos de desarrollo municipales puedan llevar a cabo la gestión efectiva de las estrategias de desarrollo territorial.

Palabras clave: territorio; estrategia de desarrollo; gestión; implementación; diseño; evaluación; actualización.

ABSTRACT

Local development in Cuba has become a public policy of strategic importance, as part of the National Plan for Economic and Social Development until the year 2030; as well as a central axis and

articulator of the public agendas of governments at the municipal and provincial levels. In recent years, Cuba has worked on the design and implementation of territorial development strategies in all its municipalities. However, this has been a job that has had various difficulties and weaknesses to achieve its realization, both in the process of designing the strategies, and in their implementation and evaluation. That is why the objective of this research is to develop a procedure for the management of territorial development strategies in Cuba. For this, an analysis was carried out on the experiences in other countries of the region in the management of this type of strategy and based on the regulations issued in Cuba, the proposed procedure was designed. The procedure will constitute a tool for government directors and the Municipal Directorates of Economy and Planning, which will facilitate advice for the design, implementation, evaluation and updating of development strategies in the municipalities. In addition, it constitutes a guide so that municipal development groups can carry out the effective management of territorial development strategies.

Key Words: territory; development strategy; management; implementation; design; evaluation; updating.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo territorial en Cuba ha pasado a constituir una política pública de importancia estratégica, como parte del 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.

En el proceso de actualización del modelo económico y social cubano, se requiere 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, sociocultural, institucional y medioambiental, lo que debe conducir a que se reduzcan las principales desproporciones entre estos (PCC, 2017).

En este proceso resulta esencial fortalecer las capacidades de los actores locales para gestionar, en un contexto de descentralización, el conjunto de estrategias, políticas públicas, programas y proyectos que le dan contenido al desarrollo territorial y local.

El desarrollo local es un proceso de cambios socioeconómicos progresivo y sostenible, liderado y gestionado por los gobiernos locales, donde se planifica, con la participación de todos los actores implicados, en la transformación de los territorios. Mediante la utilización del potencial de desarrollo local, a partir de la selección de las mejores oportunidades

o alternativas de desarrollo, en correspondencia con las prioridades, necesidades e intereses locales, la disponibilidad de recursos y las políticas de desarrollo del país (Gascón, 2014).

La política para el desarrollo territorial y local en Cuba tiene su sustento, 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, 2019, p. 12).

Específicamente las estrategias de desarrollo territorial, se definen en el Decreto 33 de 2021 para la gestión estratégica el desarrollo territorial en Cuba, como 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.

Así mismo en este decreto, los proyectos de desarrollo local se establecen como vía para materializar las estrategias de desarrollo municipal y provincial, sobre la base del aprovechamiento de recursos endógenos en lo fundamental (Decreto 33, 2022). Se reconocen como un conjunto de recursos, esfuerzos y acciones que tienen el propósito de transformar una situación existente a otra deseada que contribuya al desarrollo del territorio donde actúa e impacte en la calidad de vida de la población.

En los últimos años en Cuba se ha estado trabajando en el diseño e implementación de las Estrategias de Desarrollo Territoriales (EDT) en todos sus municipios. En lo relacionado de manera específica en la provincia Holguín, luego de varios años de arduo trabajo de la Universidad en vínculo con los Gobiernos provincial y municipales, se logró en el año 2020 la aprobación de todas las EDT de los municipios de la provincia. Sin embargo, este ha sido un trabajo que ha tenido diversas dificultades y debilidades para lograr su concreción, tanto en el proceso de diseño de las EDT como en su implementación y su posterior evaluación y actualización. Mediante la participación, como parte del grupo asesor para el diseño e implementación de las EDT, 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 avance con las EDT, y los dictámenes elaborados sobre ellas en el año 2020, se pudieron identificar un grupo de limitaciones en los procesos de diseño e implementación de las EDT. Entre ellas se encuentran las siguientes:

- Desconocimiento por parte de los directivos de gobiernos municipales y de las Direcciones Municipales de Economía y Planificación de la estructura que debe tener la EDT.

