

**Avances en la evaluación de la estrategia de desarrollo local en el municipio
de La Habana Vieja**

***Advancements in the evaluation of the local development strategy in Old
Havana municipality***

Ariel Ojeda Fernández¹ * <https://orcid.org/0000-0002-1486-1480>

Dámaris Valero Rivero¹ <http://orcid.org/0000-0001-7237-92557>

Roberto de Armas Urquiza² <http://orcid.org/0000-0002-0046-1689>

¹ Centro de Estudios de Administración Pública, Universidad de La Habana.

² Facultad de Biología, Universidad de La Habana.

*Autor para la correspondencia: ojedaariel428@gmail.com

RESUMEN

La entrada en funcionamiento de las estrategias de desarrollo local ha permitido dar los primeros pasos para alcanzar el estatus de desarrollo sostenible en la municipalidad cubana. El municipio de La Habana Vieja tiene elaborada su estrategia de desarrollo municipal y trabaja en su implementación. El objetivo de este trabajo es desarrollar un sistema de indicadores para evaluar la implementación y avances de la estrategia de ese municipio. Se utiliza una metodología mixta con análisis documental, observación y entrevistas, y se trabaja con grupos focales. La propuesta consta de 33 indicadores, cada uno con su objetivo específico, cómo medirlo, con qué periodicidad, las fuentes de información, y cómo evaluarlo a partir de una escala de tres niveles. Fue validada por el Consejo Técnico Asesor del municipio y aceptada para su implementación.

Palabras clave: Desarrollo Sostenible, Sostenibilidad, Municipal.

ABSTRACT

The implementation of local development strategies has allowed the first steps to be taken toward achieving sustainable development status in the Cuban municipality. The Municipality of Old Havana has developed its municipal development strategy and is working on its implementation.

The objective of this work is to develop a system of indicators to evaluate the implementation and progress of the strategy in this municipality. A mixed methodology is used with documentary analysis, observation, interviews, and work with focus groups. The proposal consists of 33 indicators, each specifying its objective, how to measure it, with what frequency, the source of information, and how to evaluate it based on a three-level scale, it was validated by the Municipality's Technical Advisory Council and accepted for implementation.

Keywords: *sustainable development, municipality, sustainability.*

Fecha de recepción: 02/09/2025

Fecha de aprobación: 30/10/2025

INTRODUCCIÓN

El presente artículo tiene como objetivo desarrollar un sistema de indicadores para evaluar la implementación y los avances de la estrategia de desarrollo local en el municipio de La Habana Vieja, cuestión fundamental para la gestión estratégica del desarrollo del territorio. Dicho municipio ha trabajado intensamente en establecer y perfeccionar su estrategia de desarrollo municipal (EDM), con una participación muy activa de su intendente, en colaboración con el Centro de Estudios de la Administración Pública de la Universidad de La Habana (Acosta, 2024). Cuando se habla de desarrollo, hay dos tendencias principales: la que lo argumenta desde el punto de vista economicista y que analiza su crecimiento solo a través de indicadores económicos; y la que entiende el desarrollo con un enfoque integral, en el cual se defiende la tesis de que sin desarrollo social no puede haber desarrollo humano (Góngora *et al.*, 2023).

Con el pasar de los años, el panorama de Cuba se ha visto influenciado por disímiles factores, tanto externos como internos, que han dado paso a que se reajusten las políticas erigidas por el Estado cubano. El desarrollo local es uno de los principales ejes abordados en el marco político, económico y social que define la actualidad cubana, hecho que se puede apreciar en la implementación de leyes y normativas como son el Decreto 33 de 2021, para la gestión estratégica del desarrollo territorial; la Ley 145 de 2022, de ordenamiento territorial y urbano y la gestión del suelo; y el Decreto 72 de 2022, de las estructuras organizativas en las administraciones municipales del Poder Popular. En este último se establece la estructura, misión

y funciones de las direcciones de desarrollo territorial. Para la provincia de La Habana en particular, se establece el Acuerdo 70 de 2021, que cuenta con las definiciones necesarias, los conceptos básicos, las facultades a cada uno de los niveles, las necesidades de las estrategias a nivel municipal y provincial, las fuentes de financiamiento, el papel del Banco Metropolitano en el otorgamiento de créditos y otros aspectos claves. En su Sección VI establece orientaciones acerca de los indicadores necesarios para medir el impacto del desarrollo local y la información estadística que estos deben brindar.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que

