

PROCESO DE INTERVENCIÓN PARA EL DISEÑO DEL PROYECTO DE DESARROLLO LOCAL “PALACIO ECO-RECREATIVO, TECNOLÓGICO Y CULTURAL: FINCA EL RECREO” DE SAN MIGUEL DEL PADRÓN

EXPERIENCES OF THE INTERVENTION PROCESS FOR THE DESIGN OF THE LOCAL DEVELOPMENT PROJECT “ECO-RECREATIONAL, TECHNOLOGICAL AND CULTURAL PALACE: FINCA EL RECREO” IN SAN MIGUEL DEL PADRON MUNICIPALITY

Ariel Vaillant Terry

<https://orcid.org/0000-0002-0319-2103>
Universidad de La Habana, Cuba
vaillantariel01@gmail.com

Rey Felipe González Meriño

<https://orcid.org/0000-0003-2774-4176>
Universidad de La Habana, Cuba
rfglez@ceted.uh.cu

Resumen

El enfoque hacia el desarrollo local aplicado en Cuba concibe que los gestores de proyectos son determinantes en la elaboración de los proyectos. Un proceso de intervención adecuado garantizará un diseño que coadyuve al éxito del proyecto y su reflejo en las fases de ejecución, evaluación y seguimiento. El diseño de intervención para el diseño de los proyectos debe declarar la lógica de intervención y sus finalidades, las herramientas que acompañan la intervención, los participantes en el ejercicio y los resultados logrados. Así lo demuestran las experiencias en el diseño del proyecto de desarrollo local “Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo” del municipio San Miguel del Padrón. El trabajo tuvo como objetivo exponer el proceso de intervención llevado a cabo para el diseño del proyecto antes señalado como forma de contribución al desarrollo local.

Palabras clave: proyectos de desarrollo local; gestores; proceso de intervención.



Artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Abstract

The approach towards local development applied in Cuba conceives that project managers are crucial in the elaboration of projects. An appropriate intervention process will ensure a design that contributes to the success of the project and its reflection in the phases of execution, evaluation, and monitoring. The intervention design for project development should declare the intervention logic and its purposes, the tools accompanying the intervention, the participants in the exercise, and the achieved results. This is demonstrated by the experiences in the design of the "Eco-recreational, technological, and cultural palace: Finca El Recreo" local development project in San Miguel del Padrón municipality. The work aimed to present the intervention process carried out for the design of the aforementioned project as a contribution to local development.

Keywords: local development; projects; managers; intervention process.

INTRODUCCIÓN

El proceso de actualización del modelo económico cubano, iniciado en 2011 con la aprobación de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, incluye un perfeccionamiento de su componente territorial. Uno de los aspectos recogidos en los lineamientos es la necesidad de redimensionar la extensión local del desarrollo del país, tanto para resolver algunos de los problemas más inmediatos que actualmente se presentan como para convertirse en soporte de la estrategia de desarrollo nacional.

En este contexto, el objetivo de este artículo es exponer el proceso de intervención para el diseño del proyecto de desarrollo local "Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo" del municipio San Miguel del Padrón. Desde este enfoque se pretende contribuir a la implementación de la estrategia de desarrollo y a la conformación de la cartera de proyectos del referido municipio. Los antecedentes del trabajo están en el desarrollo de la maestría en proyectos de desarrollo que conduce el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana y, que es fruto del trabajo mancomunado del Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera y el coauspicio de la Agencia Francesa para el Desarrollo.

En Cuba se ha venido elaborando un enfoque propio de desarrollo local que tiene en cuenta las particularidades del país, las cuales dimanar de su condición de país subdesarrollado y con un proyecto de construcción del socialismo. En particular, el municipio ha sido un espacio históricamente configurado en el que se materializan la identidad cultural y los recursos intangibles de los diferentes territorios. De esta manera, se convierte en espacio idóneo para gestionar estrategias de desarrollo y dirigir el papel protagónico de la sociedad local en la identificación, diagnóstico y la solución de los problemas.