- Insuficiente preparación de los grupos municipales de desarrollo local para asesorar su diseño.

- En su gran mayoría los diagnósticos de las EDT fueron tomados del Plan de ordenamiento territorial y urbano, del Instituto de Planificación Física, faltando elementos y el uso de herramientas para el análisis del diagnóstico.

- Dificultades en las proyecciones de desarrollo hasta el 2030, así como en el diseño de planes de acción por etapas en función de las líneas y sectores estratégicos.

- Varias de las EDT se limitaron a presentar el plan de inversiones de las entidades del municipio como proyección del desarrollo hasta el 2030.

- Muy pocas EDT lograron presentar los programas y carteras de proyectos hasta 2030 que contribuirán a lograr el desarrollo de las líneas estratégicas trazadas.

A partir del análisis de las limitaciones anteriores se puede afirmar que existen dificultades en el diseño, implementación, evaluación y actualización de las EDT en los municipios de la provincia Holguín. Por tanto, el objetivo de esta investigación es desarrollar un procedimiento para la gestión de las Estrategias de Desarrollo Territoriales en Cuba.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2002) subraya que: el desarrollo territorial se entiende como un proceso de construcción social del entorno, impulsado por la interacción entre las características geofísicas, las iniciativas individuales y colectivas de distintos actores y la operación de las fuerzas económicas, tecnológicas, sociopolíticas, culturales y ambientales del territorio.

El desarrollo territorial, independientemente de representar un espacio geográfico-administrativo (nacional, regional, local, municipal), será aquel desarrollo que incorpore la diversidad y la diferencia como elementos centrales de su estrategia (Ramírez, 2011).

Por otra parte, Cudeiro, (2013) citado en Martínez et al. (2016) refieren

que: el desarrollo territorial aparece como un proceso de transformación del territorio destinado a mejorar su organización para bien de la sociedad que se encuentra asentada en él, o que se beneficia de sus recursos. Lo anterior implica que el concepto mismo de desarrollo se integre en dos vertientes centrales: la primera es la de crecimiento de las condiciones materiales del territorio, expresables en mejores infraestructuras, mejores condiciones de producción, mejoras en las condiciones materiales de vida de la población, entre otros aspectos. La segunda implica, que se espera del desarrollo territorial; que la mejor disposición en el territorio y el crecimiento en cantidad y calidad de los servicios y las obras, se traduzcan en un mayor y mejor desarrollo humano, en términos generales, como resultado de las acciones emprendidas.

Según Gómez et al. (2013) citando a (Schneider & Peyré, 2006), el enfoque territorial del desarrollo presupone la acción sobre el espacio y el cambio de las relaciones sociales en él existentes. Además, plantean que, "las investigaciones básicas y la aplicada, como herramientas de apoyo en la formulación de políticas públicas, gestión de los territorios y análisis de impacto, han jugado un papel poco relevante sobre el diseño e implementación de estrategias en favor del desarrollo" (p. 73).

En opinión de Schejtman y Berdegué (2004) y Soto et al. (2007)

citados en Pérez y Montenegro (2015), el enfoque territorial es cada vez más aceptado como un camino a seguir para superar los obstáculos del desarrollo; es la oportunidad de relacionar los temas tales como desarrollo económico local, competitividad, descentralización, modernización del Estado, pequeña y mediana empresa y medio ambiente, entre otros.

Según Pérez y Montenegro (2015), con este enfoque el territorio debe ser la unidad de análisis e intervención de cualquier estrategia de desarrollo, debe involucrar múltiples sectores productivos y a diversos actores que conviven en el territorio.

Una de las vías para lograr el Desarrollo Territorial son las Estrategias de Desarrollo Territorial. Las cuales se conciben con los subsistemas de acción de actores, organizaciones, instituciones y redes locales (Cárdenas, 2002; Albuquerque, 2003; citados en González et al., 2013).

