

Elementos metodológicos para diseñar indicadores de gestión estratégica en Maisí
Methodological elements for designing strategic management indicators in Maisí

Autores:

Eliodannis Rodríguez - Ulloa¹, <https://orcid.org/0009-0006-9402-0847>

Dr. C. Ramón Peñalver - Vera², <https://orcid.org/0000-0001-5089-9032>

MSc. Elisa Brooks - Nápoles³, <https://orcid.org/0000-0002-4105-3745>

Filiación institucional: ¹Consejo de la Administración Municipal, Maisí, Cuba. ²Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guantánamo (UG). ³Centro Universitario Municipal El Salvador, Universidad de Guantánamo, Cuba.

Email: rpenalver@uq.edu.cu

Fecha de recibido: 7 de enero de 2026
Fecha de aprobado: 11 de marzo de 2026

Resumen

La planificación estratégica en los Órganos Locales del Poder Popular se implementó desde 1998 como un medio para mejorar el trabajo estatal. La Estrategia de Desarrollo Municipal en Maisí enfrenta limitaciones en su gestión que impiden su efectiva implementación. Esta investigación propone elementos metodológicos para diseñar indicadores que ayuden a mejorar la gestión de dicha estrategia. Se utilizó un enfoque cualitativo mediante revisión documental y análisis teórico-conceptual. Los resultados establecieron una guía metodológica organizada en tres pasos clave: definición del objeto de medición, selección del mejor indicador y especificación de requerimientos informacionales. Como parte de los resultados, se presentan tablas que sistematizan los objetos de medición críticos, los criterios de selección de indicadores y un modelo de ficha técnica. La propuesta es novedosa porque sistematiza el proceso de construcción de indicadores, adaptándolo al contexto municipal cubano y a las particularidades de un ecosistema frágil como Maisí.

Palabras clave: Indicadores; Gestión estratégica; Desarrollo local; Maisí; Control de gestión.

Abstract

Strategic planning in the Local Organs of People's Power has been implemented since 1998 as a means to improve state work. The Municipal Development Strategy in Maisí faces management limitations that hinder its effective implementation. This research proposes methodological elements for designing indicators to help improve the management of this strategy. A qualitative approach was applied through documentary review and theoretical-conceptual analysis. The results established a methodological guide organized into three key steps: definition of the measurement object, selection of the best indicator, and specification of informational requirements. As part of the results, tables are presented that systematize the critical measurement objects, indicator selection criteria, and a model technical sheet. The proposal is novel because it systematizes the indicator construction process, adapting it to the Cuban municipal context and the particularities of a fragile ecosystem such as Maisí.

Keywords: Indicators; Strategic management; Local development; Maisí; Management control.

Introducción

El control de gestión ha evolucionado desde sus inicios con Taylor (1895) hasta convertirse en una herramienta clave para la toma de decisiones en entornos complejos. En la segunda mitad del siglo XX, el entorno organizacional pasó de condiciones estables a un escenario altamente competitivo, lo que provocó cambios en la orientación al cliente, el desarrollo tecnológico y la gestión de la información.

En Cuba, los cambios estructurales de la década de 1990 y la posterior actualización del modelo económico, reafirmada en los Lineamientos de la Política Económica y Social, han exigido una adaptación de los sistemas de dirección. La implementación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, conocido como "perfeccionamiento empresarial", se basa en la dirección por objetivos para alcanzar niveles de eficacia y eficiencia en un entorno competitivo (González, 2016).

En este contexto, los municipios adquieren un rol protagónico como gestores de su propio desarrollo, utilizando la Estrategia de Desarrollo Municipal como herramienta para movilizar agentes locales y optimizar recursos endógenos. Aunque este enfoque se ha utilizado durante décadas en el ámbito empresarial, su adaptación al contexto local es relativamente nueva y enfrenta desafíos particulares.