Para el Guzón y colaboradores constituye un:

"[...] proceso orientado desde el municipio mediante acciones de transformación del territorio, de diferente naturaleza, articuladas a través de una

estrategia previamente definida que tiene características propias que adapta políticas nacionales y provinciales, pues no se trata de procesos municipales absolutamente independientes sino de gestionar la movilización de las potencialidades locales conectadas con el desarrollo del país" (Guzón *et al.*, 2011: 9).

En esta definición el municipio se coloca en el centro, como sujeto y objeto de la transformación local, en constante intercambio y retroalimentación con los niveles nacional y provincial. Supone una perspectiva integral del desarrollo, es decir, que incluye la dimensión social, política, ambiental, cultural, el perfil productivo, entre otros.

Asimismo, busca articular el desarrollo productivo con la inclusión social a partir de la definición de un perfil de desarrollo para el territorio, es decir, las actividades que permiten movilizar los recursos locales y mejorar las condiciones de vida de la población, en particular de los sectores más vulnerables. En ese sentido, requiere la participación tanto del gobierno local como también del sector privado, del sector social y las instituciones técnicas y del conocimiento que tienen presencia en el territorio.

Si bien el desarrollo local es un proceso endógeno no es un proceso aislado, sino por el contrario implica articulaciones interjurisdiccionales (locales, provinciales, nacionales) que lo potencien por un lado. De ahí que es necesario que el desarrollo local se planifique también considerando los lineamientos que se establecen desde las políticas provinciales y nacionales. La falta de vinculaciones con una perspectiva nacional de desarrollo implica el riesgo de que surjan proyectos productivos locales que estén desvinculados de una idea de desarrollo, es decir, no inclusivos, no generadores de tecnología, valor agregado y empleo local.

Estos elementos quedan establecidos en el Decreto No. 33. Para la gestión estratégica del desarrollo territorial. Gaceta Oficial No. 40. Ordinaria de 16 de abril de 2021, en cuyo artículo 1 de plantea: "El presente Decreto regula lo relativo a la implementación de las estrategias de desarrollo territorial y la gestión de los proyectos de desarrollo local, con el objetivo de impulsar el desarrollo territorial, en función del aprovechamiento de los recursos y posibilidades locales".

Para la investigación se actualiza la evolución del concepto a nivel nacional hasta llegar a la definición establecida por el Ministerio de Economía y Planificación en la política para impulsar el desarrollo territorial donde se enuncia que:

"[...] es un proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipal, pro-

vincial y sectorial/nacional). Se sustenta en el liderazgo de los gobiernos municipales y provinciales para la gestión de sus estrategias de desarrollo dirigidas, desde la gestión del conocimiento y la innovación, al fomento de proyectos que generen transformaciones económico-productivas, socioculturales, ambientales e institucionales, con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población" (MEP, 2020: 3).

En este sentido, es necesario destacar que lo sectorial/nacional y lo provincial, deben ser agentes de apoyo y propiciadores de la necesaria descentralización para que el municipio puede actuar efectivamente a partir de los recursos endógenos.

Los diferentes conceptos otorgan el papel rector del impulso de la estrategia de desarrollo al gobierno local e identifican como relevante la colaboración de todos los actores claves de la localidad en función de las estrategias de desarrollo territorial. Igualmente, coinciden en proponer como uno de los principales fines del proceso el mejorar las condiciones de vida de la población y disminuir las desigualdades existentes.

A partir del enfoque que se ha desplegado en Cuba, los gestores de proyectos desempeñan un rol determinante en la fase de elaboración de los proyectos. Deben tener la capacidad de conjugar en el diseño de los proyectos, objetivos que reflejen, de manera explícita, las transformaciones que pueden ocurrir, todas alineadas a los objetivos, prioridades y potencialidades contenidas en las estrategias de desarrollo local municipales. De esta manera, los gestores direccionan sus habilidades y capacidad de liderazgo con los diferentes actores locales en el proceso de intervención para el diseño del proyecto. Solo un proceso de intervención adecuado garantizará un diseño que coadyuve al éxito futuro del proyecto y su reflejo práctico en las fases de ejecución, evaluación y seguimiento del mismo.

