

16

PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LOS DECISORES DE LOS GOBIERNOS LOCALES: UNA ALTERNATIVA DE ESTOS TIEMPOS

METHODOLOGY PROPOSAL FOR DECISION-MAKERS OF LOCAL GOVERNMENTS: AN ALTERNATIVE OF THESE TIMES

Asnaldo Macías Lima¹

E-mail: amacias@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7854-2016>

Yanet Rodríguez Oropesa¹

E-mail: yrodriguez@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5002-0833>

Yoendy Pérez Macías²

E-mail: yperezm@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5664-509X>

Yazmín Macías Socorro³

E-mail: yazmin2508@nauta.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0708-7810>

Pablo Antonio Hernández Caso⁴

E-mail: phernandezcaso@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2418-2059>

¹ Centro Universitario Municipal Cumanayagua. Cienfuegos. Cuba.

² Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" Cuba.

³ UEB Tabaco Torcido Cumanayagua. Cienfuegos. Cuba.

⁴ Delegación provincial del CITMA. Cienfuegos. Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Macías Lima, A., & Rodríguez Oropesa, Y., Pérez Macías, Y., Macías Socorro, Y., & Hernández Caso, P. A. (2021). Propuesta de metodología para los decisores de los gobiernos locales: una alternativa de estos tiempos. *Revista Conrado*, 17(81), 135-145.

RESUMEN

El presente trabajo parte de cómo, desde la descentralización de la política, se pueden producir decisiones más rápidas y realistas en aras del desarrollo local, donde se coadyuve la eficiencia y la equidad, en el cual los sistemas de transferencias de conocimientos pueden constituir un instrumento determinante para avanzar en generar condiciones en cuanto a flexibilidad en la coordinación y prestación de los servicios, la descongestión en las funciones de los gobiernos centrales, así como espacios políticos más adecuados para la participación popular en la toma de decisiones públicas. Por lo que el trabajo tiene como objetivo establecer una propuesta de metodología para lograr el conocimiento y la participación de los decisores de los gobiernos municipales en la estrategia de desarrollo local, que contribuya al logro de una mayor capacidad en la gestión del desarrollo y al fortalecimiento de los procesos inversionistas que se realizan en cada municipio.

Palabras clave:

Descentralización, desarrollo local, decisores, metodología.

ABSTRACT

The present work starts from how, from the decentralization of politics, faster and more realistic decisions can be produced for the sake of local development, where efficiency and equity are contributed, in which knowledge transfer systems can constitute a determining instrument for advance in generating conditions regarding flexibility in the coordination and provision of services, the decongestion in the functions of central governments, as well as more adequate political spaces for popular participation in public decision-making. Therefore, the objective of the work is to establish a proposed methodology to achieve the knowledge and participation of the decision-makers of the municipal governments in the local development strategy, which contributes to the achievement of a greater capacity in the management of development and the strengthening of the investment processes carried out in each municipality

Keywords:

Decentralization, local development, decision-makers, methodology.

INTRODUCCIÓN

El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 en Cuba (PNDES), incluye entre sus principales ideas, la necesidad de fomentar el desarrollo de los territorios a través de procesos de descentralización. Una oportunidad y un formidable desafío para los actores locales, en especial los cuadros y dirigentes de cada municipio. Pensar desde, con y para el desarrollo local requiere de personas con un pensamiento mucho más creativo, responsable y autorregulado. Donde se debe estar atento a las políticas que se formulan a instancias de país; para tratar de adaptar esas políticas a las condiciones locales y llevar las políticas públicas que los sujetos de cada comunidad solicitan a los decisores por su carácter democratizador.

Es por ello que el arte de gobernar en la administración pública, exige creatividad porque que cada territorio es singular. Posee sus propias características geográficas, culturales, demográficas, tradiciones, nivel de vida, de género, cultural, religioso, étnico, equilibrios en la distribución de los ingresos, entre muchos otros factores que hacen irrepetible a cada territorio.

Para cumplir lo anterior es imprescindible crear, fomentar, promover iniciativas y estrategias que respondan a las necesidades de los ciudadanos, y así poder elevar la calidad de vida de la población, al mismo tiempo, que fomenten el desarrollo humano local. Por demás, impulsar el desarrollo local no es una disposición sencilla. Se sabe que se viene de una intensa tradición centralizadora, un verticalismo excesivo, asociados al sectorialismo y la debilidad de fórmulas horizontales de integración. Todo ello se erige en auténtico muro que dificulta el avance. Pero el desarrollo local es pieza clave en la actualización del modelo económico y social cubano, hay que avanzar y el gobierno central está apostando en esa dirección, para ello se debe pensar en la sostenibilidad de todos los procesos que se lleven a cabo en cada comunidad de manera que repercutan a nivel de país.

DESARROLLO

La descentralización de poderes

La descentralización de poderes aparece en la década de los 80 del pasado siglo XX como parte de los procesos de democratización que se iniciaron en esa década a partir de la organización territorial histórica de cada país. Con la descentralización se busca principalmente generar nuevos espacios de participación ciudadana, hacer frente a los problemas de desequilibrio fiscal y organizar territorialmente el aparato estatal para implementar

políticas sociales que permitan hacer frente a la deuda social existente en cada localidad.