En el municipio de Maisí, la implementación de esta estrategia presenta limitaciones de gestión significativas. Se observa una falta de innovación en los procesos, una acción organizacional insuficiente en materia ambiental, una gestión de la información poco efectiva, un nivel inadecuado de investigaciones sobre las particularidades del territorio y, de manera crucial, una ausencia de indicadores integrados que permitan monitorear y evaluar el progreso de las acciones estratégicas. Estas deficiencias impiden una correcta retroalimentación y la toma de decisiones correctivas.

Dada esta situación, el problema de investigación se centra en cómo contribuir a mejorar la gestión de la Estrategia de Desarrollo en Maisí. El objetivo general es proponer elementos metodológicos para el diseño de indicadores que perfeccionen dicha gestión, proporcionando una herramienta práctica y contextualizada a los gobiernos locales, especialmente en territorios que, como Maisí, constituyen ecosistemas frágiles.

Materiales y métodos

La investigación asumió un enfoque cualitativo que permitió comprender a fondo los elementos metodológicos necesarios para el diseño de indicadores de gestión en el contexto municipal cubano. Se emplearon los siguientes procedimientos:

- **Revisión documental sistemática:** se analizaron fuentes teóricas y metodológicas relacionadas con la gestión estratégica, el control de gestión, los sistemas de indicadores y la estrategia de desarrollo municipal.
- **Análisis teórico-conceptual:** se realizó una síntesis crítica de los enfoques existentes sobre el diseño de indicadores, identificando sus fortalezas y limitaciones en el contexto de los Órganos Locales del Poder Popular.

- **Diseño metodológico estructurado:** se elaboró una guía organizada en pasos secuenciales que aseguran la relevancia, viabilidad y utilidad de los indicadores propuestos.

El procedimiento metodológico se estructuró en tres etapas fundamentales:

Etap 1: Identificación del objeto de medición. Se definieron con claridad los aspectos de la Estrategia de Desarrollo Municipal en Maisí que requerían evaluación mediante indicadores, considerando políticas, programas y proyectos específicos del territorio.

Etap 2: Selección y validación de indicadores. Se generaron propuestas de indicadores para cada aspecto identificado, sometiéndolas a un control de calidad riguroso basado en criterios predefinidos.

Etap 3: Especificación de requerimientos informacionales. Se identificaron las fuentes de información disponibles o necesarias para cada indicador seleccionado, definiendo formatos, métodos de recolección, responsabilidades institucionales y mecanismos de verificación.

Este enfoque metodológico asegura sistematicidad en el diseño de indicadores adaptados al contexto municipal cubano, superando las limitaciones de las adaptaciones directas de metodologías comerciales.

Resultados y discusión

La aplicación del procedimiento metodológico permitió el establecimiento de una guía estructurada para el diseño de indicadores de gestión, adaptada a las necesidades del municipio de Maisí. Esta guía se organiza en tres pasos fundamentales, cuya sistematización constituye la principal novedad de la propuesta en el contexto de los gobiernos locales cubanos.

Paso 1: Definición del objeto de medición

Se identificaron los componentes críticos de la gestión de la Estrategia de Desarrollo Municipal que requieren evaluación sistemática en Maisí. La Tabla 1 presenta estos componentes con su descripción y la justificación de su importancia para el contexto municipal.

Tabla 1. Objetos de medición críticos para la gestión estratégica en Maisí

Componente	Descripción	Justificación en el contexto de Maisí
Innovación en la gestión	Capacidad de generar e implementar nuevas soluciones a problemas locales	La adaptación a un entorno cambiante requiere romper con prácticas tradicionales ineficientes
Gestión ambiental	Acciones organizacionales para la protección y manejo sostenible de recursos naturales	La Maisí es un ecosistema frágil de montaña que requiere monitoreo constante de su sostenibilidad
Efectividad de la información	Calidad, oportunidad y uso de la información para la toma de decisiones	La dispersión geográfica del municipio exige sistemas de información eficientes y accesibles

Componente	Descripción	Justificación en el contexto de Maisí
Investigación contextual	Nivel de estudios e investigaciones sobre las particularidades del territorio	El conocimiento profundo de las dinámicas locales es base para decisiones pertinentes
Integración indicadores	de Incorporación de sistemas de indicadores al control de gestión	Sin medición sistemática no es posible evaluar el progreso ni corregir desviaciones

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis documental y diagnóstico municipal.