1. Metodología

En general la investigación tiene carácter de mixta porque conjuga métodos cualitativos y cuantitativos. Para la investigación se emplean varios métodos, clasificados en:

- Métodos teóricos: análisis y síntesis (analítico-sintético), histórico-lógico, dialectico-materialista (enfoque en sistema), hipotético-deductivo, abstracción científica, modelación. Además, para la revisión de la literatura se empleará la hermenéutica y el análisis sociocrítico.
- Métodos empíricos: cuestionarios/encuestas (de preguntas abiertas y cerradas), entrevistas (incluyendo entrevistas a profundidad).
- Métodos estadísticos: descriptivos e inferenciales.

2. Proyecto de desarrollo local “Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo”

La unidad de análisis de la investigación: proyecto de desarrollo local “Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo”, se compromete directamente con la línea estratégica denominada “Desarrollo territorial y hábitat, inclusivo, sostenibles y resiliente”, recogida en la estrategia para el desarrollo municipal de San Miguel del Padrón.

Los problemas de partida del proyecto son la lenta ejecución de los intentos anteriores de inversión en “Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo”, las insuficientes iniciativas locales y los escasos espacios para el ejercicio del derecho de inclusión cultural, ambiental, recreativa y tecnológica de la población infanto-juvenil en el municipio San Miguel del Padrón.

Por tanto, el proyecto de desarrollo local pretende cubrir la necesidad de crear espacios físicos para el esparcimiento y la recreación sana de la población infanto-juvenil de la capital cubana a través de un palacio de tecnologías que propicie la participación y acceso de niños, niñas y jóvenes a la internet, la cultura, el medio ambiente y la práctica del deporte, en integración con las tecnologías de la información y las comunicaciones.

En función del propósito señalado con la implementación del proyecto, el proceso de intervención para su diseño requirió, en primer lugar, de la consecución de actividades de sensibilización con los actores que fueron concebidas a partir de la aplicación de la estrategia de animación, contactos con los especialistas de desarrollo local del Consejo de Administración Municipal, recorridos por los proyectos de desarrollo local del municipio, entrevistas con los diferentes actores, entre otras acciones.

Las actividades de sensibilización con los actores y, de manera particular, la estrategia de animación, permitieron crear un buen ambiente de trabajo colegiado, analizar diferentes puntos de vista, beneficiarse de las experiencias compartidas y la construcción de una visión estratégica común.

En segundo lugar y muy relacionado con lo anterior, la elaboración de un diagnóstico de la realidad actual que permita identificar y seleccionar los problemas o las situaciones susceptibles de ser mejoradas. Este diagnóstico debe permitir analizar las necesidades o demandas prioritarias a partir de las cuales se formula el proyecto estratégico, es decir, el plan de acciones.

En este sentido, entre las barreras reconocidas en el diagnóstico preliminar de la estrategia de desarrollo municipal de San Miguel del Padrón se encuentran:

- El mal estado de conservación del patrimonio cultural inmueble y carencia de recursos para su mantenimiento.

- Insuficiencia de servicios culturales y recreativos.
- Existencia de barrios insalubres, no legalizables por estar en contradicción con el medio ambiente y la infraestructura.
- Insuficiencia en la cantidad y preparación del personal que debe incidir en el desarrollo cultural comunitario del municipio.

Estas cuatro barreras son las que tienen mayor impacto en el proyecto de desarrollo local "Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo" entre las 21 que recoge la estrategia.

En función de evaluar el peso de las cuatro barreras seleccionadas, se aplicó un método de ponderación con el apoyo de tres expertos: Aymee Regla Castillo Pozo, Makisleidis Esponda Bravo y Renée Oliver Gerardo que se encuentran trabajando en la gestión de proyectos en el municipio y a José Antonio Suárez Zambrano, Director de los Proyectos de Desarrollo Local del Consejo de Administración Municipal de San Miguel del Padrón.

Para esto se le asignó 1,5 puntos a cada una de las barreras: $1,5 \times 4 = 6$. Cada uno de los colaboradores repartió los 6 puntos entre las cuatro barreras (según su peso), sin dar cero ni número faccionario a ninguna de las barreras (Tabla 1).

