

Sistematización para el desarrollo territorial en Cuba

Miradas desde la Metodología Praxis

SILVIA MIRIAM PELL DEL RÍO (COORD.)



**Sistematización para el desarrollo
territorial en Cuba**
Miradas desde la Metodología Praxis

Sistematización para el desarrollo territorial en Cuba

Miradas desde la Metodología Praxis

SILVIA MIRIAM PELL DEL RÍO
(coord.)



EDITORIAL

303.44
Sis
S

Sistematización para el desarrollo territorial en Cuba. Miradas desde la Metodología Praxis / coordinadora Silvia Miriam Pell del Río; prólogo Pablo Costamagna -- La Habana: Editorial UH, 2022.
290 p.; gráf.; Tab.

1. DESARROLLO TERRITORIAL - CUBA
2. METODOLOGÍA LÓGICA - ESTRATÉGICA
3. CUBA – SISTEMATIZACIÓN - INVESTIGACIÓN

I. Pell del Río, Silvia Miriam, 1964 - coord.

ISBN 978-959-7265-33-7

ESTE LIBRO HA SIDO SOMETIDO A PROCESOS DE EVALUACIÓN ACADÉMICA

Edición

Arellys Enríquez Lavandera

Diseño de perfil de la colección

Alexis Manuel Rodríguez
Diezcabezas de Armada /
Claudio Sotolongo

Diseño

Claudio Sotolongo

Composición

Ileana C. Veloso Guzmán

Control de la calidad

Boris Badía

Imagen de cubierta

Alexis Leyva Machado (Kcho)

Sobre la presente edición

© Silvia Miriam Pell del Río, 2022

© Editorial UH, 2022

Isbn

978-959-7265-33-7

Isbn-e

978-959-7265-34-4

Editorial UH

Dirección

de Publicaciones Académicas,
Facultad de Artes y Letras,
Universidad de La Habana
Edificio Dihigo, Zapata y G,
Plaza de la Revolución,
La Habana, Cuba. CP 10400.

Correo electrónico:

editorialuh@fayl.uh.cu

Facebook: editorial.uh.98

Índice

Prefacio.....	11
PABLO COSTAMAGNA	

SISTEMATIZACIÓN PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL EN CUBA

MIRADAS DESDE LA METODOLOGÍA PRAXIS

Agradecimientos.....	15
Enfoque de la sistematización desde GUCID-PADIT para el desarrollo territorial.....	17
SILVIA MIRIAM PELL DEL RÍO / LIORNA MIYASHIRO PÉREZ	
Introducción.....	17
Desarrollo local.....	18
Sistematización. Miradas desde el enfoque pedagógico y la investigación-acción para el desarrollo territorial.....	21
Facilitación. Papel en la sistematización.....	24
Ruta crítica del proceso de sistematización en GUCID-PADIT, fase II.....	25
Proceso de validación.....	31
Consideraciones finales.....	35
Bibliografía.....	38

I. DINÁMICAS POBLACIONALES Y EQUIDAD DE GÉNERO

Población y desarrollo territorial. Sistematización de experiencias del Observatorio de Estudios Demográficos de la Provincia de Holguín.....	43
LUIS ORLANDO AGUILERA GARCÍA / CLARIBEL GONZÁLEZ CALZADILLA / ARELIS ROSALEN MORA PÉREZ / JUAN CARLOS BAXTER MORO / LUIS ENRIQUE ALMAGUER MEDEROS / YULEMIS SÁNCHEZ MACHADO	
Introducción.....	43

Diseño del proceso de sistematización	45
Volver a los orígenes. Breve acercamiento conceptual	48
Proceso de intervención. Génesis y desarrollo	52
Resumen de las líneas principales del OEDH	61
Consideraciones finales	65
Anexo	66
Bibliografía	68

II. SISTEMATIZACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Sistematización de experiencias: maestría en Desarrollo Socioeconómico Local	73
ALEYDA GONZÁLEZ RODRÍGUEZ / DIURKIS MADRIGAL LEÓN / CLAUDIO ARIA SALAZAR / ELIESER CASTRO CONTRERAS	
Introducción	73
Reflexiones sobre desarrollo local y gestión del conocimiento	74
Experiencia sistematizada	77
Conclusiones	88
Bibliografía	89
Sistematización de experiencias para la construcción de capacidades locales desde la maestría en Gestión del Desarrollo Local.	
Provincia de Santi Spíritus	93
SINAÍ BOFFILL VEGA / IVANIA GARCÍA VIAMONTE / ISIS RAMOS ACEVEDO / DAISEL GARCÍA BELLO / MARIO ANTONIO ZULUETA ACEA	
Introducción	93
Enfoque de sistematización de experiencias para el desarrollo territorial	94
Resultados del proceso de sistematización de experiencias	96
Herramientas metodológicas para la transversalización del enfoque de género en el marco de PADIT	107
Consideraciones finales	114
Bibliografía	115
Diplomado en Gestión de Proyectos para el Grupo Empresarial de Artemisa	117
VIVIANA SOMOANO NÚÑEZ / JULIO CRISTINO GONZÁLEZ	
Introducción	117
Proceso de construcción de capacidades para el Grupo Empresarial de Artemisa	118
Concepción didáctica del proceso de construcción de capacidades para el desarrollo local	124

Consideraciones finales	130
Bibliografía	130

Construcción de capacidades y articulación de actores para el desarrollo territorial en la provincia de Guantánamo (2014-2019)	133
--	-----

ENRIQUE CAPDEVILA VIDAL / NANCY OSORIA VENEREO /
 JOSÉ A. RODRÍGUEZ ORUÑA / FERNANDO GUASH HECHAVARRÍA /
 ROLANDO DURAND RILL / YOHANDRA CARCASÉS RAMÍREZ

Introducción	133
Proceso de intervención	135
Consideraciones finales	145
Recomendaciones	146
Bibliografía	146

III. GOBERNANZA, PARTICIPACIÓN Y ARTICULACIÓN DE ACTORES

Grupo Municipal de Desarrollo Local de Jesús Menéndez en clave de plataforma multiactoral de gestión.	
---	--

Provincia de Las Tunas	151
------------------------------	-----

ARAMÍS RIVAS DIÉGUEZ / ALIEK MÉNDEZ BORDÓN /
 MARILUZ AGUILERA RAMÍREZ / LORENZA HERNÁNDEZ LABRADA /
 SORAYA PUPO MARTÍNEZ / RAFAEL TORRES ROSALES

Introducción	151
Desarrollo	153
Consideraciones finales	164
Anexos	165
Bibliografía	168

IV. DESCENTRALIZACIÓN Y FINANCIACIÓN PARA EL DESARROLLO

Financiación y gestión de proyectos de desarrollo local desde el ámbito provincial en Cienfuegos	171
--	-----

YAILY POMA GARCÍA / JESÚS MANUEL REY NOVOA / CARLOS DÍAZ RAMOS /
 LIORNA MIYASHIRO PÉREZ / DAINELIS REINA GALLEGU

Introducción	171
Evolución del desarrollo local y la financiación del proceso en la provincia de Cienfuegos	176
Lecciones aprendidas del proceso de sistematización de la financiación y gestión de PDL en la provincia de Cienfuegos	188
Consideraciones finales	191
Recomendaciones	192
Anexos	192
Bibliografía	194

V. ALIANZA GOBIERNO-UNIVERSIDAD EN LA PROMOCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL

Creación de GEDEL y CADEL en el proceso de articulación gobierno-universidad para el fomento del desarrollo territorial en Pinar del Río (2018-2019).....	199
JORGE FREDDY RAMÍREZ PÉREZ / DEYSY DÍAZ PÁEZ / JESÚS GORGOY LUGO / CARLOS CESAR TORRES PÁEZ / IVERILYS PÉREZ HERNÁNDEZ	
Introducción	199
Metodología empleada en la sistematización	200
Situación inicial	201
Proceso de intervención	211
Situación actual	213
Resultados de la experiencia	218
Lecciones aprendidas	223
Principales dificultades	224
Retos	225
Conclusiones	225
Recomendaciones	225
Bibliografía	226

VI. GESTIÓN, PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO TERRITORIAL

El proceso de actualización de la Estrategia de Desarrollo Económico y Social Municipal en Aguada de Pasajeros en el marco del Programa PADIT (2017-2018).....	231
RICARDO LEÓN HIDALGO / MARCIAL ALFONSO GARCÍA / CÉLIDA MUJICA CAICOYA / MAILÍN MÁRQUEZ GUERRA	
Introducción	231
Situación inicial y contexto	234
Proceso de intervención y su contexto	238
Situación actual y su contexto	245
Lecciones aprendidas	247
Conclusiones	250
Bibliografía	250