Según Guzón (2020), en específico, la Estrategia Municipal de Desarrollo consiste en una metodología, una herramienta participativa liderada por el gobierno local que permite realizar y articular a actores y acciones en función de llevar a cabo el proceso de desarrollo del municipio. Combina elementos de

metodología de marco lógico y con planificación estratégica dirigido a los fines del desarrollo endógeno de los municipios y considerando las características operativas de la administración pública cubana.

El Ministerio de Economía y Planificación (MEP) en 2021 plantea que la EDM es 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 definen por otros instrumentos de planificación, fundamentalmente por el plan de ordenamiento territorial y urbano.

En resumen, se puede afirmar que las estrategias de desarrollo constituyen un elemento fundamental para alcanzar niveles superiores de desarrollo en los territorios. Es por ellos que es importante que cada municipio y provincia cuenten con sus EDT, como una guía para llevar a cabo los procesos de desarrollo en todas sus dimensiones y sectores. De ahí, que se traza como objetivo desarrollar un procedimiento para la gestión de las estrategias de desarrollo territoriales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para realizar la presente investigación se utilizaron los métodos de investigación teóricos y empíricos. Entre los teóricos fueron utilizados el ascenso de lo abstracto a lo concreto pensado para los análisis de las concepciones teóricas sobre desarrollo territorial y sobre las estrategias de desarrollo territorial. El enfoque de sistema se usó para estructurar y explicar el procedimiento para la gestión de las EDT. Además, se recurrió al análisis-síntesis, para procesar la información que permitió caracterizar los elementos teóricos sobre las EDT, obtenida a partir de la revisión bibliográfica realizada. Además, para la elaboración de las conclusiones.

De los métodos empíricos se utiliza la observación participante y no participante y la entrevista, para determinar los elementos que inciden de forma negativa en la gestión de las EDT. También la revisión de documentos, que permitió sistematizar los estudios precedentes en los cuales se encuentran elementos de importancia para la realización de la presente investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En otras herramientas propuestas (Guzón, 2020; MEP 2021) no se recogen detalladamente todos los elementos para la gestión de las EDT, incluyendo no solo el diseño sino también los pasos necesarios para llevar a cabo su

Luego del análisis teórico sobre los elementos fundamentales a tener en cuenta para el diseño, implementación y evaluación de las estrategias de desarrollo territorial, se revisaron algunas herramientas metodológicas diseñadas con este fin, con el objetivo de identificar elementos en común. De este análisis se pudo identificar que en su mayoría se centran en los elementos para el diseño y en algunos casos se dan algunas pautas para su implementación.

Para el diseño del procedimiento propuesto en esta investigación se siguieron los elementos recogidos en la Resolución 29 de 2021 del Ministerio de Economía y Planificación, en la cual se describen los pasos metodológicos para el diseño de las Estrategias de desarrollo municipales y provinciales para Cuba. Los cuales muestran el contenido básico para el diseño y la gestión de las EDT, a partir de los que se estructuraron las etapas y pasos de la propuesta de procedimiento realizada.

implementación, evaluación y actualización.

Como resultado de esta investigación se obtiene un procedimiento que está compuesto por cuatro etapas, en las que se tuvieron en

cuenta todos los elementos antes mencionados para la gestión de las EDT. La primera contiene el diagnóstico y preparación. La segunda, el diseño de la Estrategia de Desarrollo Territorial. La tercera contiene los elementos necesarios para la implementación de la EDT. La cuarta está dedicada al control y mejora. A continuación, se explica el contenido de cada una de las etapas.

Etapa 1. Diagnóstico y preparación.

Esta etapa, está compuesta por tres pasos. En el primero se realiza la creación del grupo de trabajo y la propuesta de acciones de capacitación necesarias.

Luego, en el segundo paso se realiza el diagnóstico de la situación en que se encuentra el territorio. En el tercer paso se elabora la caracterización del municipio, por cada uno de los sectores de los que haya presencia.

Objetivo: Diagnosticar en qué estado se encuentra el territorio y preparar al grupo de trabajo para el diseño e implementación de la EDT.

Paso 1.1 Creación y capacitación del grupo de trabajo.

