

Diseño del sistema de indicadores para evaluar la gestión territorial para el desarrollo local. Consideraciones

Dra. C. Iris M. González Torres

Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial, Universidad de Camagüey *Ignacio Agramonte Loynaz*
iris.gonzalez@reduc.edu.cu

RESUMEN

Se reflexiona sobre el control de la gestión del desarrollo local en las condiciones cubanas. Se parte de la revisión de bibliografía especializada en control estratégico y más específicamente en monitoreo y evaluación de las estrategias de desarrollo, además de las metodologías existentes en el país vinculadas a la planificación y los elementos de vínculos directos en el marco legal establecido. Por último se hace referencia a la primera experiencia en el país, vinculada al control estratégico de la economía territorial en el municipio de Río Cauto, Granma, Cuba. Se concluye que la implementación de tablero comando en el municipio Río Cauto, permitió corroborar la pertinencia del sistema de indicadores para el monitoreo y la evaluación, así como también la posibilidad de insertar sus resultados en el sistema de trabajo establecido para el Consejo de Administración, y de las atribuciones concedidas por la legislación vigente; de utilizarse la información brindada se aportan elementos de alerta para tomar decisiones oportunas.

Palabras clave: *gestión del desarrollo local, control estratégico, monitoreo y evaluación de las estrategias de desarrollo, tablero comando*

INTRODUCCIÓN

Últimamente es muy común escuchar referencias al desarrollo local, término que ha pasado a ser del uso común de los directivos en Cuba, tanto en el ámbito empresarial como territorial.

Existe un consenso de mayor o menor relativo a que el desarrollo local no es un proceso espontáneo, por el contrario, es objeto de dirección y consecuentemente, para que dicho objeto sea dirigido, previamente requiere ser planificado, organizado y controlado.

Se encuentra mucha literatura sobre su planeación, y escasa sobre su control, de ahí que generalmente dicho control se mantenga de la misma manera en que lo estaba, antes de que se planificara e implementara la estrategia para el desarrollo local.

A partir de lo anterior, en este artículo, se hará referencia al control estratégico a partir de las posiciones teóricas sobre el control, específicamente el control estratégico.

Para organizar la exposición se formulan las siguientes interrogantes ¿se controlan eficazmente los planes de desarrollo local en Cuba? ¿Quién y cómo lo hace?

Para responderlas se ha trazado el siguiente objetivo: Reflexionar sobre el control de la gestión del desarrollo local en las condiciones cubanas.

Para cumplir dicho objetivo se ha consultado bibliografía especializada en control estratégico y más específicamente en monitoreo y evaluación de las estrategias de desarrollo, pero además las metodologías existentes en el país vinculadas a la planificación y los elementos de vínculos directos en el marco legal establecido. Por

último se hace referencia a la primera experiencia en el país, vinculada al control estratégico de la economía territorial en el municipio de Río Cauto, Granma.

DESARROLLO

Como elemento inicial, es necesario dejar sentada la posición con relación a la definición del desarrollo local, porque es sobre su gestión que recaerá la función de control. Existen múltiples criterios al respecto, en general pueden ser agrupados tanto como un fin, como un medio o ambos, pero también por la dimensión del espacio de referencia Arocena (1995), Albuquerque (2000 y 2004), Boisier (2005a y 2005b), González (2007), Garofoli (2009), Becerra (2009) y Guzón (2012).

Actualmente, el criterio más generalizado es considerarlo como fin y medio, y referido geográficamente a un espacio con el suficiente grado de complejidad, más que de tamaño, para propiciar el desarrollo; esto unido a las condiciones específicas de la economía cubana en lo referente al predominio del sector público y las atribuciones de los gobiernos municipales hacen que en este artículo se asuma el criterio de González Fontes, 2007 en el cual se destacan los siguientes elementos: bienestar y progreso y, que el proceso para alcanzarlo, es liderado por el gobierno local.