Al respecto Odriozola (2020), plantea que *“la descentralización... comprende el traslado de competencias desde la administración central a personas jurídicas, e implica que no se tomen todas las decisiones desde un único centro de poder, sino que haya una transferencia o un traslado del flujo de estas decisiones hacia otras personas jurídicas con personalidad y atributos propios. Se trata de la participación de estas nuevas personas en la potestad pública, quienes, en lo sucesivo, se ocuparán de determinadas competencias”*. (p.21)

En otro momento expone que *“la descentralización y la autonomía municipal tienen una relación recíproca: se descentraliza para que haya autonomía, y hay autonomía porque se descentraliza; es decir, la transferencia de facultades posibilita que el municipio tenga potestades que antes no tenía”*. (Odriozola, 2020, p.23)

García & Becerra (2019), plantean que para que exista una descentralización de poderes primero tiene que haber una desconcentración en la capacidad de decisión desde un nivel jerárquico dado a otro inferior dentro del mismo organismo, lo cual requiere solo de la voluntad del nivel jerárquico superior. También, en otro momento exponen que la descentralización es la creación de un ente distinto del cual se va a transferir la capacidad decisoria y supone la concesión de personalidad jurídica, de recursos y de normas propias de funcionamiento.

En lo analizado anteriormente es indudable que el avance de los procesos de descentralización que se llevan en Cuba en los momentos actuales, son de gran importancia, ya que se están abriendo espacios para el despliegue de iniciativas donde se potencie el desarrollo local.

Los municipios para Tocqueville (1985), citado por Pérez, et al. (2019), son *“donde reside la fuerza de los pueblos libres. Las instituciones municipales son la libertad lo que las escuelas primarias son a la ciencia; la ponen al alcance del pueblo. Sin instituciones municipales una nación puede otorgarse un gobierno libre, pero no posee el espíritu de la libertad”*. (p. 1)

También en otro momento expone: *“De esta forma, el municipio se exalta como elemento esencial para fraguar y ejecutar un gobierno democrático... porque ellos constituyen el nivel inferior desde el punto de vista territorial y funcional, por lo que resultan estar más cerca de los electores y, en consecuencia, pueden potencialmente al menos constituir la expresión más real y verdadera de participación ciudadana, al potenciar el debate y el control*

popular de la gestión pública” (Tocqueville, 1985, citado por Pérez, et al., 2019, p.1)

Pérez, et al. (2019), exponen que los municipios deben dejar atrás el verticalismo y asumir un mayor protagonismo en la satisfacción de las necesidades básicas de la población, lo que se traduce en la elaboración de políticas públicas locales.

Respecto a lo anterior Díaz-Canel (2020), expuso se debe fortalecer *el trabajo en los municipios*”. En otro momento manifiesta que la vida ha demostrado que es la *“principal estructura que debemos fortalecer. Ello nos conducirá a la autonomía, refrendada en la Constitución de la República, y a que este, por sí mismo, se fortalezca económica y socialmente, independientemente de la cooperación que pueda existir desde las estructuras provinciales y nacionales*”. (Puig, 2020, p.2)

También en la misma dirección Marrero (2000), plantea que es importante *“potenciar el desarrollo a nivel local. Pero todavía estamos muy lejos de lo que necesitamos, pero ya se viene dando pasos para fortalecer el trabajo en el territorio*”. (Puig, 2020, p.2)

Se puede constatar en los discursos anteriores que lo local ha ganado una posición predominante desde lo gubernamental, lo académico y lo social. Donde ha sido importante incorporar la visión de desarrollo local desde una perspectiva que particularice la realidad cubana, y no como una copia de otros ejemplos o modelos llevados a cabo en realidades diferentes a la nuestra.

Del mismo modo, es necesario señalar que en la Constitución de la República de Cuba (2019) o denominada “Ley de Leyes” en su artículo 201 donde se analiza cómo ha quedado legislado que la Administración Municipal tiene como objetivo *esencial “satisfacer, entre otras, las necesidades de la economía, de salud, asistenciales, educacionales, culturales, deportivas y recreativas de la colectividad del territorio a que se extiende su jurisdicción, así como ejecutar las tareas relativas a la prevención y atención social*”. (Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019)

En la referida ley en el artículo 168 se expone que el municipio *“es la sociedad local, organizada por la ley, y constituye la unidad política-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; goza de autonomía y personalidad jurídica a todos los efectos legales, con una extensión territorial de los municipios determinada por las relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales*”. (Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019)

En otro momento en el referido artículo se plantea que el municipio cuenta con *“ingresos propios y las asignaciones que recibe del Gobierno de la República, en función del desarrollo económico y social de su territorio y otros fines del Estado, bajo la dirección de la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP)*”. (Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019)

Del mismo modo, en el (Art. 169) se reconoce que el municipio tiene autonomía ya que comprende *“la elección o designación de sus autoridades, la facultad para decidir sobre la utilización de sus recursos y el ejercicio de las competencias que le corresponden, así como dictar acuerdos y disposiciones...necesarias para el ejercicio de sus facultades*”. (Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019)

Siguiendo la idea anterior del referido artículo la *“autonomía se ejerce de conformidad con los principios de solidaridad, coordinación y colaboración con el resto de los territorios del país, y sin detrimento de los intereses superiores del país*”. (Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019)

Realizado el análisis de los apartados anteriores, se puede comentar que todo lo referenciado anteriormente ampara a los órganos administrativos de cada gobierno local, con una personalidad jurídica, autonomía para decidir en sus recursos, aprobar y controlar el plan de la economía, el presupuesto y su desarrollo integral y ponerlo en función del bien común de cada ciudadano. Pero los autores de este trabajo se hacen las siguientes interrogantes ¿las comunidades tienen el mismo derecho para ser autónomas?, ¿pueden decidir lo que aspiran cometer en ellas? La respuesta sería (no). Entonces se podrá decir que la descentralización no solo debe estar enfocada o enmarcada a los procesos de dirección y organización del municipio, sino se debe acercarse aún más a los procesos que se realizan en cada comunidad, por ser ese espacio geográfico más cercano al pueblo, donde existe la mayor cantidad de sujetos que son los que saben y pueden dar opiniones sobre lo que quieren o no para su comunidad, ya que allí es donde se producen y se experimentan los diferentes procesos socioculturales que enriquecen el poder comunitario de cada municipio.