Tabla 1. Método de ponderación de expertos según las barreras

	Barrera A	Barrera B	Barrera C	Barrera D
Aymee	2	2	1	1
Renée	1	2	1	2
Makisleidis	1	1	2	2
José Antonio	2	1	1	2
Total	6	6	5	7

El método arrojó como resultado que la barrera D: insuficiencia en la cantidad y preparación del personal que debe incidir en el desarrollo cultural comunitario del municipio; es la que más peso tiene para la consecución de los proyectos de desarrollo en el municipio y, en particular, mayor impacto puede causar para la realización del proyecto de desarrollo local que nos ocupa. Esta lectura coincide con la opinión mayoritaria de los actores entrevistados sobre la necesidad de imbricación de cada uno de los factores comunitarios en el proyecto que permita aprovechar las potencialidades de cada uno.

A partir de estos criterios de partida se define la transformación de la comunidad a través de la participación transformadora de todos los actores locales identificados como el procedimiento fundamental de intervención, una metodología que rescata el concepto de participación y lo convierte en el criterio rector de la actuación concreta, de los métodos, técnicas y actividades

desarrolladas en el proceso de intervención sociocultural para el desarrollo de la comunidad.

De esta manera, las etapas fundamentales para el cumplimiento de esta metodología de intervención sociocultural comunitaria, dan cuenta de la continuidad de un proceso lógico y completo para llevar a término las funciones y el alcance de los objetivos del desarrollo comunitario. Estas son diagnóstico, diseño y desarrollo-evaluación.

Los autores consultados refieren que la etapa de diagnóstico está conformada por las siguientes fases: investigación descriptiva, investigación documental, elaboración del marco teórico, elaboración del marco operacional y la recolección de la información. En el diagnóstico se persigue estudiar la realidad para transformarla con la participación de las personas que la viven.

Existen numerosas técnicas que facilitan realizar el análisis de la realidad, entre ellas, las planillas de diagnóstico, la revisión documental, los grupos de discusión, tormentas de ideas, el árbol de problemas, recorrido de áreas, visitas, diálogos, entrevistas y observación, revisión y fichas de fuentes documentales, hemerográficas y bibliográficas, lecturas de textos, síntesis y análisis, planteamiento del problema, elaboración de hipótesis y objetivos.

La segunda etapa denominada diseño, recogida también en alguna bibliografía como planeación, incluye las fases de análisis, programación y elaboración de proyectos. En resumen, el diseño implica anticipar el futuro, es el momento de elaborar la prospectiva para la acción, que aproveche las oportunidades y las alternativas, que prevea los riesgos y dificultades y exija la implicación de todos los factores humanos que intervienen, para establecer el compromiso en la ejecución. Entre sus técnicas fundamentales están la descomposición, articulación, jerarquización, establecimiento de prioridades, estrategia general, plan de trabajo, calendarización y la evaluación de los recursos.

Finalmente, la etapa desarrollo y evaluación del proyecto contiene las fases de organización, ejecución, supervisión, evaluación y sistematización. De esta manera, esta etapa se estructura en una sucesión entrelazada de fases entre las que destaca por su importancia la organización de la comunidad para sus posibilidades y expectativas. Es preciso subrayar que la evaluación debe cumplir una serie de condiciones como la flexibilidad metodológica, la capacidad de respuesta de los actores, sensibilidad social y la continuidad.

Es imprescindible destacar que, en el caso del municipio San Miguel del Padrón, la principal fortaleza para emprender cada una de estas fases se encuentra en el Grupo para el Desarrollo Local del municipio, vinculado al Consejo de Administración Municipal, y su equipo asesor integrado por un grupo de expertos y profesionales de prestigiosas instituciones socio-culturales, académicas y del poder popular del territorio y la provincia.

3. Problemáticas de carácter económico-financiero experimentadas por el Consejo de Administración Municipal de San Miguel del Padrón en el proyecto, a partir de un diseño deficiente de experiencias anteriores

El proceso de intervención desarrollado ha tenido trabajar en función de superar obstáculos de carácter económico-financiero que experimenta el Consejo de Administración Municipal San Miguel del Padrón en la gestión de la unidad de análisis, a partir de un diseño deficiente de experiencias anteriores.