Paso 2: Selección del mejor indicador

Para cada objeto de medición identificado, se deben proponer y seleccionar indicadores aplicando criterios de calidad rigurosos. La Tabla 2 presenta los criterios de selección establecidos, que permiten descartar indicadores inadecuados y seleccionar aquellos realmente útiles para la gestión estratégica.

Tabla 2. Criterios de calidad para la selección de indicadores de gestión

Criterio	Definición	Preguntas de verificación
Claridad y precisión	Expresión inequívoca de lo que se desea medir	¿El indicador comunica exactamente qué se evalúa? ¿Evita ambigüedades?
Relevancia	Vinculación directa con los objetivos estratégicos	¿Mide aspectos críticos para el éxito de la estrategia? ¿Su resultado importa para la toma de decisiones?
Suficiencia informativa	Capacidad de explicar el logro de objetivos	¿La información que proporciona es suficiente para evaluar el desempeño?
Disponibilidad	Accesibilidad de los datos necesarios	¿Existen fuentes de información confiables? ¿Es factible recopilar los datos con los recursos disponibles?
Capacidad de monitoreo	de Posibilidad de seguimiento continuo en el tiempo	¿Puede calcularse periódicamente? ¿Permite identificar tendencias y desviaciones?

Fuente: Adaptado de Beltrán (2019) y criterios de validación de la investigación.

A partir de estos criterios y los objetos de medición identificados, se proponen indicadores específicos para el contexto de Maisí. La Tabla 3 presenta ejemplos de indicadores alineados con cada componente crítico.

Tabla 3. Propuesta de indicadores estratégicos para el municipio de Maisí

Componente	Indicador propuesto	Fórmula de cálculo	Frecuencia
Innovación en la gestión	Tasa de implementación de proyectos innovadores	$(N^{\circ} \text{ proyectos innovadores ejecutados} / N^{\circ} \text{ proyectos innovadores planificados}) \times 100$	Anual
Gestión ambiental	Porcentaje de proyectos con evaluación de impacto ambiental	$(N^{\circ} \text{ proyectos con EIA aprobada} / N^{\circ} \text{ total de proyectos ejecutados}) \times 100$	Semestral
Efectividad de la información	Índice de oportunidad de la información	$(N^{\circ} \text{ reportes entregados en plazo} / N^{\circ} \text{ total de reportes requeridos}) \times 100$	Trimestral
Investigación contextual	Número de investigaciones sobre particularidades locales	Conteo directo de estudios científicos realizados sobre el municipio	Anual
Integración indicadores	de Cobertura del sistema de indicadores	$(N^{\circ} \text{ procesos con indicadores definidos} / N^{\circ} \text{ total de procesos estratégicos}) \times 100$	Anual

Fuente: Elaboración propia.

Paso 3: Especificación de requerimientos informacionales

La implementación efectiva de los indicadores requiere definir aspectos operativos que garanticen su disponibilidad y confiabilidad. Como resultado final del proceso, se propone un formato estandarizado de ficha técnica para cada indicador, que facilita su acceso, actualización y consolidación en la memoria institucional. La Tabla 4 presenta el modelo de ficha propuesto.