Al respecto Díaz-Canel (2020), planteó que *“lo que queremos es una armonía y un desarrollo que nazca desde abajo, que nazcan desde cada localidad*” (Puig, 2020). Pero para tener esa mejora y esa armonía entre todos, (sociedad-proyectos locales-medio ambiente), hay que proyectarse en función de los diferentes procesos que intervienen en cada comunidad, para luego poder decidir cuáles proyectos de desarrollo local implementar.

Vega Alba, et al. (2019), dicen que los proyectos de desarrollo local, implican una articulación entre el estado y la sociedad, desde enfoques productivos, sociales y de conocimientos, lo cual supone importantes transformaciones entre los procesos de constitución de actores/agentes locales, como académicos-investigadores y estudiantes que reflejan su contexto en excelentes investigaciones novedosas y de acción productiva, económica, social y cultural.

Para Guzón & Hernández (2015), expresan que el desarrollo local debe tener un conjunto de aspectos que forman parte del proceso para que se deben desarrollar en los municipios:

- Estar enfocado hacia la generación de bienestar y equidad social.
- Proponer la construcción de una meta compartida y un proyecto formulado por las sociedades locales.
- Basarse en una concepción de proceso sostenible, integral y viable.
- Reforzar la identidad y sentido de pertenencia, por el significado y la legitimidad del espacio local para la población.
- Aprovechar eficiente y racionalmente los recursos endógenos y tener la capacidad de estimular y diversificar las actividades económicas y su crecimiento.
- Implicar cambios de actitudes y comportamientos de grupos e individuos.
- Ser un proceso participativo: más allá de consulta o movilización.
- Tener presente la cooperación y la solidaridad como una de sus principales premisas, fomentando así la creación y/o fortalecimiento de redes sociales.
- Debe ser un proceso creativo, aprender de la práctica, compartir conocimientos con un enfoque articulador de actores, innovador desde todos los puntos de vista, pero donde la planificación tenga un rol esencial.

Según lo anterior, es importante señalar que el desarrollo local se basa en la identificación y aprovechamiento de los recursos de una comunidad, barrio, localidad o ciudad. Es decir, es el lugar donde surgen potencialidades endógenas de cada territorio en factores económicos y no económicos, entre estos últimos cabe recordar los recursos sociales, culturales, históricos, institucionales, paisajísticos. Para ello se debe dar solución con las estrategias de desarrollo que dan lugar, a las inversiones para desarrollarse localmente.

Los proyectos locales: su responsabilidad desde la sostenibilidad

El grado de satisfacción o insatisfacción de los sujetos de cada localidad en cuanto a su decisión sobre las inversiones a realizar deben estar determinadas por la responsabilidad política, jurídica, social y ambiental, tanto por los decisores como los sujetos de cada comunidad, donde:

- La responsabilidad política va ser estar enfocada en la valoración del órgano de la administración pública y/o individuo que hace poder. También en el papel que tienen los que gobiernan en dar solución a los problemáticas existentes en las comunidades, por ser ellos parte del proceso democrático y así dejar atrás las relaciones de verticalidad que aún existen en la palestra pública, y que el Primer Secretario del Comité Central del Partido y Presidente de la República Miguel Díaz Canel, el Primer Ministro Manuel Marrero Cruz y el compañero Raúl Castro Ruz han llamado a dejar de esperar orientaciones y directivas desde instancias superiores y tomar decisiones que se pueden hacer desde los territorios siempre y cuando estén bien fundamentadas y cumplan un bien social.
- La responsabilidad jurídica es la existencia de una decisión de autoridad para poner en práctica leyes, regulaciones y legislaciones existentes en cuanto a la transgresión de un deber, una obligación o prohibición, en la conveniencia social, es decir tener presente la Constitución de la República, la ley 81 del medio ambiente, la ley de agua y otras que pueden afectar el espacio donde se va a construir un proyecto determinado.
- La responsabilidad social es la ética o ideológica que un gobierno, corporación, organización, sujetos de una comunidad o individuo tienen una responsabilidad hacia la sociedad donde conviven y son parte interna o externa de ella.
- La responsabilidad ambiental es la valoración positiva o negativa por el impacto ecológico de una decisión. Se refiere generalmente al daño causado a otras especies, a los ecosistemas, a la naturaleza en su conjunto, por las acciones o las no acciones de otro individuo o grupo al medio ambiente. Donde las responsabilidades en los proyectos locales deben recaer tanto en lo individual, como en lo colectivo, en los directivos, en los gobiernos y en la especie humana en su conjunto por ser parte de todo proceso democrático, creando alternativas viables a la dimensión social, la económica, la política, la ecológica, y la cultural.

Lo corroborado en los acápites anteriores es el sustento para realizar la propuesta de metodología que contribuirá al logro de una mayor capacidad en la gestión del desarrollo y al fortalecimiento de los proyectos de desarrollo local en cada localidad.

Teniendo en cuenta lo anterior Pérez, et al. (2019), al observar el futuro, con respecto a los procesos que se están

llevando en cada municipio, reconocen que deben tener un nivel de profundidad y agilidad que exige la actualización del modelo socioeconómico cubano el cual demanda conocimiento; confianza; eliminación de prejuicios; transparencia en la toma de decisiones. Donde, la gestión y el manejo de los recursos; y que cada procedimiento sea claro, nada burocráticos, que estimulen la participación ciudadana. Donde todo influirá en la credibilidad de las autoridades locales frente a la población a la que representan y que le es inherente.

A continuación, se hace un abordaje de la propuesta de metodología a implementar.

La metodología está encausada según los principios de la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, y la literatura revisada como fuentes bibliográficas.