El contexto cubano actual está marcado por la nueva constitución, que reconoce la autonomía municipal, además de otras decisiones que se relacionan directamente con el municipio y que los ratifican como instancia fundamental. Esto requiere su fortalecimiento como eslabón básico, para lo cual los procesos en curso requieren mayores capacidades y, en particular, un camino definido para su desarrollo sostenible (González *et al.*, 2024, p. 9).

En este sentido, con el creciente proceso de descentralización de capacidades hacia la municipalidad, los gobiernos locales han adquirido una mayor autonomía a la hora de administrar sus territorios, proceso que ha devenido en la necesidad de enfocarse en sus EDM con el objetivo de mejorar su gestión de gobierno y de trazar de forma eficiente y eficaz las líneas estratégicas que determinan el curso a seguir en pos de desarrollar el territorio y satisfacer las necesidades reales de la población.

Tener consciencia de la importancia de la descentralización de capacidades y de la autonomía municipal es crucial para avanzar en el proceso de desarrollo local. Según Fernández González *et al.* (2023), solo el reconocimiento de la autonomía municipal puede ser interpretado como un avance significativo que abre el camino a un mayor protagonismo de los gobiernos municipales, consejos populares, comunidades y sus habitantes. Esta realidad establece la innegable necesidad de que las EDM se conviertan en la herramienta principal de trabajo de los gobiernos municipales y se plantee la necesaria evaluación de su implementación mediante herramientas propias de la gestión del conocimiento y la innovación. Según el estudio realizado por Almaguer *et al.* (2023), entre las principales insuficiencias detectadas se encuentran:

- Limitaciones en cuanto a la profundidad y actualización en los diagnósticos realizados de los municipios.
- Dificultades en el diseño de planes de acción por etapas para dar cumplimiento a lo previsto en las líneas y sectores estratégicos.
- Insuficiente proyección de programas y proyectos de desarrollo local a implementar como salidas a las líneas estratégicas de la EDM, y en su mayoría no cuentan con indicadores para su evaluación.

Establecer indicadores posibilita dar seguimiento al cumplimiento de lo planificado y a la mejora continua de la propia estrategia, teniendo en cuenta la poca formación y experiencia que al respecto existe en los equipos de trabajo de los gobiernos municipales. Al respecto, la NC ISO 18091:2019 brinda información útil sobre el establecimiento de indicadores para el desarrollo de las estructuras municipales. Por otro lado, en Cuba, Almaguer *et al.* (2023) han realizado propuestas concretas para evaluar el estado en que se encuentran las estrategias de desarrollo en los territorios, y el Acuerdo 70 de manera muy general se refiere a los indicadores que son imprescindibles a tener en cuenta para medir el impacto de las EDM (Consejo de la Administración Provincial de La Habana, 2021). No obstante, cada municipio tiene sus propias particularidades, por lo que cualquier sistema de indicadores para evaluar una EDM tiene que estar muy articulada con las características del territorio, con el desarrollo de una cultura de evaluación para la mejora continua y con la necesaria participación ciudadana y de todas las fuerzas activas del territorio.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló con la participación de los miembros del Consejo de la Administración del Municipio de La Habana Vieja, del Consejo Técnico Asesor y los líderes de los principales actores del territorio. El intercambio con el intendente fue sistemático. La investigación siguió un procedimiento de tipo mixto, pues integró elementos cualitativos y cuantitativos de investigación. Se trabajó con grupos focales. Se desarrolló a través del análisis teórico de la información existente en la temática del desarrollo local, así como de las normativas