De esta manera, desde el prisma del control de la gestión del desarrollo local se destaca: el bienestar, como el estado actual que propicia el conjunto de bienes y servicios (materiales e inmateriales) necesarios para sentirse satisfecho; en tanto que el progreso como la acción de ir hacia adelante. Con este enfoque el progreso debe verse en dos sentidos; el primero por el incremento del bienestar, que puede obtenerse a partir de la comparación entre el resultado actual con el pasado; pero también para el diseño del control es conveniente evaluar en el momento corriente, la capacidad de generar progreso, a través de la creación de los suficientes bienes y servicios que posibiliten tanto el consumo de las generaciones actuales como el de las futuras, es decir, el consumo y la capacidad de acumulación.

El predominio del sector público en las entidades cubanas, lo identifica como el sector que en general aporta la mayor cantidad de bienes y servicios para el consumo y la acumulación; lo cual de cierta manera argumenta el papel y las atribuciones que poseen los gobiernos municipales en Cuba y que va más allá del tradicional otorgado en una economía de mercado. Atribuciones que se sintetizan en que los gobiernos municipales y provinciales deben recibir, para su análisis y control, los planes de las entidades del sector público radicadas en los territorios, independientemente de su nivel de subordinación y que se expresa de manera fundamental en la Constitución de la República, el Reglamento de las Administraciones locales del Poder Popular, el Reglamento de las Comisiones Territoriales y las Indicaciones metodológicas para la elaboración del plan de la economía en el 2014: Ministerio de Economía y Planificación (2005), Asamblea Nacional del Poder Popular (2003), Consejo de Ministros (2007) y Ministerio de Economía y Planificación (2013).

Se deben destacar dentro de estas atribuciones las derivadas de los objetivos del Plan Territorial de la Economía que "(...) integra las actividades locales y nacionales desarrolladas en un espacio (municipio, provincia, zona área), con sus propios objetivos de desarrollo económico y social que deben integrarse a los planes ramales y al país en su conjunto". Seguidamente, en el mencionado documento, se expresa que entre sus principales objetivos están: "(...) lograr una gradual reducción de las desproporciones

entre territorios, incidir en la planificación ramal y lograr su coherencia a partir del uso racional de los recursos.” (Ministerio de Economía y Planificación, 2013, p. 14)

Por último el hecho de ser conceptualizado como un proceso, requiere considerar que se hace referencia a “un conjunto de actividades interrelacionadas o interactuantes que transforman elementos de entrada en elementos de salida” (International Standard Organization, 2008, p. 9) Ahora bien, este proceso hay que considerarlo a partir del enfoque de Kaplinsky sobre la cadena de valor: todo el abanico de actividades que aportan valor a un producto o servicio desde su concepción y producción hasta la entrega al consumidor final y su retirada. (Kaplinsky, 2000 En Varela y Mataix, 2012, p. 52) Derivado de esto se establece la concepción de eficiencia a ciclo completo para los principales productos del municipio y/o la empresa.

Adicionalmente, no puede obviarse la confluencia en el territorio de diversas organizaciones, con objetivos diferentes, así como con encargos diversos también; pero que no obstante cuando se interconexionan en torno a un objetivo común: la gestión del desarrollo con enfoque local, puede considerarse como una cuasi organización en la cual priman las relaciones de coordinación sobre las de subordinación y sus miembros son personas jurídicas y no naturales, como elementos diferenciadores fundamentales de las organizaciones clásicas.

Cuando se contrasta lo anterior con los controles territoriales actuales, se evidencia que mensualmente se emiten informes sobre los resultados de las provincias y sus municipios y trimestralmente se amplían los indicadores analizados lo cual resulta adecuado desde el punto de vista de su periodicidad.

Por su contenido estos informes se refieren a un conjunto de indicadores y muy pocos índices; las comparaciones fundamentales que se realizan son el real con relación al plan y el real de período corriente con el real de igual período inmediato anterior, lo cual es necesario pero no suficiente; en general, no se establecen vínculos entre indicadores que pueden aportar elementos de causa-efecto, todos los análisis son a posteriori, no se anticipa los posibles efectos como consecuencia de las variaciones en los factores utilizados; lo cual determina que el control solo evalúa, no alerta; aunque exista una estrategia de desarrollo, el control no es estratégico, es el tradicional.