El proyecto de desarrollo local "Palacio eco-recreativo tecnológico y cultural: Finca El Recreo" fue creado por Acuerdo Consejo de Administración Municipal No. 1004, adoptado en fecha 20 de octubre de 2021 por el Consejo de Administración Municipal de San Miguel del Padrón.

En el Acuerdo de referencia se establecieron dos cuestiones fundamentales para el desarrollo del proyecto de desarrollo local en cuestión, a saber:

- Aprobarle como fuente de recursos financieros un monto de 20 000 000,00 CUP del Fondo de Fideicomiso creado por el gobierno en la Sucursal Bancaria No. 288 del Banco Metropolitano, sita en el municipio San Miguel del Padrón, el cual se operaría por concepto de crédito bancario con un interés de un 4 % y un periodo a amortizar que el banco definiría en dependencia del estudio de factibilidad técnico económica presentado.
- Que se reconoce como titular a la Empresa de Informática y Medios Audiovisuales.

Los actuales procesos asociados al perfeccionamiento de nuestro sistema económico y social están redefiniendo algunos aspectos relacionados con la empresa estatal, sus objetos sociales principales y secundarios en sus relaciones con los gobiernos locales y su compromiso con el desarrollo local. Por ello, inicialmente, la inversión del palacio tecnológico sería financiada por la contribución del gobierno municipal, financiamiento procedente de la colaboración internacional y los aportes de la Empresa de Informática y Medios Audiovisuales, esta última gestionaría la instalación en el futuro y compartirá las utilidades alcanzadas con el gobierno municipal.

No obstante, a partir de acciones de control y auditoría llevadas a cabo por el Consejo de Administración de San Miguel del Padrón al proyecto de desarrollo local, ante la no ejecución de objetos de obra previsto, se decidió que Empresa de Informática y Medios Audiovisuales entregara el proyecto de desarrollo local al gobierno del municipio San Miguel del Padrón.

En virtud del Acuerdo Consejo de Administración Municipal No. 1004, para financiar las obras de remodelación y reconstrucción de la finca El Recreo, fueron transferidos a la cuenta del proyecto de desarrollo local, en calidad de préstamo en las fechas a señalar, estos montos:

- El 23 de junio de 2022, según el Contrato de Financiamiento desde el Fondo en Fideicomiso No. 288220001097/2022, fueron transferidos 3 000 000,00 CUP.
- El 13 de enero de 2023, según el Contrato de Financiamiento desde el Fondo en Fideicomiso No. 28823000001/2023 fueron transferidos 2 000 000,00 CUP.

Los montos transferidos para el financiamiento de las obras de remodelación y reconstrucción de la finca El Recreo, fueron utilizados de la manera parcial. Gestión y control inadecuados de los objetos de obra arrojaron las deudas (Tabla 2).

Tabla 2. Resumen de las deudas existentes

No.	Acreeedor	Monto CUP	Concepto
1	Banco Metropolitano Sucursal 288	\$ 28 689,32	Interés bancario hasta el 15 de noviembre de 2023
2	Empresa Eléctrica de La Habana	\$ 9 235,00	Deuda de servicio eléctrico de los meses junio a octubre de 2023
3	Aguas de La Habana	\$ 260,00	Deuda de servicio de los meses de junio-octubre 2023
4	Alphina SRL	\$1 017 643,08	Restauración de las gradas del anfiteatro y escaleras. Restauración y modificación exterior de la fuente de agua
Total adeudado			\$ 1 55 827,40 CUP

La sociedad mercantil ALECONISA SRL, tiene pendiente de devolución la suma de \$1 209 428,05 CUP, correspondiente al anticipo no utilizado del Contrato de Ejecución de Obras No. 10-22. En virtud del cobro del monto adeudado se efectuó la correspondiente reclamación comercial y ante el incumplimiento de los términos de pago negociados se procedió a presentar la correspondiente demanda en proceso ordinario ante la Sección de lo Mercantil del Tribunal Municipal Popular de Boyeros en fecha 8 de octubre de 2023, solicitando a tenor de la demanda el embargo de las cuentas bancarias para el cobro de la suma pendiente de devolución.