La metodología está fundamentada en los siguientes aspectos:

- Establecimiento de los objetivos: Donde se debe conocer los objetivos que se pretende, tanto desde las competencias generales (transversales) como de las específicas (conocimientos de las inversiones).
- Rol de los comunicadores: Aspecto previo al desarrollo de las inversiones para planificar y diseñar las experiencias y actividades necesarias para la adquisición de los aprendizajes previstos. Durante y posteriormente al desarrollo del mismo mediante la facilitación, guía, motivación, ayuda, y la información de los gobiernos electrónicos, las redes sociales y las comunidades para una mejor interpretación y facilitación de las inversiones y que sean más asequible y puedan atraer mejor a los sujetos de cada comunidad.
- Rol de los decisores: Elemento fundamental en cuanto a la relación y aplicación de diferentes técnicas grupales, entrevistas, encuestas, estudio de documentos como son decreto ley 327/14, conversatorios con los decisores para conocer el estado de opinión sobre la selección y aplicación de las inversiones en el desarrollo local.
- El rol de los sujetos/as de cada comunidad: Mediante la utilización de diferentes métodos y técnicas como entrevistas, encuestas, conversatorios con líderes de la comunidad por ser los entes activos en la decisión a tomar, en su participación en la construcción de las inversiones y su responsabilidad en todos los elementos de cada proceso, por ser el espacio más cercano donde se realiza la inversión.

Luego de conocer desde la teoría como está fundamentada la metodología a continuación se hace un análisis de las diferentes etapas con que cuenta la misma.

Fase o etapas de la metodología: La metodología propuesta está compuesta por diferentes fases o etapas que van a seguir las mismas secuencias que deben tener las inversiones o proyectos en el escenario local. Pero para ello es necesario señalar que deben ser sostenibles en el tiempo para las presentes y futuras generaciones. A continuación, se ofrece las fases o etapas con que cuenta la metodología.

Fase de diagnóstico: Proceso que permite definir dónde y cómo intervenir para obtener mejores resultados. Es donde se aplican instrumentos vitales para adoptar decisiones informadas; es la herramienta que de hacerse correctamente disminuye el riesgo y optimiza el uso de los recursos. El cual consiste en establecer la necesidad u oportunidad que tienen los sujetos de cada comunidad para que a priori se pueda iniciar el diseño y puesta en práctica una inversión o proyecto de desarrollo local.

En esta fase es necesario precisar los procesos socio-históricos donde se identifican los agentes locales organizados y las instituciones existentes, señalando su posible involucramiento en los procesos de desarrollo económico local; hábitos, tradiciones de los habitantes de las comunidades, comportamiento, problemas fundamentales que confronta la comunidad, valores éticos, situación ocupacional, y analizar cómo estos han influido en su modo de vida actual, comportamiento de la migración e inmigración, problemas económicos y sociales, relaciones entre los diferentes agentes comunitarios, saber cuál es el apoyo de los grupos políticos y sociales a sus propuestas de desarrollo económico comunitario; conocer el clima existente respecto a la estrategia de desarrollo local e identificar los obstáculos y debilidades de este proceso.

Dimensiones en la etapa de diagnóstico.

- Desarrollo social y humano: Se debe partir del uso de la información sociodemográfica ya que constituye un garante de la ubicación preliminar en la caracterización de las inversiones (proyectos locales) como alternativas para el desarrollo de cada comunidad desde la sostenibilidad, el cual debe abarcar los aspectos medioambientales, asociados a la convivencia y participación de las instituciones, organizaciones y entidades ubicadas en la comunidad, entre ellos, la familia, las instituciones y organizaciones sociales de base, entidades económicas, de servicios, de producción, de salud, de saneamiento ambiental, educativas, viviendas, espacios físicos y otros, que coexisten en estrecha relación con el resto de los elementos de la comunidad, como edad, género, niveles de actividades

y composición de la fuerza de trabajo, disponibilidad de recursos humanos, mercado de trabajo, calificaciones y experiencia laboral, empleo por actividades productivas y tipos y calidad de las relaciones laborales, estar comprometido en cada proceso desde la reflexión sobre lo que se va hacer, cómo se va hacer y qué resultado se logrará desde la sostenibilidad de cada comunidad.

- **Desarrollo económico:** Se debe tener presente la actividad económica y productiva de los sectores sociales de la comunidad, de las personas, de las familias y grupos que allí se relacionan. A los intereses y necesidades de la población comunitaria, sobre transporte, comunicaciones, telecomunicaciones, abastecimiento de agua y energía, saneamiento y alcantarillado, edificaciones sus estructuras, calidad patrimonial y ciudadana. También, hay que tener presente, no sólo la producción y consumo, sino la reproducción biológica de la especie humana que garantiza la continuidad y revitalización permanente de la población comunitaria y este proceso determina, en última instancia, las relaciones ideológicas, no importa cualquiera que sea.
- **Desarrollo institucional y cultural:** Se debe tener presente los problemas, oportunidades, fortalezas y necesidades para definir las prioridades y la localización de las inversiones para que sean sostenibles, sus tradiciones, costumbres, hábitos, creencias, mitos y otros elementos ideológicos, asociados básicamente a la identidad de las personas o grupos en cada comunidad, el nivel de articulación y organización social, ámbitos de convivencia social, uso y aprendizaje colectivo de la lengua propia, existencia de líderes y élites culturales, económicas o política, actitud ante las innovaciones y apego a las tradiciones, valoración moral y ética ante el trabajo, pago de impuestos, solidaridad, entre otros, la exaltación de riesgos y actitud emprendedora, valoración de la interpretación del entorno natural, cultural y constructivo de cada comunidad.
- **Desarrollo socio-educativo:** Esta dimensión representa las prácticas desde lo social como repercute en los procesos educativos que se realizan en la comunidad, vinculado a los programas y propuestas del Sistema Nacional de Educación y otras vías no formales, de instrucción y educación comunitarias y la influencia de la sociedad. También, se debe tener presente los servicios de apoyo a la producción, la salud y sanidad (red de asistencia primaria), servicio de apoyo a la producción, salud y sanidad (red de asistencia primaria), además, la atención principal en el hombre, en sus dimensiones personales, singularidad, originalidad, autonomía, libertad de opción y trascendencia; se debe conocer su cultura, valores y compromisos e identidad de cada uno de ellos con la comunidad, sus éxitos y sus dificultades, sus responsabilidades, aptos