Además, todo el análisis es a precios corrientes, lo cual introduce elementos de distorsión en las condiciones actuales donde los precios fluctúan en breve tiempo y con relativa intensidad. Pudieran brindarse otros elementos, pero estos son los fundamentales que atentan con el cumplimiento de su rol fundamental.

Consecuentemente, el sistema de indicadores debe garantizar, además de los requerimientos tradicionales la evaluación del bienestar, el progreso y la capacidad de generarlo en una cuasi organización integrada por las entidades económicas y sociales del territorio, que además del objetivo común poseen objetivos particulares dados por sus entidades superiores.

De esta manera considerando lo anterior el sistema de indicadores para el monitoreo y evaluación debe estar referido a:

- Los objetivos de las fundamentales entidades de subordinación local, que se condicionan a los intereses del territorio.
- Los objetivos de las entidades de subordinación no local, que coinciden con los intereses territoriales.

- Los objetivos de la población que no son resueltos por entidades de subordinación local o no.
- El establecimiento de vínculos o encadenamientos entre las entidades geográficamente ubicadas en el territorio.

De lo anterior se deriva un conjunto de premisas que debe ser cumplido por este sistema de indicadores para el control de la gestión del desarrollo local:(González Torres, 2011)

1. Está concluido un proceso de planificación e implementación del desarrollo local, en el cual se han establecido todos sus momentos.

Este proceso debe establecer los elementos comunes en cuya gestión participarán todos los actores del territorio, para que cada actor pueda identificar qué hacer en su accionar cotidiano para cumplir con las metas propuestas.

Es de fundamental importancia la identificación de los programas y proyectos que se acuerdan para gestionar el cumplimiento de los objetivos territoriales por todos los actores, que generalmente se vinculan a la eficiencia, la diferenciación en costo, la diferenciación en calidad por parte de los productos del territorio. Aquí es importante diferenciar que estos indicadores expresan los resultados que se pretenden alcanzar por el accionar conjunto de los actores territoriales; pero no resultan suficientes para alertar con relación a su posibilidad de cumplimiento.

2. Correspondencia de lo que se pretende medir con las atribuciones para tomar decisiones.

Esta necesidad resulta más evidente en las entidades de los territorios que obedecen a políticas sectoriales y cuya subordinación no es local. Su objetivo fundamental está en función de dichas políticas, sin obviar que su ubicación plantea exigencias adicionales, que no pueden materializarse exclusivamente en los efectos que provoca el empleo y salario en la localidad.

Además, en las condiciones actuales de la economía cubana, constituyen fuente importante para la conformación de encadenamientos productivos o de servicios, que aprovechen las capacidades existentes.

Esta situación se ilustra con lo siguiente: una entidad de subordinación nacional o provincial ubicada en un municipio a la cual el gobierno no puede asignarle la cantidad de bienes que producirá (esta es una decisión del sector que le asigna los recursos) pero si puede controlarle el cumplimiento de ese plan de producción, o la eficiencia con la cual el plan es cumplido, o negociar con la entidad el establecimiento de compromisos diferenciadores con relación a otros territorios en la producción de su producto.

3. Aplicar el criterio de «min-máx» en relación a la cantidad de indicadores: el mínimo de indicadores que brindan la máxima información.

Obedece a la necesidad de obtener un número «manejable» de indicadores que realmente posibiliten la actuación sobre los factores del desarrollo, a partir del papel de los diferentes actores para lograr dicho objetivo.

No se trata de un estudio exhaustivo del municipio, más bien de un sistema que evalúe la gestión de los actores y que alerte sobre la ocurrencia de hechos, que pueden poner en peligro el cumplimiento de los objetivos.

4. Los indicadores no obedecen a la lógica sectorial, sino al enfoque territorial.

El enfoque territorial se refiere a aquellos espacios donde se localizan uno o más agrupamientos humanos articulados entre sí, y se observan unidades productivas de

diversos tamaños, división del trabajo y donde existen o pueden existir encadenamientos importantes de producción y consumo.