En este paso el presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular debe crear el grupo de trabajo que estará encargado del diseño de la EDT y posteriormente de su implementación.

Este grupo debe estar compuesto por los miembros del grupo municipal de desarrollo, del Consejo de Administración Municipal, con representantes de los organismos globales, como la Dirección Municipal de Economía y Planificación, la Dirección Municipal de Planificación Física, la Dirección Municipal de Finanzas y Precios, entre otros, además, deben formar parte los representantes de las empresas que se encuentran enclavadas en el municipio y otras entidades como el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, el Centro Universitario Municipal, entre otros.

Luego de conformar el grupo de trabajo se deben preparar sesiones de capacitación que les permitan prepararse para llevar a cabo el proceso de diseño e implementación de la EDT. Los principales temas que deben abordarse en estas capacitaciones serían los relacionados con las normativas legales acerca de las EDT en Cuba, los elementos que se necesitan para su diseño y herramientas que faciliten este trabajo.

Paso 1.2 Elaboración del diagnóstico del territorio.

En este paso se realiza el diagnóstico de la situación que tiene el territorio por cada uno de los sectores en los que tiene presencia. Para ello se deben identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y a partir de ellas conformar la matriz DAFO que permita identificar en qué situación se

encuentra el municipio y que tipo de estrategias se deben diseñar para lograr su desarrollo.

Paso 1.3 Realización de la caracterización del territorio.

En este paso tomando como base el Plan de Ordenamiento Urbano y Territorial del municipio se realiza su caracterización, tomando en cuenta los aspectos físicos geográficos, sociales, económicos, entre otros.

Etapa 2. Diseño de la Estrategia de Desarrollo Territorial.

Esta etapa, está compuesta por cuatro pasos. En el primero se definen la misión y visión del municipio. Luego, en el segundo paso se identifican las líneas estratégicas de desarrollo en las que el municipio trabajará. En el tercer paso se identifican los programas y proyectos, teniendo en cuenta las líneas definidas. En el cuarto paso, se realiza el diseño de los indicadores que servirán para el control de la implementación de la EDT.

Objetivo: Elaborar el diseño de la Estrategia de Desarrollo Territorial.

Paso 2.1 Definición de misión y visión del municipio.

En este paso se diseñan la misión y la visión hasta el año que comprenda el período de implementación de la Estrategia de Desarrollo Territorial. Para realizar este proceso se recomienda reunir al grupo de trabajo, además la

participación de delegados de circunscripciones y otros líderes formales e informales de las comunidades que conforman el municipio, para entre todos a través del uso de diferentes técnicas como la tormenta de ideas, proponer la misión y visión del municipio.

La visión del municipio, según la Resolución 29 de 2021, entendida como meta donde se ofrece la base para un sistema de indicadores propios a través del cual pueda evaluarse el proceso (Ministerio de Economía y Planificación, 2021).

Paso 2.2 Identificación de líneas estratégicas de desarrollo.

Una vez que se definieron la misión y visión, se deben identificar las líneas estratégicas de desarrollo del municipio, para lo que se deben tener en cuenta las principales potencialidades y los recursos endógenos con los que se cuentan. Además, deben estar en consonancia con las líneas estratégicas declaradas en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, y con la Estrategia de Desarrollo Provincial.

Estas líneas no deben ser numerosas ni genéricas, pues perderían su carácter objetivo para guiar y concentrar las actuaciones.

Paso 2.3 Identificación de programas y proyectos.

En este paso se deben identificar los programas y proyectos que se implementarán en el municipio para lograr el desarrollo de las líneas estratégicas definidas en el paso anterior, por esto la importancia de que tanto los programas como los proyectos de desarrollo local que se incluyan en la cartera de proyectos del municipio respondan a las líneas estratégicas de desarrollo declaradas en la EDT.

Para implementar las líneas estratégicas se requiere formular políticas públicas locales, programas, así como proyectos y acciones. Las primeras constituyen las decisiones políticas y su enmarcamiento en tiempo y principios a las que deben responder los programas, una vez aprobados por la Asamblea Municipal del Poder Popular.