establecidas en Cuba. Se emplearon métodos cualitativos para la sistematización de la experiencia teórica y práctica precedente, derivada de la consulta y análisis de la literatura actualizada. Dentro de los métodos teóricos se encuentran: el análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura especializada y de la documentación existente en el municipio, y el inductivo y deductivo para analizar los referentes teóricos, los enfoques existentes y las tendencias del objeto estudiado. Los métodos empíricos están relacionados con el análisis documental y la obtención de información necesaria para el desarrollo de la investigación en general. Se utilizó, además, la observación en el desarrollo de actividades y reuniones en que se discutía acerca de la temática del desarrollo local, y entrevistas no estructuradas a los responsables de ejes o dimensiones de la EDM de La Habana Vieja para identificar indicadores necesarios y factibles de medir. A la propuesta de indicadores y sus criterios de evaluación se llegó por aproximaciones sucesivas a través del procedimiento siguiente:

- a- Análisis de la información necesaria.
- b- Propuesta del indicador y su ficha.
- c- Discusión de la propuesta en un grupo focal y recogida de criterios.
- d- Perfeccionamiento de la propuesta a partir de los criterios recibidos.
- e- Reevaluación de la propuesta en el grupo focal hasta su aprobación por consenso.
- d- Incorporación de la propuesta al sistema en elaboración.

Una vez aprobados todos los indicadores la propuesta final fue sometida al Consejo Técnico Asesor para su validación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El Municipio de La Habana Vieja tiene más de 82 mil habitantes, en un área total de 4,32 kilómetros cuadrados, con una superficie mayormente llana donde predominan los edificios de viviendas y de servicios, además de centros productivos y culturales. Se encuentra ubicado en la zona centro norte de La Habana. Constituye uno de los territorios más pequeños entre los quince municipios que comprende la provincia de La Habana. En el municipio se encuentra el Centro

Histórico de La Habana, considerado una zona de desarrollo económico y cultural por lo que el Estado cubano declaró estos territorios como Zona Priorizada para la Conservación en 1993.

El municipio tiene elaborada su EDM y ha trabajado en su perfeccionamiento con una participación muy directa del intendente y la colaboración del Centro de Estudios de la Universidad de La Habana, lo cual permitió culminar una tesis de maestría que contiene la información necesaria para proceder al establecimiento de los indicadores que posibiliten una evaluación objetiva y práctica de su implantación y del avance de la misma. La estrategia se basa en la sostenibilidad de cinco ejes: institucional, cultural, social, económico y ambiental, y para ello han concebido 5 líneas estratégicas y 23 programas locales. Con esos elementos como premisa se analizaron dos enfoques para la propuesta de indicadores.

NC ISO 18091:2019

Propone una herramienta para la evaluación del gobierno local a través de 4 dimensiones y 39 indicadores. Para cada indicador se incluyen 4 niveles de evaluación. Se trató de aplicar la propuesta ajustando algunos de los indicadores, pero su comprensión se hacía en algunos casos muy difícil, además de que no se disponía de la información necesaria para poder aplicarlos. La subdivisión por dimensiones hacía difícil su utilización, pues había un fraccionamiento en la información que no se ajustaba a las estructuras existentes. Una primera aplicación arrojó niveles muy bajos de cumplimiento en casi todos los indicadores, lo cual no estimulaba seguir profundizando en la utilización de esa herramienta.

Sistema SI-EDM de Almaguer *et al.* (2023)

El sistema desarrollado para las condiciones de Cuba era de más fácil comprensión, por lo que fue fácilmente aceptado para el desarrollo de la investigación. No obstante, el mismo ha sido concebido fundamentalmente para municipios con un nivel agrícola significativo y, por tanto, no es aplicable de manera integral al municipio de La Habana Vieja, que es totalmente urbano. No obstante, se aceptó la propuesta de las fichas y sus contenidos como elemento para tomar en cuenta en cada indicador.

En la Tabla 1 aparecen los indicadores para evaluar la fase de concepción de la EDM y en la Tabla 2 los propuestos para evaluar resultados de la implantación. Ambas tablas recogen los indicadores propuestos por Almaguer *et al.* (2023).

Tabla 1. Indicadores de proceso para la fase de concepción de la EDM.