La ruptura de la lógica sectorial se sustenta en no considerar al sector como un ente aislado, sino que, desde la óptica territorial, sería el sector *para* el territorio y no el sector *en* el territorio, son dos prismas de análisis necesarios y complementarios, en ocasiones contradictorios, pero no excluyentes. Esto requiere el establecimiento de un equilibrio en el papel de esa actividad económica que, en ningún momento, puede obviar su objeto social, pero tampoco convertirse en un enclave que aporte exclusivamente empleo y salario al territorio. Como actor del desarrollo, le corresponde jugar un papel en este sentido, y es aún más importante en aquellos que devienen áreas de resultados clave (ARC) para la economía territorial.

Así, desde la óptica del sector *para* el territorio, toma relevancia la evaluación de la responsabilidad social empresarial (RSE), expresada además, en que mediante la integración territorial pueden activarse capacidades subutilizadas a través de la complementarización.

El sistema de indicadores debe satisfacer estas premisas y además los requerimientos habituales para que sean considerados satisfactorios, entre estos criterios uno de los más utilizados es el SMART (PNUD, 2009); que constituye el acrónimo formado por la primera letra de las palabras en idioma inglés (*specific, measurable, attainable, relevant y time-bound*) referidas a su especificidad para medir el progreso hacia los resultados, su mensurabilidad, posibilidad real de ser alcanzable, relevantes y disponible a un costo (económico y temporal) razonable. No puede obviarse que el grado de desarrollo de un sistema de indicadores refleja la madurez de las organizaciones y además de la calidad de la información utilizada, dependerá en gran medida la de las decisiones.

Para identificar los indicadores que satisfagan los requerimientos anteriores existen diversas metodologías, algunas se desarrollan mediante interrogantes, otras a través de la operacionalización de conceptos y otras aplicando relaciones de causa-efecto. (Mondejar, Vargas, y Meseguer, 2009), (Armijo, 2011), (GAPI, s/f) y (Lazarsfeld, (s/f)).

Para diseñar los indicadores de la investigación se partió de la operacionalización de conceptos y una vez identificadas las dimensiones del mismo, se utiliza la metodología del marco lógico en lo correspondiente a la lógica vertical (Aldunate, 2004).

La operacionalización de un concepto es el proceso mediante el cual se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento en la práctica; en tanto que la lógica vertical del marco lógico facilita la identificación de las relaciones de causalidad previstas —la «lógica del programa»— en la cadena formada por los siguientes componentes: insumos, procesos, productos —incluida la cobertura o alcance entre los distintos grupos beneficiarios—, resultados y efectos.

En este caso, el concepto de González Fontes, de acuerdo al enfoque del marco lógico se expresa identificando el *fin* con el cambio socioeconómico sustentable; los *propósitos*, mediante el progreso de la localidad, el bienestar del ser humano, y la mitigación de los problemas ambientales, como paso inicial en la búsqueda del equilibrio con el entorno natural. Los componentes para lograr ese propósito se

equiparan con la generación de bienes y servicios en la localidad, con la necesaria eficiencia y eficacia para poder crear capacidad de reinversión, y atenuar el impacto antrópico de esta. Además es necesario cubrir los requerimientos que no son factibles por la reinversión de las capacidades locales con la gestión de financiamiento exógeno, ya bien sea en la provincia, país u organismos internacionales. Por último, las actividades, son las realizadas por los actores de la localidad para generar esos bienes y servicios eficientes y eficaces (González Torres y Pérez, 2011).

Esta lógica es la que constituye el elemento esencial para diseñar los indicadores, a los cuales se llega mediante la realización de tormentas de ideas y la aplicación del diagrama de causa efecto de Ishikawa.

De manera sintética se ofrecen los resultados de este proceso para la dimensión económica solamente, pero que puede ser generalizada a las restantes dimensiones del desarrollo local, esto condiciona que se comience por el propósito de bienestar y progreso, a partir de una interrogante “tipo”: ¿qué factores condicionan...? y ¿qué indicadores posibilitan medir dichos factores? Además para dar respuesta a las interrogantes, hay que tener en cuenta las premisas establecidas previamente.

En el proceso de la tormenta de ideas para ir respondiendo las interrogantes se pueden ir diferenciando bloques analíticos derivados del análisis lógico utilizando el diagrama de causa-efecto de Ishikawa:

Bloque analítico 1: Posibilidad de financiamiento: para el municipio se expresa en la tributación, la eficiencia de las empresas y entidades y la captación de ingresos por proyectos de iniciativa municipales (con financiamiento nacional o internacional a fondos perdidos).