La devolución de este importe por parte de ALECONISA SRL, permitirá saldar las deudas contraídas por el proyecto de desarrollo local "Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo", entendiéndose a Empresa de Informática y Medios Audiovisuales como titular, en función de las actividades allí desarrolladas durante el periodo, cuestión que fue colegiada con la comisión encargada del proceso de entrega del proyecto de desarrollo local al gobierno de San Miguel del Padrón.

Ahora bien, ante la acreditación en la cuenta del proyecto de desarrollo local del monto de \$ 151 786,13 CUP por parte de CARAMES SRL por concepto de anticipo no ejecutado en fecha 31 de octubre de 2023, automáticamente ese monto fue debitado por el banco en la propia fecha por concepto de cobro de intereses bancarios del 4 %, cobro de intereses moratorios del 4 % y pago de la amortización del crédito otorgado por el gobierno.

Es significativo que tal situación ha dejado la cuenta bancaria del proyecto de desarrollo local en cero y que, si el monto que debe devolver ALECONISA SRL corre la misma suerte, no se van a poder honrar las deudas existentes como estaba previsto.

Por lo antes expuesto Empresa de Informática y Medios Audiovisuales solicitó que tal como lo prevé la cláusula 5.3 de los contratos de financiamiento suscritos con el Banco Metropolitano, Sucursal No. 288 en ocasión de los créditos otorgados de la cuenta de fideicomiso del gobierno municipal de San Miguel del Padrón, se condonara la deuda del proyecto de desarrollo local "Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo", por el Consejo de Administración Municipal de San Miguel del Padrón, aun cuando se mantenga la obligación de pago de los interés bancarios, pues de otra manera no va a ser posible saldar las deudas existentes en el proyecto de desarrollo local, ya que el dinero que entra en la cuenta no le permanece, sino que automáticamente pasa a la cuenta de fideicomiso del gobierno municipal.

Esta variante permitiría que el gobierno no deba destinar nuevos recursos financieros para el cumplimiento de los compromisos pendientes, sino que se ejecuten con el que ya fue otorgado. No obstante, esta cuestión está aún resolver, pues al condonar la deuda, el gobierno asumiría la deuda que la Empresa de Informática y Medios Audiovisuales tenía con terceros.

El 4 de noviembre de 2023 la Empresa de Informática y Medios Audiovisuales entregó al gobierno del municipio San Miguel del Padrón, la propuesta del cronograma de entrega del proyecto de desarrollo local "Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo", donde entre las tareas a ejecutar por parte del gobierno se propuso la elaboración y entrega de la documentación necesaria a la Sucursal No. 288 del Banco Metropolitano, respecto los cambios en la amortización del crédito al Fondo en Fideicomiso para el Desarrollo Local, lo cual está en correspondencia con lo anteriormente planteado.

La propuesta de entrega del proyecto de desarrollo local fue objetada por los representantes del gobierno municipal, el 22 de noviembre teniendo en cuenta que:

- Empresa de Informática y Medios Audiovisuales no legalizó el inmueble sito en Finca el Recreo, lo que provocó que no solicitara la Oficina Territorial de Urbanismo de San Miguel del Padrón, las correspondientes licencias de obras,

autorizaciones y permisos. En consecuencia, se ejecutaron obras constructivas sin la documentación legal establecida, actuar contrario a derecho.

- Empresa de Informática y Medios Audiovisuales recibió, administró y distribuyó 5 000 000,00 CUP del presupuesto otorgado por la cuenta de Fideicomiso creada al efecto, por lo que es responsable de los pagos realizados y pendientes de realizar, debiendo responder por ellos hasta la total ejecución y/o solución que proceda en cada caso.
- Empresa de Informática y Medios Audiovisuales es actualmente acreedora y deudora de formas de gestión no estatal con las que suscribió contrato, ejerciendo la autonomía que la ley de otorga para estos actos.