para enfrentar los nuevos retos, como sujetos activos para el cambio, además, la investigación científica, la innovación y la generalización de los resultados las inversiones (I+D+i) y en especial los proyectos de desarrollo local, como elementos esencial en la elevación de la calidad de vida, la eficiencia económica, social-política como condición primordial para el avance de las presentes y futuras generaciones en el desarrollo comunitario.

- **Desarrollo sostenible según agenda 2030:** Se debe valorizar e interpretar el patrimonio natural y cultural como activos del desarrollo de cada espacio comunitario, el fomento y el uso de las energías renovables, el agua y materiales, fomento de la producción local ecológica y ecoeficiente, desde las formas de consumo sostenibles, donde se tenga presente la recogida de la basura, tratamiento de reciclajes y residuos sólidos, los procesos constructivos sean acordes con los espacios comunitarios para que no estén desfasados con el ambiente, la reforestación, los parques naturales, la montañas, lagos vegetación), diversidad genética de las semillas, las plantas cultivadas y los animales, protección al medio ambiente (aire, suelo, agua, playas, ríos, montañas), aprendizaje permanente para todos, igualdad y equidad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas, acceso universal y equitativo al agua potable, servicios energéticos asequibles, fiables y modernos, crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición, uso eficiente de los recursos naturales, conocer la capacidad de adaptación y resiliencia a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales, sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas, desarrollo de tecnologías ecológicamente racionales y su transferencia, creación de capacidad eficaces y específicas, conocer acceso a los mercados libre de derechos y contingentes de manera duradera, alianzas que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, indicadores que permitan medir los progresos en materia de desarrollo sostenible.

Luego de realizar un análisis de las principales dimensiones e indicadores para determinar las necesidades y fortalezas de cada localidad, se estará preparado para comenzar la fase de diseño. La cual también tiene una serie de aspectos importantes a tener en cuenta para poder desarrollar esta fase.

Fase de Diseño: Etapa donde se toma en cuenta la valoración de los diseñadores y realizadores de cada inversión

o proyecto, pero no la de los sujetos de cada comunidad. Para lograr esta etapa se hace necesario tomar las opciones, tácticas o estrategias a seguir, teniendo como indicador principal el objetivo a lograr y tener presente los siguientes aspectos:

- Crear un grupo o persona encargada de realizar el diseño con un adecuado conocimiento de todos los procesos que se realizan en cada comunidad o lugar donde se va a realizar la inversión. (grupo de coordinador de inversiones o proyecto, conocer el diagnóstico de necesidades de cada comunidad)
- Tener presente el ecodiseño, que a su vez debe estar estrechamente ligado a un diseño sobre la sostenibilidad, orientado a las acciones y mejoras ambientales del producto o servicio en todas las etapas de su ciclo de vida, desde su creación en la etapa conceptual, hasta su tratamiento como residuo.
- Saber cuáles son las áreas protegidas como pieza clave para la conservación de la diversidad biológica, los recursos naturales en general y la estabilidad del clima, con un enfoque integrador basado en la conservación de los ecosistemas y la gestión comunitaria.
- Saber planificar, gestionar y decidir, a partir de los planeamientos participativos con los agentes sociales y líderes comunitarios que permita crear un ambiente de identificación de los problemas y búsqueda de soluciones a escala local, para pensar como país y actuar localmente.
- Conocer los impactos ambientales que pueden traer las inversiones en desarrollo local:
 - a. Temporal: Impacto cuya magnitud no genera mayores consecuencias y permite al medio recuperarse en el corto plazo hacia su línea de base original.
 - b. Reversible: Impacto que el medio puede recuperarse a través del tiempo, ya sea a corto, mediano o largo plazo, no necesariamente restaurándose a la línea de base original.
 - c. Irreversible: Impacto cuya trascendencia en el medio, es de tal magnitud que es imposible revertirlo a su línea de base original. Ejemplo: la extracción de minerales a tajo abierto.
 - d. Persistente: Las acciones o sucesos practicados al medio ambiente son de influencia a largo plazo, y extensibles a través del tiempo. Ejemplo: Derrame o emanaciones de ciertos químicos peligrosos sobre alguna área determinada.
- Tener presente la ubicación correcta de cada inversión o proyecto, porque, de ser un diseño inadecuado o de mala operación del mismo, traería consigo la alteración de los ecosistemas naturales y antrópicos existentes, lo que repercutiría en la contaminación del aire, el agua, la tierra y el ser humano en su totalidad.
- Tener presente las resoluciones, leyes, legislaciones y artículos a poner en práctica en las diferentes inversiones en el ámbito del turismo de naturaleza, de aventura y rural teniendo en cuenta su:
 - a. Sostenibilidad Ambiental
 - b. Sostenibilidad Económica
 - c. Sostenibilidad Espacial
 - d. Sostenibilidad Social.
 - e. Sostenibilidad Tecnológica
 - f. Sostenibilidad Cultural
- Saber la capacidad de carga, si el proyecto es turístico para desarrollar un modelo sostenible donde se aproveche los recursos económicos, sociales, culturales y naturales de la zona de destino sin reducir la satisfacción de los visitantes y sin generar impactos negativos en la sociedad anfitriona o al medio ambiente.
- Dar solución y cumplimiento a la recogida de los desechos sólidos, llevándolas a los costos económicos de los mismos, y así dar cumplimiento a la contención de la basura y protección de los sujetos que conviven en ese espacio, a fin de obtener un nivel apropiado de diseño y con ello aumentar todo lo relativo a los potenciales del impacto en la salud de los habitantes donde se ejecutará el mismo.
- Tener presente como la pavimentación y la construcción de los techos, eliminan la vegetación y alteran los patrones naturales de drenaje, la situación de las aguas de filtración las cuales pueden contaminar, pues pueden rezumarse en el agua subterránea bajo ciertas condiciones hidrometeorológicas, donde la saturación de la basura al punto de capacidad de campo y condiciones de permeabilidad del suelo subyacente a los desechos, así como otras conexiones hidrológicas como fracturas en la piedra, y revestimientos.
- Prestar atención a la contaminación de la tierra, ocasionada por el esparcimiento de la basura por acción del viento y descarga clandestina en áreas abiertas y en ocasiones al lado de las vías de traslado dentro de cada comunidad. Esta contaminación ocasiona un impacto estético, que puede resultar una disminución del orgullo cívico y pérdida del valor de la propiedad.
- Diseñar las cocinas rústicas, asaderos, y los lugares para la quema de la basura y otras formas rústicas de cocción según la posición y las corrientes de aires del lugar, ya que el humo generado constituye un importante irritante respiratorio y puede hacer que las poblaciones sean susceptibles a las enfermedades respiratorias.