Bloque analítico 2: Generación de bienes y servicios de manera creciente y con eficiencia a ciclo completo.

Bloque analítico 3: Generación de recursos financieros a través de vender con eficiencia lo producido, una adecuada política de cobros y de inventarios y la presentación y ejecución de proyectos de iniciativa municipales.

Bloque analítico 4: Utilización de los fundamentales factores de producción considerando la materia prima, la fuerza de trabajo y los equipos existentes.

Estos bloques analíticos posibilitan emitir señales de evaluación y alerta, tanto por la comparación de los índices e indicadores dentro de cada uno de ellos, como por el establecimiento de vínculos entre ellos.

Cuando se obtienen señales negativas es necesario descender al organismo y la empresa para ver si están cumpliendo adecuadamente su encargo estatal.

De esta manera se conforma lo que se ha denominado sistema de monitoreo y evaluación en cascada para la gestión del desarrollo local (González Torres, 2013) que se ilustra para un municipio cuyas producciones fundamentales son agropecuarias y para una empresa agropecuaria ubicada en dicho municipio. (Ver fig. 1 y 2)

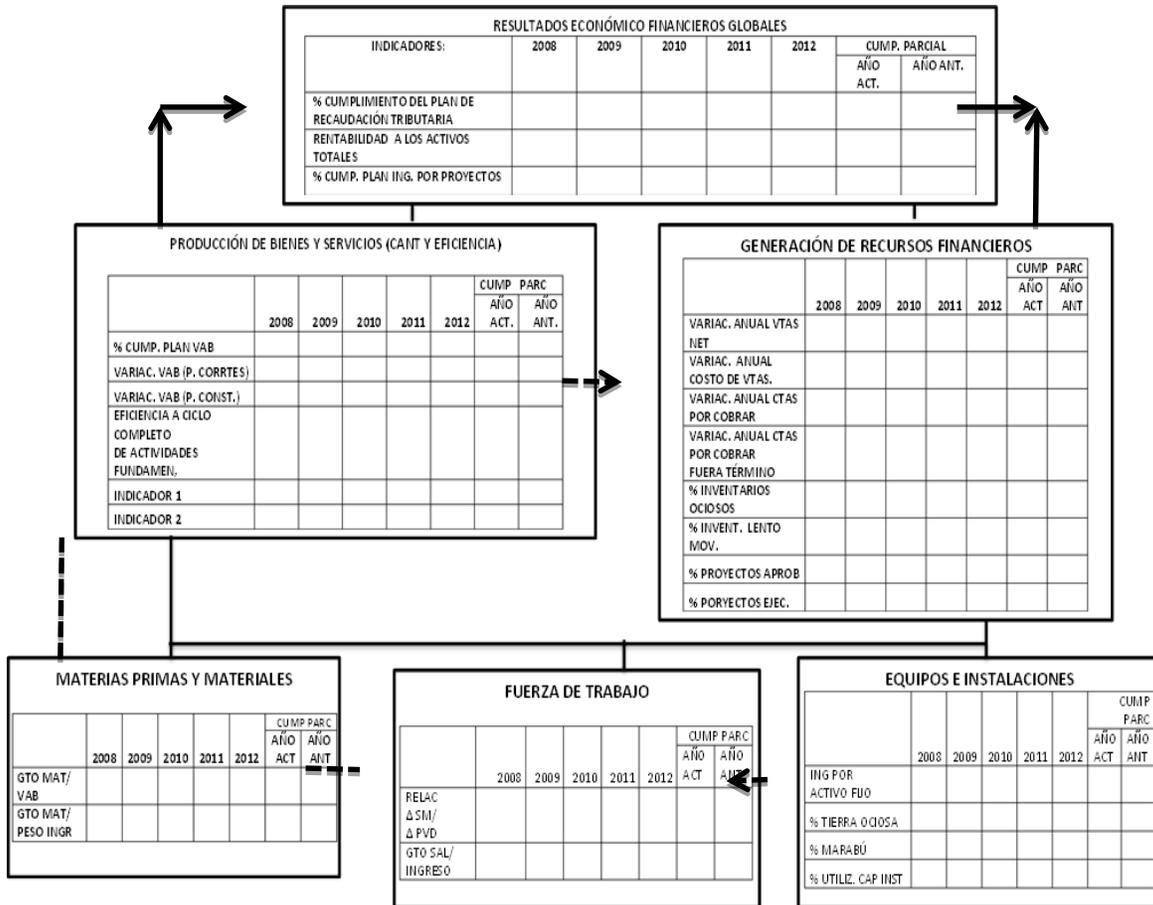
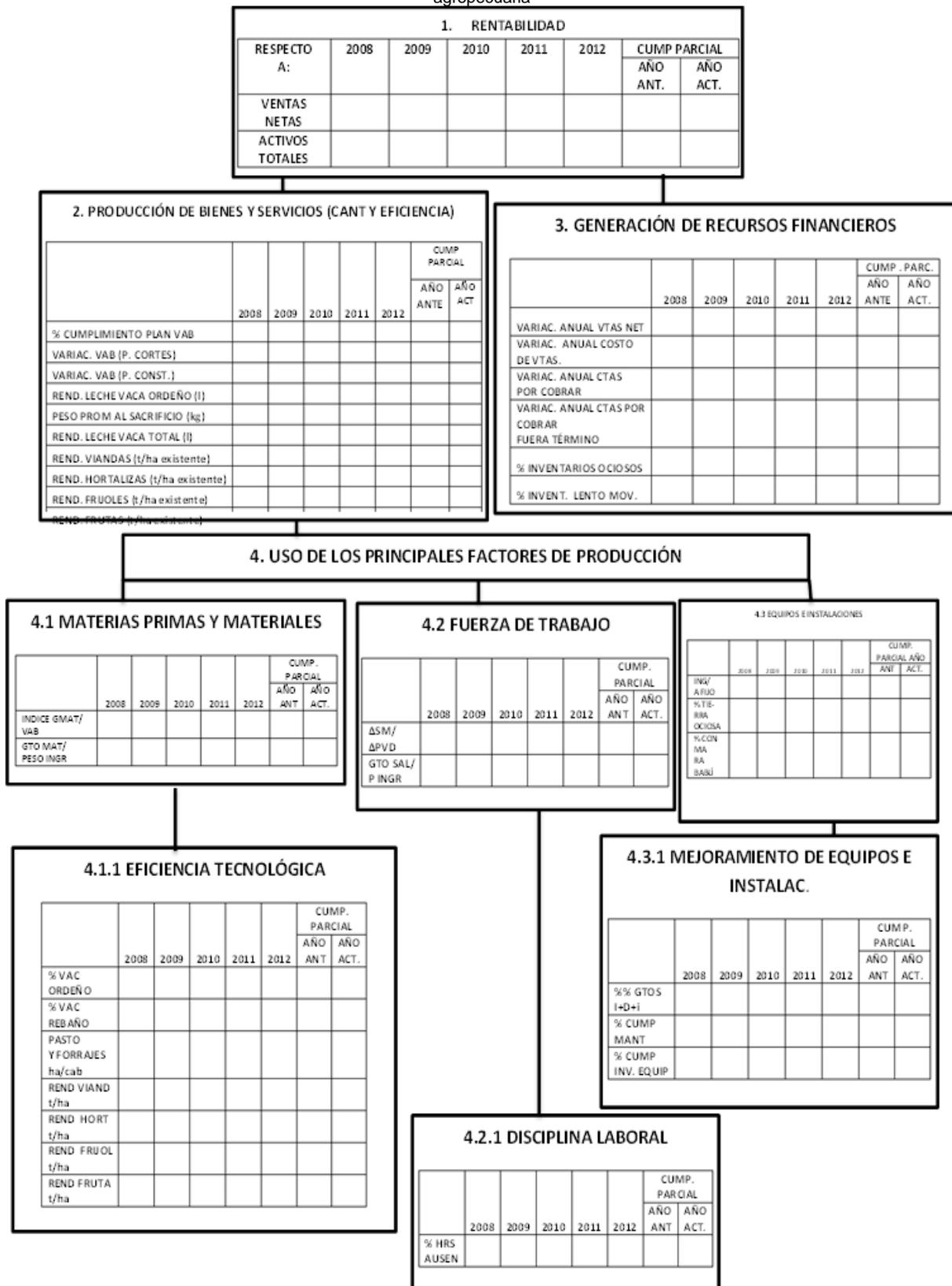


Fig. 1: Tablero para el monitoreo y evaluación de la dimensión económica de la gestión del desarrollo local.