Tabla 4. Modelo de ficha técnica para indicadores de gestión municipal

Campo	Descripción
Nombre del indicador	Denominación precisa que identifica el indicador
Objetivo asociado	Objetivo estratégico al que responde el indicador
Definición	Explicación clara de lo que mide el indicador
Fórmula de cálculo	Expresión matemática para su determinación
Unidad de medida	Escala en la que se expresa el resultado
Fuente de información	Documentos, registros o sistemas donde se obtienen los datos
Método de recolección	Procedimiento para obtener y procesar la información
Responsable	Área o persona encargada de producir y reportar el indicador
Frecuencia de medición	Periodicidad con que debe calcularse
Estándar o meta	Valor deseado o referencia para comparación
Usuario de la información	Quién utiliza el indicador para la toma de decisiones
Observaciones	Aspectos relevantes para su interpretación

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos coinciden con investigaciones previas que destacan la importancia de los indicadores estratégicos para el control de gestión en el sector público. Estudios realizados en instituciones de educación superior y centros de investigación han demostrado que la ausencia de indicadores adecuados limita significativamente la capacidad de las organizaciones para evaluar su desempeño y corregir desviaciones.

En el contexto cubano, investigaciones como las de Nogueira y Medina (2023) han enfatizado la necesidad de herramientas de apoyo para el establecimiento del control de gestión moderno. La presente propuesta se alinea con estos enfoques, pero aporta un valor adicional al contextualizar el diseño de indicadores para gobiernos locales en ecosistemas frágiles como Maisí.

La sistematización en tres pasos con controles de calidad explícitos constituye una contribución metodológica importante. A diferencia de adaptaciones directas de modelos empresariales, esta guía reconoce las particularidades de la gestión pública municipal: la diversidad de actores involucrados, la complejidad de los objetivos de desarrollo y las restricciones de información típicas de territorios con recursos limitados.

Conclusiones

La investigación permitió proponer una guía metodológica de tres pasos para el diseño de indicadores de gestión de la Estrategia de Desarrollo Municipal en Maisí: definición del objeto de medición, selección del mejor indicador y especificación de requerimientos informacionales.

La guía constituye una herramienta práctica que contribuye a superar las limitaciones de gestión identificadas en el municipio, al ofrecer un procedimiento para construir indicadores pertinentes, viables y alineados con los objetivos estratégicos locales.

La principal novedad de la propuesta radica en su adaptación al contexto municipal cubano y a la necesidad de gestionar el desarrollo en ecosistemas frágiles, integrando criterios de control de gestión.

Bibliografía

Albuquerque, F. (2007). Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local. *Revista OIDLES*, 1(1), 12-25.

Amat, J. (2019). *Control de gestión: Una perspectiva de dirección*. Ediciones Gestión 2000.

ANPP. (2010). *Constitución de la República de Cuba*. Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Beltrán, J. (2019). *Indicadores de gestión: Herramientas para lograr la competitividad*. 3R Editores.

Da Luz Pina, M. (2011). *Desarrollo local: Conceptos y enfoques*. Editorial Ciencias Sociales.

González, M. (2016). *El perfeccionamiento empresarial en Cuba: Evolución y perspectivas*. Editorial de Ciencias Sociales.

Guzón, A. (2006). *Capacidades locales para el desarrollo sostenible*. Editorial Síntesis.

Nogueira, D., & Medina, A. (2023). Herramientas de apoyo para el establecimiento del control de gestión moderno en instalaciones hoteleras. En *II Simposio Internacional Turismo y Desarrollo (TURDES)*. Rivadeneira, R. (2021). Cuadro de mando integral: Nuevo modelo para el diseño de indicadores y control de gestión en entidades públicas. En *VII Congreso de Control Interno en las Entidades del Estado*.

Rivero Alonso, K., Castillo Morales, G. B., & Galarza López, J. (2015). Indicadores para el control estratégico en la Universidad de Cienfuegos. *Universidad y Sociedad*, 7(3).

Romo, G. (2024). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico: Una discusión conceptual. *Pensamiento & Gestión*, 36, 267-290.

Taylor, F. W. (1895). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

Vázquez, J. (1993). *Gestión territorial y desarrollo local*. Editorial de Ciencias Sociales.