A partir de las correcciones y el seguimiento de la situación, como se concibe en el proceso de intervención, se estableció que Empresa de Informática y Medios Audiovisuales deberá resolver todas estas cuestiones previo a la entrega que pretende hacer de sus contratos ejecutados, de sus acreedores y deudas, así como de cualquier otra obligación que puede derivarse de la ejecución del proyecto de desarrollo local "Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo", al gobierno de San Miguel del Padrón.

Una vez concluida la entrega del proyecto de desarrollo local "Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo" al gobierno municipal de San Miguel del Padrón, para lo cual Empresa de Informática y Medios Audiovisuales deberá entregar los contratos ejecutados, así como resolver las deudas y pagos otorgados en anticipo pendiente hasta su total solución, se definirá la persona jurídica que ostentará la titularidad del inmueble. Por tanto, será esta persona quien continuará las obras constructivas en las condiciones en que lo hizo Empresa de Informática y Medios Audiovisuales y realizará un aprovechamiento de las capacidades técnicas, disponibilidad de recursos humanos e infraestructura que proporciona el proyecto.

De igual manera, existen condiciones objetivas que demuestran la capacidad de la parte cubana, entendiéndose el nuevo titular del proyecto con el acompañamiento del gobierno municipal de San Miguel del Padrón, para sostener el proyecto por un periodo prolongado e indefinido de tiempo.

CONCLUSIONES

El proceso de intervención para el diseño del proyecto de desarrollo local "Palacio eco-recreativo, tecnológico y cultural: Finca El Recreo" del municipio San Miguel del Padrón se concibió como un acercamiento metodológico que guía la intervención en la organización y localidad sujeta del proyecto.

En función del propósito señalado con la implementación del proyecto, el proceso de intervención para su diseño requirió, en primer lugar, de la conse-

cución de actividades de sensibilización con los actores y la elaboración de un diagnóstico de la realidad.

A partir de estos criterios de partida, se definió la transformación de la comunidad a través de la participación transformadora de todos los actores locales identificados como el procedimiento fundamental de intervención; una metodología que rescata el concepto de participación y lo convierte en el criterio rector de la actuación concreta, de los métodos, técnicas y actividades desarrolladas en el proceso de intervención sociocultural para el desarrollo de la comunidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afanasiev, V. G. (1978). *Dirección científica de la sociedad*. Ediciones Novosti.
- Alburquerque, F. (2009). Desarrollo Local: gestión, estrategias, elementos, características, dimensiones y agentes. Disponible en: <http://www.voxlocalis.net>
- Arnold Cathalifaud, M. y Osorio, F. (1998). *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas*. Cinta de Moebio.
- Asamblea Nacional del Poder Popular (2019). Constitución de la República de Cuba. Disponible en: https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2019-ex5_0.pdf
- Bossier, S. (2001). Desarrollo local: ¿de qué estamos hablando? En: Madoery, O. y Vázquez Barquero, A. (eds.). *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Rosario: Editorial Homo Sapiens.
- Carballal del Río, E. (2011). *Las estructuras colaborativas*. Editorial Félix Varela.
- Carvalho, M. y Ravechini, J. (2011). *Fundamentos en gestión de proyectos: construyendo competencias para dirigir proyectos*. Sao Pablo: Editorial Atlas.
- Castro, M. (2020). Las estrategias de desarrollo municipal, instrumento clave para la gestión local del patrimonio cultural. Disponible en: <https://raucujae.edu.cu/index.php/revistaau/article/view/599/564>
- Consejo de Ministros (2021). Decreto No. 33. Para la gestión estratégica del desarrollo territorial. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 40. Ordinaria.
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design*. 10th ed. South-Western Cengage Learning.
- De Loach, S. (1990). El modelo Tavistock de la organización: los conceptos de la tarea fundamental y las fronteras. *Management Today*, 21-26.
- Díaz-Canel Bermúdez, M. (2022). Intervención en el Consejo Nacional de Innovación. Disponible en: <https://www.presidencia.gob.cu/es/noticias/>

en-la-construccion-socialista-en-cuba-el-desarrollo-loal-bsado-en-ciencia-e-innovacion-es-imprescindible/