Fig. 2: Tablero comando para el monitoreo y evaluación de resultados fundamentales en una entidad agropecuaria



La diferencia entre el tablero comando del municipio y la empresa es que en esta última se incluyen índices más específicos en correspondencia con el tipo de actividad que realizan y vinculados esencialmente a la eficiencia tecnológica y su efecto en la eficiencia económica, la financiera y el resultado.

Estos resultados se implementaron en el municipio Río Cauto, Granma y se desarrolló todo el proceso que transitó por el grupo de especialistas que confeccionaron el análisis, la Comisión territorial para proponer acciones encaminadas a resolver o mitigar los problemas detectados, la plenaria económica y el Consejo de Administración Municipal, donde se acordó su incorporación al sistema de trabajo del gobierno en sus visitas y reuniones sistemáticas. Además se visualizan tanto los resultados municipales como los empresariales (González Torres, 2013) a través de un observatorio para la gestión del desarrollo local.(González Torres et al., 2013).

Adicionalmente el esquema empresarial fue aplicado en las empresas con pérdidas en la provincia de Camagüey para realizar análisis que posibiliten el trazado de acciones para resolver su situación.

CARACTERÍSTICAS	RASGOS DISTINTIVOS
Objeto	La gestión del desarrollo local en sus fundamentales dimensiones.
Objetivo	El sistema de indicadores es fundamentalmente de alerta, aunque también evalúa. Los indicadores de evaluación se derivan del diagnóstico y de los programas para la implementación de la estrategia.
Enfoque	Territorial y sectorial conjugado, a partir de las atribuciones de los CAM, el CAP y de los objetivos del Plan Territorial.
Articulación	Disparidades entre municipios (CAP), situación interna municipal (CAM) a partir de la articulación de las unidades de producción residentes. Sus efectos en las zonas de ubicación y los grupos vulnerables (tercera edad, mujeres y niños)
Sustento organizativo	El CAM y CAP como “cuasi” organización, donde priman las relaciones de coordinación, para la toma de decisiones sobre los aspectos de coincidencia de los objetivos sectoriales y territoriales.
Premisas	Insertado en un proceso de gestión estratégica. Correspondencia con las atribuciones para tomar decisiones. Principio mini-máx en cuanto a los índices e indicadores: mínimos de indicadores que brinde la máxima información. Enfoque territorial.
Base metodológica	Enfoque del marco lógico, específicamente su lógica vertical.
Marco teórico	La pirámide de la eficiencia y la eficacia; la concepción a ciclo completo de la eficiencia de las actividades fundamentales; el monitoreo y evaluación en cascada como reflejo de las relaciones de causa-efecto. Responsabilidad social empresarial. Ampliación del control interno al ámbito territorial.

Fig. 3: Rasgos distintivos del Observatorio Social, Económico y Ambiental (OSEA) Camagüey.

CONCLUSIONES

La implementación de tablero comando en el municipio Río Cauto, permitió corroborar la pertinencia del sistema de indicadores para el monitoreo y la evaluación, así como también la posibilidad de insertar sus resultados en el sistema de trabajo establecido para el Consejo de Administración, y de las atribuciones concedidas por la legislación vigente; de utilizarse la información brindada se aportan elementos de alerta para tomar decisiones oportunas.