N.º de indicador	Descripción
Indicador 1	Grado de institucionalización de la EDM por la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP).
Indicador 2	Sistema de acciones de la EDM.
Indicador 3	Objetivos y metas de la EDM presentes en la planificación mensual y anual del trabajo del Consejo de Administración Municipal (CAM) y la AMPP.
Indicador 4	Funcionamiento del Grupo para la Atención al Desarrollo Local
Indicador 5	Socialización de los contenidos de la EDM.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Indicadores de resultados para la fase de implementación de la EDM.

N.º de Indicador	Descripción
Indicador 6	Avance en las líneas estratégicas de desarrollo.
Indicador 7	Empleos generados.
Indicador 8	Empleos generados para mujeres.
Indicador 9	Empleos generados para hombres.
Indicador 10	Proyectos en funcionamiento generados por la EDM.
Indicador 11	Proyectos diseñados en la cartera de proyectos de la EDM.
Indicador 12	Proyectos en idea para la cartera de proyectos de la EDM.
Indicador 13	Proyectos económicos-productivos de la EDM.
Indicador 14	Proyectos socioculturales de la EDM.
Indicador 15	Proyectos ambientales de la EDM.
Indicador 16	Proyectos institucionales de la EDM.
Indicador 17	Proyectos de I+D+i de la EDM.
Indicador 18	Producción de alimentos.
Indicador 19	Satisfacción de la demanda de alimentos.
Indicador 20	Disponibilidad de recursos y materias primas para la prestación de servicios y las producciones (estatales).
Indicador 21	Disponibilidad de recursos y materias primas para la prestación de servicios y las producciones (no estatales).
Indicador 22	Circulación mercantil.
Indicador 23	Satisfacción de la población.
Indicador 24	Aporte al CAM.
Indicador 25	Aporte al CAM de los proyectos de Desarrollo Local (DL).
Indicador 26	Aporte al CAM de las empresas estatales.
Indicador 27	Aporte al CAM de los actores económicos no estatales.

N.º de Indicador	Descripción
Indicador 28	Generación de rubros exportables.
Indicador 29	Implementación del uso de la energía renovable.
Indicador 30	Ejecución de obras de nuevas inversiones.
Indicador 31	Ejecución de obras de mantenimiento.
Indicador 32	Formación universitaria y técnica específica que aseguran la respuesta a las demandas del desarrollo estratégico del municipio plasmadas en la EDM.
Indicador 33	Empresas que utilizan créditos bancarios en función de la I+D+i para producir bienes y servicios.
Indicador 34	Directivos de órganos locales de gobierno capacitados para organizar y controlar los procesos de desarrollo local que estimulen la innovación para el desarrollo local.
Indicador 35	Disponibilidad del Fondo para el desarrollo municipal.

Fuente: elaboración propia.

De manera general los indicadores que se fueron elaborando aprovecharon propuestas de ambos sistemas; no obstante, se consideró que al nivel de desarrollo actual no era muy procedente subdividir por dimensiones como propone la norma ISO y analizar los indicadores de manera más integrada.

En el caso de La Habana Vieja estamos ante un municipio altamente poblado, que no posee tierras explotables para la agricultura, cuyo déficit habitacional es crítico, con un sector industrial empobrecido y teniendo como principal fuente de desarrollo la comercialización, el turismo y la oferta de servicios gastronómicos, y estos son elementos a tomar en cuenta para la elaboración del sistema de indicadores.

Los indicadores se concibieron para la fase de concepción de la EDM (indicadores de proceso) y para la de implementación y obtención de resultados (indicadores de resultados). Se consideró que posteriormente se debería trabajar en el establecimiento de indicadores de impacto, pero que hasta ese momento no existía la madurez necesaria ni la necesidad inmediata para tal abordaje.

El trabajo realizado consideró como válidos para el municipio los indicadores que aparecen en la Tabla 1 debido a que institucionalizan la Dirección de Desarrollo Territorial y la EDM en el municipio. De los indicadores que aparecen en la Tabla 2 se llegaron a las siguientes decisiones:

- Mantener los indicadores del 6 al 17 y del 22 al 27 con la misma denominación y alcance, bajo la premisa de que son efectivos para evaluar el estado de implementación de la EDM y el desarrollo de su eje central, los proyectos de desarrollo local.