Los programas precisan y ordenan el alcance y contenido de las líneas estratégicas en el territorio y otros temas transversales relevantes definidos en la visión. Es importante aclarar que puede haber políticas que requieran varios programas para cumplir sus objetivos.

Los proyectos y acciones específicas constituyen la vía de ejecución de los programas.

Elemento fundamental de la propuesta es que propicia la identificación de programas, proyectos y acciones provinciales y nacionales, constituyendo un desafío para los gobiernos locales lograr un equilibrio y armonía en su gestión, dada la importancia que cada

uno de esos intereses tiene, de forma directa o indirecta, en el desarrollo económico y social del país y en la mejora de la calidad de vida de la población local.

Dentro de la cartera de proyectos del municipio, según lo establecido en el Decreto 33 (2021), se pueden incluir las modalidades siguientes:

- Económico-productivos
- Socioculturales
- Ambientales
- Institucionales
- Investigación, desarrollo e innovación

Paso 2.4 Diseño de indicadores para el control.

En este paso se deben diseñar los indicadores que se utilizarán para realizar el control del proceso de implementación de la EDT. Para realizar este diseño se recomienda utilizar la siguiente ficha para la descripción de los indicadores, en la cual se recogen el objetivo, forma de cálculo, periodicidad con que debe medirse, la fuente de información para obtener los datos para su cálculo, así como el nivel de referencia que indique en que rangos el indicador se evalúa de bien, regular o mal. Esto permitiría tener un mayor nivel de información y facilitaría el proceso de uso de los indicadores por los funcionarios del Consejo de Administración Municipal encargados de su medición.

Tabla 1. Ficha de indicadores. **Fuente:** Adaptado de Almaguer (2019).

Indicador:			
Objetivo			
Forma de cálculo			
Periodicidad			
Fuente de información			
Nivel de referencia	Bien	Regular	Mal

Etapa 3. Implementación de la EDT.

En esta etapa se realiza la implementación de la Estrategia de Desarrollo Territorial, una vez que se ha aprobado en la Asamblea Municipal. Está estructurada por dos pasos, el primero para la elaboración de un plan de acciones para llevar a cabo la implementación y el segundo para la búsqueda y asignación de financiamiento a los programas y proyectos aprobados como parte de la EDT.

Objetivo: Realizar la implementación de la Estrategia de Desarrollo Territorial.

Paso 3.1 Elaboración de un plan de acciones para la implementación de la EDT.

En este paso se elabora un plan de acciones que sirva como herramienta para la implementación de la EDT (Tabla 2). En él se deben diseñar acciones específicas que guíen el trabajo para desarrollar las líneas estratégicas y alcanzar la misión y visión declaradas en la etapa de diseño. Además, se deben incluir responsables y fechas de cumplimiento, para poder darles seguimiento.

Tabla 2. Plan de acciones para la implementación de la EDT. **Fuente:** Elaboración propia.

No	Acción	Responsable	Fecha de cumplimiento	de

Paso 3.2 Búsqueda y asignación de fuentes de financiamiento para la implementación de programas y proyectos

En este paso se deben realizar las gestiones para la búsqueda y asignación de fuentes de financiamiento para los

programas y proyectos de desarrollo local que se aprobaron como parte de la EDT.

Las fuentes de financiamiento que pueden utilizarse para estos proyectos son las siguientes:

- Contribución territorial para el desarrollo local
- Fondos para proyectos de desarrollo local
- Fondos del Gobierno Provincial del Poder Popular
- Fondo nacional de medioambiente
- Fondo nacional para el desarrollo forestal
- Fondo financiero de ciencia e innovación
- Fondo financiero de los programas territoriales de ciencia e innovación aprobados para los territorios
- Cooperación internacional
- Recursos financieros propios de los actores locales
- Presupuesto del Estado
- Otros recursos financieros provenientes del exterior
- Cualquier otro recurso financiero, de conformidad con la legislación vigente

Etapa 4. Control y mejora

En esta etapa se realiza el control del proceso de implementación de la EDT y se lleva a cabo el proceso de mejora de las insuficiencias detectadas. Para ello consta de dos pasos, uno para la

evaluación de indicadores y otro para la elaboración de acciones de mejora.