- Conocer el triple objetivo de la interpretación patrimonial en las manifestaciones del turismo cultural: ilustrar, proteger y capitalizar como agente íntimamente ligados a las necesidades inmediatas de la sociedad moderna.

- Convertir el ahorro desde el diseño en una prioridad.

Luego de conocer los parámetros para diseñar la inversión o proyecto de desarrollo local se está en condiciones de llevarlo a razón de hecho, la fase de ejecución.

Fase de Ejecución: Consiste en poner en práctica la planificación llevada a cabo previamente. Entre los aspectos a tener en cuenta en esta fase se debe tener presente los siguientes:

- Tener en cuenta una vez dada la aprobación, para la planificación operativa, prever los diferentes recursos y los plazos de tiempo necesarios para alcanzar los fines de cada inversión, donde se debe tener presente la asignación o requerimiento del personal respectivo.
- Realizar un intenso control de calidad en la recepción de los materiales, solicitar especificaciones chequeando que la calidad y el modelo de cada elemento solicitado coincida con las especificaciones técnicas con lo solicitado por la inversión.
- Considerar sobre las maquinarias pesada y el almacenaje de materiales que compactan el suelo, haciéndolo menos permeable y destruyendo su estructura, además la vegetación autóctona y la no eliminada puede ser dañada por los equipos de construcción, las cuales repercuten en las condiciones climáticas, ocasionando fluctuaciones extremas de temperatura y mayor contacto con el viento y la radiación solar, además de la congestión de los caminos y puntos de acceso existentes, provocando mayor ruido y suciedad, y la pérdida de especies raras y en peligro de extinción.

También en esta etapa o fase para que la misma sea sostenible en el tiempo deben estar encausadas en ser:

Participativa: Debe ser inclusiva a todos los involucrados en las inversiones, para reflejar las experiencias, necesidades, intereses y percepciones de todas las personas que están involucradas en cada proceso.

Confiable: Corroborar en las mediciones y observaciones que se registren adecuadamente, preferentemente recurriendo a verificaciones *in-situ*.

Creíble: Todas las partes involucradas en las inversiones deben tener confianza en la idoneidad e imparcialidad de los responsables de la evaluación, quienes a su vez deben mantener una política de transparencia y rigor profesional.

Ecoeficiente: Debe tener presente el modo en que se han organizado y empleado los recursos disponibles en la implementación de la inversión. Este criterio es usual en el análisis costo-beneficio realizado en la evaluación ex-ante.

Costo/económico: La evaluación debe establecer una relación positiva entre su costo (económico, de tiempo y recursos) y su contribución en valor agregado para la experiencia de los involucrados de la inversión.

Oportuna: Debe realizarse en el momento adecuado, evitando los efectos negativos que pueden producir dejarlo al paso del tiempo.

Válida: Debe medirse lo que se ha planificado.

Lenguaje accesible: Es útil y con un lenguaje conciso y directo, entendible para todos los que accedan a la información elaborada, los resultados de una evaluación no deben dirigirse sólo a quienes tienen altos conocimientos técnicos, sino que debe servir para que cualquier involucrado pueda tomar conocimiento de la situación de cada inversión.

Retroalimentador: Proceso de evaluación donde se garantice la diseminación de los hallazgos y su asimilación por parte de los involucrados en la inversión (desde las altas esferas hasta los beneficiarios), para así fomentar el aprendizaje organizacional.

Pertinente o relevante: Debe ser congruente entre los objetivos de las inversiones y las necesidades identificadas y los intereses de la población e instituciones (consenso social). Se observa especialmente en la evaluación ex-ante, pero también en los demás tipos de evaluación que se harán durante el transcurso de la inversión.

Después de poner en práctica las fases de diagnóstico, diseño y ejecución se va a la fase evaluación. Donde se corrobora la eficiencia del proyecto realizado.