- Se eliminan los indicadores 18, 20 y 21 por no corresponder con las particularidades del municipio, pues debido a su debilitamiento en el sector industrial el municipio no tiene capacidad de producción en ningún sector y carece de tierras para un desarrollo agropecuario.
- Los indicadores 28, 29, 30 y 31 no deben ser evaluados en esta etapa, a pesar de su importancia, por no coincidir con el enfoque de gestión de gobierno y desarrollo territorial, a corto y mediano plazo que poseen el CAM y la Asamblea Municipal en el período actual.
- Se proponen 5 indicadores nuevos del 36 al 40 para seguir con la numeración anterior. Estos se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Nuevos indicadores propuestos para el Municipio Habana Vieja

N.º de indicador	Descripción
Indicador 36	Cantidad de viviendas construidas o rehabilitadas
Indicador 37	Cantidad de materiales producidos por alternativas locales
Indicador 38	Gestión de Patrimonio
Indicador 39	Estado de Opinión Territorial de la implementación de la EDM
Indicador 40	Nivel de eficiencia de la Dirección de Desarrollo Territorial

Fuente: elaboración propia.

Ficha para la elaboración de cada indicador

Para perfeccionar de manera continua la estrategia, es necesario que se implemente una metodología de evaluación. En este punto entran los indicadores que se proponen en este trabajo, puesto que permiten evaluar, tanto cuantitativa como cualitativamente, el estado real de implementación de la estrategia de desarrollo local.

La propuesta quedó integrada por 33 indicadores en total, que incluyen los aceptados de las Tablas 1 y 2, y los nuevos propuestos que recoge la Tabla 3. Para todos se elaboró su ficha respectiva con los datos necesarios para garantizar su operatividad. Se logró consenso en cada caso acerca de la comprensión del alcance de cada indicador a partir de la información que finalmente conformó cada ficha. La propuesta fue validada por el Consejo Técnico Asesor, que recomendó comenzar su utilización como mecanismo de evaluación y avance en la implementación de la EDM y de su perfeccionamiento.

Aunque en la propuesta elaborada aparecen todas las fichas de los 33 indicadores aceptados, a modo de ejemplo se incluyen a continuación (Figuras 1, 2, 3, 4 y 5) solo las fichas de los nuevos indicadores establecidos (Tabla 3), tomando en cuenta la extensión requerida para el presente artículo.

Indicador 36: Cantidad de viviendas construidas o rehabilitadas			
Objetivo	Medir la cantidad de viviendas que se han construido o rehabilitado con los programas, proyectos y acciones de la EDM		
Evidencia o Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Cant Viviendas Const o Rehabilitadas}}{\text{Total Planificado}} * 100$		
Periodicidad	Anual		
Fuente de Información	A partir de los planes de acción constructiva del gobierno, informes del Viceintendente de la Construcción, informes de resultados de PDL que tributan a la rehabilitación del fondo habitacional.		
Nivel de Referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 50% de las viviendas municipales han sido construidas o restauradas por Proyectos de Desarrollo Local o iniciativas locales.	Entre el 30-50% de las viviendas municipales han sido construidas o restauradas por Proyectos de Desarrollo Local o iniciativas locales.	Menos del 30% de las viviendas municipales han sido construidas o restauradas por Proyectos de Desarrollo Local o iniciativas locales.

Fuente: elaboración propia.

Figura 1. Indicador 36.

Indicador 37: Cantidad de materiales producidos por alternativas locales			
Objetivo	Medir la cantidad de materiales producidos localmente (MPL) mediante el proceso de reciclaje.		
Evidencia o Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Cantidad de MPL}}{\text{Total de materiales empleados}} * 100$		
Periodicidad	Mensual		
Fuente de Información	A partir de los planes de acción constructiva del gobierno, informes del Viceintendente de la Construcción, informes de resultados de PDL que tributan a la rehabilitación del fondo habitacional.		
Nivel de Referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 25% de los materiales son producidos localmente	Entre el 15-25% de los materiales son producidos localmente	Menos del 15% de los materiales son producidos localmente

Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Indicador 37.