Objetivo: Controlar la implementación de la EDT y diseñar acciones de mejora para corregir las desviaciones en este proceso.

Paso 4.1 Evaluación de indicadores.

En este paso se propone realizar, como parte del control, la medición de los indicadores diseñados en la etapa anterior. El responsable será el presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio, y lo realizará junto con su equipo de trabajo del Consejo de Administración Municipal. Los indicadores se medirán a partir de la periodicidad que se estableció para cada uno, y se recomienda realizar un resumen anual con los resultados de todos los indicadores. Este paso es cíclico y se pueden realizar comparaciones de los resultados de un año a otro, para verificar cuanto se ha avanzado en la implementación de la EDT y el nivel de desarrollo alcanzado en el territorio.

Paso 4.2 Elaboración de acciones de mejora.

En este paso se diseñan las acciones de mejora a aplicar, y se lleva a cabo su implantación. Se presenta, a partir de los indicadores con resultados evaluados de mal y regular en el paso anterior, un plan de acciones, en el que se recogen las posibles acciones, los

responsables, la fecha de cumplimiento y los recursos necesarios, en el formato que se muestra en la Tabla 3. Ello, con el objetivo de orientar al presidente de la AMPP y a los funcionarios del Consejo de

Administración Municipal que se designen al frente de esta actividad para la concreción de la mejora en la implementación de la EDT y realizar su actualización.

Tabla 3. Plan de acciones de mejora. **Fuente:** Elaboración propia.

Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento	de Recursos

El procedimiento antes descrito fue implementado en los municipios de la provincia Holguín, en los cuales se logró realizar el diseño de todas sus estrategias de desarrollo y al finalizar el primer año de implementación de las mismas, se llevó a cabo la aplicación de la cuarta etapa del procedimiento, en la que se evaluaron los indicadores para controlar los resultados alcanzados en la implementación de las estrategias y a partir de estos se confeccionaron los planes de acciones de mejora y la actualización de las EDM.

Con una correcta gestión de las EDT se logrará mejorar la calidad de vida de la población y el incremento de producciones y servicios en los territorios mediante la puesta en marcha de proyectos de desarrollo local. Según González (2015) una estrategia de desarrollo territorial busca convertir recursos en activos.

Por otra parte, Alencastro et al. (2020) refuerza esta afirmación al

plantear que específicamente la planificación, como parte de las estrategias de desarrollo territorial, permitirá la posibilidad de ampliar la financiación y ejecución de proyectos a desarrollarse en el ámbito social, cultural, económico, productivo y tecnológico.

Estos proyectos de desarrollo local son los que dan salida a la estrategia, llevando a hechos las líneas estratégicas de desarrollo trazadas por cada territorio y contribuyendo al alcance de sus objetivos estratégicos. Los cuales una vez formulados y aprobados, son los rectores del plan territorial. Todas las instituciones subordinadas partirán de ellos para la formulación de sus objetivos propios y, por extensión, de sus planes (Castillo et al., 2016).

Por tanto, se puede afirmar que el procedimiento propuesto en esta investigación solventa varios vacíos existentes en herramientas anteriores y esclarece las dudas planteadas por funcionarios y directivos territoriales en

los procesos de diseño e implementación de las EDT. Proporciona instrumentos como la ficha de indicadores para realizar la evaluación de la implementación de la estrategia y llega hasta el plan de acciones de mejora para la actualización

de la EDT. Constituyendo una herramienta que sirve de guía a los gobiernos territoriales para llevar a cabo los procesos de diseño, implementación, evaluación y actualización de las EDT de manera más efectiva.

CONCLUSIONES

Se cumplió el objetivo propuesto en la investigación al desarrollar un procedimiento para el diseño e implementación de las Estrategias de Desarrollo Territoriales en Cuba.