- Doz, Y. L. and Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2), 370-382.
- Guzón, A. et al. (2011). *Cataurito de herramientas para el desarrollo local*. La Habana: Editorial Caminos.
- ISO (2012). Norma Internacional ISO 21500:2012. Directrices para la dirección y gestión de proyectos.
- Jasim Uddin, M., Huq Luva, R. and Maroof Hossian, S. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8, 15.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1979). *Organization and management: A systems and contingency approach*. 3d ed. McGraw-Hill.
- Lorenzón, E. E. (2020). *Sistemas y organizaciones*. Parte I: Teoría general de sistemas aplicada. Parte II: Las organizaciones. Su funcionamiento como sistema. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.
- Lungu, M. F. (2018). Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12(1), 557-567.
- Lungu, M. F. (2020). The influence of strategic agility on firm performance. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 102-110.
- Machado Feitó, N. (2003). Educación ambiental. Un reto o una disciplina. Tesis de Diploma. Universidad de la Habana.
- Mashal Ahmed, S. S. (2014). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector. *Global Journal of Management and Business*, 14(3), 11.
- MEP (2020). Política para impulsar el desarrollo territorial. Ministerio de Economía y Planificación Disponible en: <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/POLITICA%20PARA%20IMPULSAR%20EL%20DESARROLLO%20TERRITORIAL.pdf>
- MEP (2021). Bases generales de la organización del sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo territorial. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 54 Ordinaria.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. E# Librería El Ateneo Editorial.
- Mintzberg, H., & Heyden, L. V. der. (2006). Revisando el concepto de organización. *Harvard Deusto Business Review*, 150, 4-13.

- Montero Rodil, J. (2023). El impacto de la transformación de las telecomunicaciones en la innovación. *Telefónica*. Disponible en: <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/impacto-transformacion-telecomunicaciones-en-innovacion/>
- Morgan, G. (2002). *Images of organization*. New ed., 9. SAGE.
- Ovans, A. (2015). What Is Strategy, Again? *Harvard Business Review*.
- Perrin, A. (2021). El futuro de la industria de las telecomunicaciones: la agilidad es la clave. Disponible en: <https://telecoms.adaptit.tech/es/blog/the-future-of-the-telecommunication-industry/>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*.
- Project Management Institute (2013). Una guía de conocimientos en la gestión de proyectos. Pensilvania: Project Management Institute.
- Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad y Empresa*, 17, 22.
- Rivoir Cabrera, A. L. (2009). Innovación para la inclusión digital. El Plan Ceibal en Uruguay. *Mediaciones Sociales*, 4, 299-328.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3er. ed. Jossey-Bass.
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D. and Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181-196.
- Stoner, J. A. F. (1996). *Administración*. 6a. ed. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Ulwick, A. W. (1999). *Business strategy formulation: Theory, process, and the intellectual revolution*. Quorum.
- Vallejo, E. et al. (2012). *Tecnologías de la información para la inclusión social: una apuesta por la diversidad*. Colombia Digital. Disponible en: <https://www.calameo.com/read/00153014604d8eec01d34>
- Washington Barrientos, J. (2013). Teoría de las contingencias múltiples dinámicamente entrelazadas. *Ciencias Administrativas*, 2, 21-32.
- Webster, I. L., Motta de Castro, A. C. y Becerra, E. K. (2014). *Planeación y gestión estratégica de las tecnologías de la información*. RENATA.
- Zock, M., Sabah, G. and Alviset, C. (2016). From structure to process. In: *Proceedings of the 11th Conference on Computational Linguistics*.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores se responsabilizan con el contenido del artículo y declaran no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflicto de intereses en relación con este. Además, certifica que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asume cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la revista *Ekotemas*.

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

ARIEL VAILLANT TERRY: Conceptualización y sistematización de ideas; formulación de objetivos, fundamentación teórica y metodológica del tema expuesto; redacción del manuscrito original; preparación, creación y presentación del trabajo.

REY FELIPE GONZÁLEZ MERIÑO: Aportó la idea inicial, así como organizó el desarrollo de la investigación, participando en su revisión y perfeccionamiento. Colaboró en la conceptualización del problema, aportó ideas para la visualización de los resultados.