Con relación al indicador 37, en La Habana Vieja se está optando por producir materiales de la construcción mediante el reciclaje (recuperación y procesamiento) de materiales provenientes de edificaciones que se encuentran en estado de demolición. Lo que se intenta es aprovechar los remanentes que puedan ser útiles, de estas edificaciones para procesarlos y convertirlos en la materia prima de futuras construcciones, en pos de abaratar los costos y aprovechar las posibilidades que ofrece la estructura del territorio.

Indicador 38: Gestión de Patrimonio			
Objetivo	Medir la cantidad de edificaciones arquitectónicas de alto valor histórico (AVH) restauradas.		
Evidencia o Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Cantidad de edificaciones de AVH restauradas}}{\text{Total de edificaciones de AVH}} * 100$		
Periodicidad	Anual		
Fuente de Información	A partir de los planes de restauración constructiva del gobierno, informes del Viceintendente de la Construcción, informes de resultados de PDL que tributan a la rehabilitación patrimonial.		
Nivel de Referencia	Bien	Regular	Mal
	Más de 40% de las construcciones de AVH han sido restauradas	Entre el 20-40% De las construcciones de AVH han sido restauradas	Menos del 20% de las construcciones de AVH han sido restauradas

Fuente: elaboración propia.

Figura 3. Indicador 38.

Indicador 39: Estado de Opinión Territorial de la implementación de la EDM			
Objetivo	Medir el estado de opinión territorial de la implementación de la EDM		
Evidencia o Fórmula de Cálculo	Resultados de talleres, encuestas y entrevistas realizadas a los pobladores, actores y representantes del territorio.		
Periodicidad	Anual		
Fuente de Información	A partir de información recopilada en los diferentes espacios de acción gubernamental (dígase página web, asamblea, reuniones del Consejo Técnico Asesor, reuniones y talleres con los diferentes actores locales, Consejos Populares, circunscripciones.)		
Nivel de Referencia	Bien	Regular	Mal
	Más del 60% de la población y los actores están satisfechos con el estado de implementación de la EDM	Entre el 30-60% de la población y los actores están satisfechos con el estado de implementación de la EDM	Menos del 30% de la población y los actores están satisfechos con el estado de implementación de la EDM

Fuente: elaboración propia.

Figura 4. Indicador 39.

Indicador 40: Nivel de eficiencia de la Dirección de Desarrollo Territorial			
Objetivo	Medir el nivel de eficiencia de la Dirección de Desarrollo Territorial a la hora de implementar la EDM.		
Evidencia o Fórmula de Cálculo	Resultados alcanzados en el proceso de implementación de la EDM en un período de 1-3 años.		
Periodicidad	Anual		
Fuente de Información	Resultados de auditorías, información de observatorios sociales, encuestas a población y actores territoriales		
Nivel de Referencia	Bien	Regular	Mal
	Más del 60% % de la población y los actores están satisfechos con el modo de accionar de la Dirección de Desarrollo Territorial.	Entre el 30-60% de la población y los actores están satisfechos con el modo de accionar de la Dirección de Desarrollo Territorial.	Menos del 30% de la población y los actores están satisfechos con el modo de accionar de la Dirección de Desarrollo Territorial.

Fuente: elaboración propia.

Figura 5. Indicador 40.

Se puede apreciar tanto en el indicador 39 como en el 40, que se puede evaluar la gestión del desarrollo territorial y la eficiencia de la Dirección de Desarrollo Territorial no solo desde el eje gubernamental, sino desde la perspectiva de la población y de los diversos actores territoriales. Estos indicadores son una contribución a la medición de impacto, aunque la totalidad de indicadores de este aspecto requiere un trabajo posterior. De tal forma, se abre paso hacia una gestión de gobierno basada en la transparencia y en la toma de decisiones participativa, en donde los resultados no se miden por la interpretación de datos, sino que dependen de una visión más holística centrada en la opinión y satisfacción popular. La propuesta realizada es perfectible a partir de que se vayan recogiendo los resultados de su utilización, pero puede ser un buen punto de partida para comenzar a desarrollar una cultura por la calidad en el desarrollo del municipio, con transparencia y participación ciudadana.