El análisis teórico y metodológico realizado sobre el diseño y la gestión de estrategias de desarrollo territorial, permitió identificar las principales particularidades de estos procesos. Además, de constatar que a pesar de que existen varias herramientas para estos fines es necesaria la propuesta de una

herramienta adaptada a las características y necesidades de los gobiernos de los municipios cubanos.

Se desarrolló un procedimiento para el diseño e implementación de las EDT, compuesto por cuatro etapas y once pasos, que constituyen una herramienta que facilitará los procesos de diseño e implementación de las estrategias a los directivos de los Consejos de Administración Municipal y los presidentes de las Asambleas Municipales del Poder Popular.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alencastro Guerrero, A.P., Castañón Rodríguez, J., Quiñonez Cabeza, M.R., & Moreno, F. (2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(3), 1-20.
<http://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/33238>

Almaguer Torres, R.M. (2019). *La gestión integrada y por procesos de*

proyectos de desarrollo local [Tesis doctoral]. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). *Constitución de la República de Cuba*. [Reformada] 1ra Ed.

Castillo Coto, A.L., Oropesa Varens, M., & Palmero Urquiza, D.E. (2016). La imbricación de las políticas ambientales en las estrategias de

- desarrollo territoriales. *Universidad y Sociedad*, 8(3), 31-42.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300004
- CEPAL. (2002). *El desarrollo local, enfoques y herramientas*. CEPAL-SERIE, 32. Recuperado el 19 de marzo de 2021, <http://www.biblioteca.unmsm.pe>
- Decreto 33 (2021). Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial. *Gaceta Oficial de la República de Cuba* (40 Ordinaria), de 16 de abril de 2021.
- Gascón González, D. (2014). *Modelo de gestión del turismo rural como factor de desarrollo local* [Tesis doctoral]. Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.
- Gómez Demetrio, W., Sánchez Vera, E., Espinoza Ortega, A., & Herrera Tapia, F. (2013). El papel de los activos productivos en modos de vida rurales. La obtención de indicadores. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, (62), 71-105.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10525851004>
- González Díaz, J. G., García Velasco, R., Ramírez Hernández, J. J., & Castañeda Martínez, T. (2013). La territorialización de la política pública en el proceso de gestión territorial como praxis para el desarrollo. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10(72), 243-265.
<http://www.redalyc.org/pdf/117/11729823011.pdf>
- González Fontes, R. (2015). Implementación de la estrategia de desarrollo municipal, eje articulador del sistema de gestión del desarrollo local. *Retos*, 9(1), 121-144.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552015000100006
- Guzón Camporedondo, A.M. (coord.). (2020). *Cataurito de herramientas para el desarrollo local 2*. La Habana: Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL) Cuba.
- Martínez Pérez, Y., Machado Trelles, Y., & Díaz Machado, K. (2016). Estrategias de desarrollo local en el contexto territorial de la provincia de Cienfuegos. *Revista Conrado*, 12(56), pp. 103-111.
<https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/413>
- Ministerio de Economía y Planificación (MEP) (2021). *Resolución 29, Bases generales de la organización*

del sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo territorial, así como la gestión de la financiación del desarrollo local. La Habana.

Partido Comunista de Cuba (PCC). (2017). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista.* La Habana, Cuba: Oficina de publicaciones del Consejo de Estado.

Pérez Sánchez, A., & Montenegro Gómez, J. R. (2015). Estructura institucional y participación de actores en la estrategia de desarrollo territorial rural. Una aproximación en el Territorio Paraná Centro en Brasil y en la Región Huamantla en México. *Gestión y Política Pública*, XXIV(2), 417-457.
<http://www.redalyc.org/pdf/133/13341044004.pdf>

Ramírez Velázquez, B. (2011). Espacio y política en el desarrollo territorial. *Economía, Sociedad y Territorio*, XI(37), 553–573.
<http://www.scielo.org.mx/pdf/est/v11n37/v11n37a2.pdf>

Avances journal assumes the Creative Commons 4.0 international license