REFERENCIAS

- Arocena, J. (1995). El desarrollo local. Un desafío contemporáneo. Revista Nueva Sociedad, 19-55. Retrieved from <http://bibliogrecas.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/AROCENA-DesarrolloLocal.pdf>
- Alburquerque, F. (2000). Manual de desarrollo humano local. Vitoria: Gobierno Vasco. Retrieved from <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/klk.pdf>.
- Alburquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización. . Revista de la CEPAL, 82(Abril), 157-171.
- Boisier, S. (2005a). Desarrollo local ¿de qué estamos hablando? Revista Eure, XXXI(91), 20-32.
- Boisier, S. (2005b). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? Revista de la CEPAL, 86(Agosto).
- González Fontes, R. (2007). La gestión del desarrollo local con enfoque integrador. Revista Retos, de la Universidad de Camagüey, 1(1), 45-62.
- Garofoli, G. (2009). Las experiencias de desarrollo económico local en Europa: las enseñanzas para América Latina Paper presented at the URB-AL III, San José, Costa Rica.
- Becerra, F. (2009). El vínculo universidad-empresa y su papel en el desarrollo regional y local. Revista Universidad y Sociedad, 1(1 Julio-agosto), 2-6.
- Guzón (comp.), A. (2012). Desarrollo local en Cuba: retos y perspectivas. La Habana: Proyecto “Recuperación ambiental, desarrollo comunitario y participación en la región del río Cauto, en Cuba”, inscrito en el programa bilateral de cooperación entre los gobiernos de Cuba y Canadá.
- Ministerio de Economía y Planificación. (2005). Comisiones territoriales. Indicaciones generales. Resolución No. 2378 /2005. La Habana: Ministerio de Economía y Planificación, República de Cuba.
- Asamblea Nacional Poder Popular. (2003). Constitución de la República de Cuba. Revista Gaceta Oficial de la República de Cuba, edición extraordinaria, CIX(10).
- Consejo de Ministros. (2007). Reglamento de las administraciones locales del Poder Popular. Gaceta Oficial de la República de Cuba,.
- Ministerio de Economía y Planificación. (2013). Indicaciones metodológicas para la elaboración del plan 2014. La Habana: Ministerio de Economía y Planificación.
- International Standard Organization. (2008). Norma Cubana para el Sistema de Gestión (Vol. NC-PAS 99:2008). La Habana: Comité Técnico de Normalización.
- Varela, F., y Mataix, C. (2012). Los enfoques pro-desarrollo en la empresa internacional. Madrid: Creative Commons

- González Torres, I. (2011). El monitoreo y la evaluación de las estrategias de desarrollo local: sus requerimientos metodológicos e informativos. *Revista Economía y Desarrollo*, de la Universidad de La Habana, 146(1-2), 78-96.
- PNUD. (2009). *Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results* New York: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Organización de Naciones Unidas.
- Mondejar, J., Vargas, M., y Meseguer, M. L. (2009). Medición del desarrollo económico regional a través de indicadores sintéticos de actividad. *Revista "Análisis de coyuntura"*, XIV(2), 265-281.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ILPES CEPAL.
- GAPI. (s/f). *Guía para la elaboración de indicadores*. Cali: Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública
- Lazarsfeld, P. ((s/f)). *De los conceptos a los índices empíricos*. Comodoro Rivadavia – Chubut, Patagonia: Ciencias Políticas. Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.
- Aldunate, E. (2004). *Metodología del marco lógico*. Santiago de Chile: ILPES CEPAL.
- González Torres, I., y Pérez, M. (2011). Los gobiernos locales, la gestión del desarrollo y la infraestructura informativa, Ponencia presentada al II Taller Nacional de Desarrollo Local, Camagüey.
- González Torres, I. (2013). Sistema de monitoreo y evaluación en cascada para el desarrollo local (SMEC): consideraciones metodológicas para su diseño. Ponencia presentada al VII Congreso de la Asociación de Economistas de Cuba (ANEC), La Habana.
- González_Torres, I. (2013). El monitoreo y la evaluación de los resultados de las entidades: concreción de la gestión de la eficiencia y eficacia en los territorios. Ponencia presentada al VII Congreso de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC), La Habana.
- González Torres, I., González Fontes, R., Perón Delgado, E., Pérez Rangel, M., Gil Basulto, M., Guerra Espinosa, C., . . . León Téllez, A. (2013). El Observatorio social, económico y ambiental (OSEA) organización que visibiliza los indicadores del sistema de monitoreo y evaluación en cascada para el desarrollo local. Ponencia presentada al VII Congreso de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC), La Habana