CONCLUSIONES

La EDM del municipio es, indiscutiblemente, la vía para satisfacer las necesidades de los pobladores y avanzar hacia un desarrollo sostenible, por tanto es necesario que su proceder e implementación se evalúen correctamente para determinar sus ajustes necesarios así como a los propios indicadores que se han diseñado para su evaluación. El procedimiento elaborado cuenta con 33 indicadores y en cada una de sus fichas se exponen los elementos para su aplicación.

El avance en su utilización contribuirá al desarrollo de una cultura por la calidad de los miembros del CAM y de la Asamblea Provincial. Los indicadores propuestos se ajustan a las características del municipio y se centran en sus prioridades estratégicas; desde el punto de vista cuantitativo permiten, entre otros, evaluar el estado en el que se encuentra la rehabilitación habitacional, la búsqueda de alternativas para producir materiales de construcción en el ámbito local, así como determinar el progreso de la restauración de las edificaciones de alto valor histórico.

En la esfera cualitativa, dan lugar a que los ciudadanos evalúen y controlen el accionar de la Dirección de Desarrollo Territorial y de la gestión de Gobierno, lo que origina una mayor participación de la población en la actividad gubernamental y en la toma de decisiones, y certifica una gestión municipal, abierta, transparente y de calidad. Se promueve un proceder práctico que puede ser generalizado de manera total o parcial, para fortalecer la gobernanza local en otros municipios de la provincia, con el fin de abrir el camino hacia un proceso de desarrollo más sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, A. (2024). *La Estrategia de Desarrollo Municipal en la Habana Vieja. Propuesta de perfeccionamiento desde una perspectiva participativa*. [Tesis de Maestría, Universidad de la Habana]. <https://accesoabierto.uh.cu/s/scriptorium/item/2191933>
- Almaguer, R. M.; Aguilera, L. O.; Pérez, R.; Velázquez, K. y Moreno, N. (2023). Sistema de indicadores para evaluar la implementación de las estrategias de desarrollo municipal. *Universidad y Sociedad*, 15(S1), 284-293. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3763>
- Consejo de la Administración Provincial de La Habana (2021, 27 de abril). Acuerdo 70 de 2021 para la Gestión del Desarrollo Territorial en La Habana. <https://www.lahabana.gob.cu/upload/pdf/60dcd075aab92635390518.pdf>
- Fernández, A.; Guzón, A. y Nuñez, J. (2023). El desarrollo local en Cuba: Institucionalización y desafíos. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local*, 24. <https://revista.cigob.net/24-diciembre-2023/articulos/el-desarrollo-local-en-cuba-institucionalizacion-y-desafios-T35Y/ver-online/>

- Góngora, L. C.; Tamayo, N. y de Armas, R. (2023). El desarrollo local en La Habana y sus municipios: Realidades y perspectivas. *Universidad y Sociedad*, 15(1), 68-78. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3518>
- González, A.; Carballo, E. y Carballo, E. (2024). Creación de capacidades en un contexto de innovación social para el desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 12(1), e677. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/677>
- Oficina Nacional de Normalización, NC (2019). *ISO 18091:2019. Sistema de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la Norma NC.ISO 9001 en el gobierno local*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:18091:ed-2:v1:es>

Declaración de conflicto de intereses

Los autores Ariel Ojeda Fernández, Dámaris Valero Rivero y Roberto de Armas Urquiza del manuscrito de referencia declaran que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo.

Contribución de los autores

El autor para la correspondencia y responsable de la integridad del trabajo en su conjunto es Ariel Ojeda Fernández. Los autores Ariel Ojeda Fernández, Dámaris Valero Rivero y Roberto de Armas Urquiza aportan con el estudio y análisis de los elementos conceptuales relacionados con metodología, conclusiones y revisión de las referencias bibliográficas. Los autores participan en la revisión crítica y final del proyecto de artículo.