Fase de Evaluación: Etapa donde se tiene tener presente las valoraciones pertinentes sobre lo planeado y lo ejecutado, así como sus resultados, en consideración al logro de los objetivos planteados. La evaluación de esta metodología va estar encausada en adecuaciones realizadas por los autores a lo realizado por Figueroa (2005) lo cual permitió en cómo cada acción se puede medir o estimar el grado en que se han logrado los objetivos que se han propuesto. Esta fase permite visualizar problemas o dificultades mediante las herramientas de monitoreo y con indicadores para evaluar y corregir a tiempo los procesos en marcha de cada inversión, se comienza a evaluar desde el mismo comienzo del diagnóstico, y se va

sistematizando en cada fase de la inversión. En primer lugar, se debe distinguir mediante dos tipos de evaluación:

- De procesos: También llamada de seguimiento, evaluación que se hace durante el transcurso o desarrollo de cada inversión, su propósito es detectar problemas no detectados originalmente, emergentes u otros que inciden en el cumplimiento de las actividades, influyen en el logro de objetivos y orientan respecto de realizar cambios si ello fuera necesario. Se obtienen resultados intermedios o parciales, y en la evaluación final, de resultados finales también llamados de impacto de cada inversión y entregar información para la evaluación final o ex- post.
- De resultados: Evaluación final o ex-post, es aquella que se realiza una vez finalizada la inversión o proyecto, donde, se determina el o los resultados de las actividades desarrolladas en función de los objetivos propuestos originalmente. Debe otorgar criterios para definir respecto de la conveniencia o no de su continuidad, e identificar los cambios necesarios a realizar.

La evaluación tanto de procesos como de resultados puede ser de orden cualitativo o cuantitativo, lo que dependerá de la naturaleza de aquello que se evalúa. Por lo tanto, según los autores habría que preguntarse.

Naturaleza de la evaluación: La evaluación permite saber entonces qué tan certera o no fue la estimación inicial respecto a las acciones que se concibió como necesarias de emprender. Donde, la evaluación como medición, se puede distinguir:

Lo que se va a medir

- Es decir, procesos o resultados
- Con qué se va a medir

Se debe tener en cuenta los instrumentos que se utilizarán para llevar a cabo las mediciones (encuestas, entrevistas, observación, criterios de expertos y otros instrumentos para evaluar) los cuales deben tener indicadores de carácter cuantitativo y cualitativo.

Cómo se va a medir: La metodología a emplear en la evaluación, este aspecto se definirá en función de los instrumentos a utilizar.

Los criterios y sus grados

- Los criterios y sus grados de obtención o no, determinarán en definitiva la naturaleza de los indicadores.

Los criterios a considerar pueden ser definidos por:

- Parámetros o exigencias externas: Este tipo de evaluación se realiza según los parámetros y criterios definidos por las fuentes institucionales que financian las inversiones, o bien por una institucionalidad de rango

superior que actúa en carácter de supervisión (organismos públicos, comisión de expertos u otros que supervisen la factibilidad de la inversión)

- Criterios propios: Cuando es el equipo de la inversión quien define qué se va a evaluar y cuales indicadores y en qué grado se considera la obtención o no de los objetivos propuestos.
- Una combinación de ambos

Criterios en la evaluación: Los criterios a definir en la evaluación de las inversiones pueden ser múltiples y diversos, si no son determinados de manera externa, en buena medida se definirán en función de la naturaleza de la inversión, los objetivos y las acciones. Sin embargo, en términos generales se podría mencionar algunos de los criterios e indicadores más utilizados en la evaluación de los mismos:

- Población o beneficiarios: Se refiere a la cantidad de personas que directa e indirectamente logran un grado de participación (o beneficio) en cada inversión, se la puede caracterizar en términos demográficos, socio-económicos u otros señalando de qué manera y en qué grado la inversión significa un beneficio. Bajo este criterio de evaluación, se recomienda indicar el número de personas u organizaciones que participan o bien si estas se crearon con la investigación, además se puede indicar el grado de participación tanto en la implementación como en la propia evaluación, así como también en la continuidad de los procesos. Con este criterio se relacionan los de cobertura y focalización.
- Sustentabilidad: El criterio de sustentabilidad se refiere a la relación con la calidad estratégica de la inversión en términos de proyección de sus resultados en el tiempo una vez finalizadas todas las actividades estipuladas. En general, se espera que el resultado de la inversión constituya un mejoramiento sustantivo y perdurable en algunas de las condiciones señaladas que le dieron origen, definieron los objetivos y sus acciones. En función de la generación de procesos de continuidad, en general se trata de una institución u organización que asume esta tarea una vez que la inversión haya finalizado. Si esto es así, entonces será necesario documentar debidamente este compromiso.
- Eficacia: Es el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, sobre la base a este criterio se evalúa en qué medida se lograron los objetivos, se determina si con la ejecución de la inversión se enfrentó adecuadamente o no la situación original que existía.
- Eficiencia o análisis costo-beneficio: Este criterio relaciona los resultados con los recursos invertidos y por lo tanto evalúa la capacidad de acción. En otros términos, se refiere a la optimización de los recursos asignados en función de factores que determinan la eficiencia en el logro de los objetivos.

- **Calidad:** El criterio de calidad alude a resultados intermedios o finales y se aplica a bienes, productos o servicios prestados, relaciona el grado en que estos bienes o servicios satisfacen o no las necesidades y señala sus atributos o indicadores.

Los resultados esperados por parte de los autores de este trabajo están encausado según lo analizado por parte de un grupo de expertos en el área de la Política, Economía, Contabilidad, Geografía, Biología, Física, Química, Historiadores, Humanistas, Sociólogos, Ambientalistas, Psicólogos, Agrónomos, Antropólogos, Espeleólogos, Comunicación Social, Patrimonio, Agronomía, Botánica, Construcción, Arquitectos, Diseñadores, Desarrollo Sostenible y otros que ofrecieron su opinión sobre la metodología diseñada para los decisores de los gobiernos locales en cuanto a los procesos que se llevan a cabo durante la fases cada proyecto de desarrollo local.

El 60% de los expertos consideran que la forma en que se presenta este contenido es muy adecuada, si se tiene en cuenta la toma de posiciones en cada caso, la aparición de la fuente consultas, y la adaptación de la metodología de manera sencilla y fácil de comprender por parte de los decisores de los gobiernos locales. Por otra parte, el 33.00% consideran que la forma en que se presenta el contenido es adecuada, y solo el 7.00% considera que es poco adecuado.

En cuanto a las fases y actividades a realizar para llegar a un consenso sobre cómo actuar en cada proyecto local el 100% dio criterios a favor de la propuesta y exponen que tienen un nivel de pertinencia. Sobre si están en correspondencia con los intereses y el nivel de todos los decisores para poder emprender las inversiones en bien común de cada comunidad, el 87% de los expertos consideran que los contenidos, dimensiones, indicadores y actividades que se proponen son muy adecuados de acuerdo al nivel e intereses de los procesos que llevan a cabo en la localidad, producto del proceso de descentralización que se lleva a cabo a lo largo y ancho de todo el país. Por otra parte, el 13% de los expertos consideran que los procesos enunciados son adecuados. En cuanto a los criterios teóricos consultados, adaptados, interpretados y/o compilados el 73% de los expertos lo consideran muy adecuado y el 27% lo consideran adecuados. El 100% de los expertos coincide en que existe total correspondencia entre los elementos que propone el programa de descentralización por parte del gobierno central, para dar autonomía a los municipios y los contenidos que recoge la metodología. El estado de opinión sobre la organización que se propone para trabajar la metodología, la totalidad de los expertos coinciden en que la misma es muy adecuada y que sigue un orden lógico que transita desde lo

macro a lo micro, comenzando por las generalidades del proceso de los decisores teniendo en cuenta desde la fase de diagnóstico a realizar en cada comunidad, para luego determinar las inversiones o proyectos de desarrollo local a nivel local y particularizando en las características de cada proceso a realizar en cada una de ellas.

También es criterio de los autores que si le da una buena interpretación y se pone en práctica la metodología se podrá:

- Desarrollar el enfoque por ecosistemas más que por recursos. Donde, las cuencas hidrográficas, las zonas costeras, las montañas, las llanuras, los estanques de agua, los sujetos que conviven allí constituirán referentes claves para desarrollar las inversiones, y donde todos posean un funcionamiento armónico con todos los procesos que se llevan por parte de los diferentes ecosistemas formados en cada comunidad.
- Desplegar los enfoques sectoriales, desde las relaciones de diferente naturaleza, tanto económicos, sociales, culturales y ambientales.
- Obtener un incremento de conocimientos sobre el comportamiento de los ecosistemas, con especial énfasis en la relación dinámica entre las diferentes zonas (terrestres y costeras), dada la condición de Cumanayagua de tener particularidades y características referentes a las dos zonas señaladas.
- Desplegar los enfoques sectoriales para desarrollar los encadenamientos productivos y con ello ser más sostenible en las inversiones por un desarrollo local sostenible.
- Constituir la unidad básica para evaluar los avances en la gestión ambiental integrada y sostenible, en función del incremento de la calidad de vida de los sujetos de cada comunidad, a partir de las inversiones locales cumpliendo la agenda 2030 por los objetivos del desarrollo sostenible.

CONCLUSIONES

De ponerse en práctica la metodología, la misma sería una herramienta teórica–metodológica. Donde se podrá alcanzar los saberes que acrecentarán la práctica profesional de los decisores, para que puedan identificar las problemáticas que presentan las inversiones en cuanto a proyectos de desarrollo local.

Además, se podrá observar una mejora a los problemas en el orden social, económico, ambiental y de cohesión social en cada inversión realizada por los gobiernos locales producto de la descentralización que se lleva a cabo por el estado cubano a lo largo y ancho de todo el país.

También es necesario señalar que los expertos consultados consideran que la propuesta de metodología de llevarse a cabo podría contribuir a mejores resultados, pues en esta se constata un orden lógico y armonía de los procesos a realizar en cada etapa de la inversión a realizar, además se precisa lo que se quiere lograr en cada una y quiénes son los factores responsabilizados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). *Constitución de la República de Cuba 2019*. Política.
- García Lorenzo, D., & Becerra Lois, F. (2019). Gestión económica y financiera del desarrollo económico territorial. (Ponencia). *Diplomado sobre descentralización y financiación para el desarrollo territorial*. Cienfuegos, Cuba.
- Guzón, A., & Hernández, R. (2015). *A propósito del desarrollo local en Cuba. ¿Qué municipio queremos? Respuestas para Cuba en clave de descentralización y desarrollo local*. Editorial UH.
- Odriozola, J. (2020). *La descentralización y la autonomía municipal en Cuba*. En, A. M. Guzón, et al., Descentralización y Financiación para el Desarrollo. Los poderes locales y la autonomía. Desafíos para Cuba. (pp. 21-26). UNIJURIS. _
- Pérez Hernández, L., Tabares Neyra, L. M., & Díaz Legón, O. J. (2019). Lo local municipal como espacio de desarrollo en Cuba. Notas para el perfeccionamiento del régimen jurídico de la administración local. *Universidad de La Habana*, (287), 135-160.
- Puig Meneses, Y. (2020). Díaz-Canel en el Consejo de Ministros: Todo lo que hagamos tiene que tener una articulación en el municipio. *Granma*. <http://www.granma.cu/cuba/2020-07-26/diaz-canel-todo-lo-que-hagamos-tiene-que-tener-una-articulacion-en-el-municipio-26-07-2020-21-07-30>
- Vega Alba, F., Vega Santos, L., & Verdecía Solano, M. (2019). Gestión de proyectos de colaboración internacional, impactos en desarrollo local en Cuba: caso Buey Arriba. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(1), 34-38. _