VII. ARTICULACIÓN DE LAS DIFERENTES FORMAS DE GESTIÓN

Sistematización de experiencias del Proyecto Agropecuario para el Desarrollo Integral y Sostenible en la finca La Fortaleza (2018-2019)	255
BLANCA CORTÓN ROMERO / MARTHA MARTÍNEZ ISAAC	
Introducción	255
Descripción y reflexión crítica sobre de la situación inicial y contexto de la experiencia	258

Descripción del proceso de intervención	264
Descripción de la situación actual	269
Algunos elementos interesantes de la experiencia	274
Consideraciones finales	275
Recomendaciones	275
Bibliografía	276
Sobre los autores	279
Sobre los colaboradores	287



Prefacio

Las universidades cubanas, la Red GUCID y sus alianzas vienen recorriendo un camino de innovación y fortalecimiento de su relación con los distintos territorios del país. Este libro es un nuevo hito de este proceso de construcción que visibiliza el eje de la sistematización de experiencias, pero ahora como un modelo propio para el desarrollo territorial.

Sus investigadores, junto a los municipios y actores, se están moviendo en el marco de los cambios del país. En ese proceso, he compartido los espacios donde trabajan para profundizar en una manera distinta de construir en el territorio, es decir, de co-construir territorio. Asimismo, han aprovechado los aprendizajes de lo vivido en América Latina con la implementación de esta metodología de investigación social, pero buscando respetar su historia, sus identidades y sus propias improntas.

Este grupo intenta poner en el centro un enfoque que tiene supuestos epistemológicos y metodológicos que pueden convivir con otros, que posee su propia especificidad aún no ampliamente reconocida en el mundo académico. Entonces, este libro muestra esos movimientos, es un emergente de esta complejidad donde aparece, además, un gran compromiso para la construcción de criterios colectivos, horas de taller, de escritura y, sobre todo, de diálogo con los actores. Hay teoría y práctica, hay compañeros que están dejando mucho más que las reglas del juego que les solicitan.

En ese marco hay, a mi criterio, varios aportes, pero desgarnaré uno que, a mi entender, sobresale. Y es la profundización de la sistematización en procesos de desarrollo territorial en su contexto propio, proponiendo transversalmente la construcción de capacidades en un espacio que es habitado por personas con su organización social y política. Claramente, se ha puesto la metodología y la herramienta en una lógica estratégica que

implica un esfuerzo de movilización y participación en el fortalecimiento de las gobernanzas bajo la idea de gobiernos locales con liderazgo, la cooperación entre lo público, lo comunitario y la sociedad civil, más la coordinación de las diferentes instituciones públicas de los niveles central, provincial y municipal.

Además, se visualiza fuertemente el esfuerzo de lo sistémico y lo holístico en la conformación de los equipos y en el análisis de las distintas dimensiones, pues se ayuda a superar la barrera de lo sectorial y de las verdades absolutas de las disciplinas. Estas perspectivas ponen énfasis en los diálogos y la cogeneración de conocimientos que van fortaleciendo ese enfoque dinámico que se apoya en un cambio que active la participación de las y los actores territoriales. Se supone también una praxis distinta, en tanto acción y reflexión del mundo, siguiendo a Paulo Freire, donde existe un reconocimiento diferencial del otro en el valor y la puesta en juego de sus saberes locales, prácticas y experiencias.

DOCTOR PABLO COSTAMAGNA

Director del Instituto Praxis de la Universidad Tecnológica Nacional, Buenos Aires



**Sistematización para el desarrollo
territorial en Cuba**
Miradas desde la Metodología Praxis

SILVIA MIRIAM PELL DEL RÍO
(COORD.)

Agradecimientos

El programa de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID) reconoce, en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la contribución de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y la Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS). Además, se extiende el agradecimiento a todas las universidades, gobiernos, instituciones y sujetos participantes.



Enfoque de la sistematización desde GUCID-PADIT* para el desarrollo territorial

SILVIA MIRIAM PELL DEL RÍO / LIORNA MIYASHIRO PÉREZ

Introducción

En este texto se presenta al lector los resultados de la sistematización alcanzados en los territorios pertenecientes a la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT), en su fase II. Resulta una necesaria propuesta que muestra la diversidad de espacios estudiados, sus interrelaciones y miradas en torno a su objeto, a partir de los rasgos que comparten con la Metodología Praxis para el desarrollo territorial.

En este sentido, el desarrollo territorial es imprescindible, pues, desde lo social, beneficia circunstancialmente al gobierno y las investigaciones, a partir de la gestión del conocimiento, la creación de capacidades de los diferentes actores y la sistematización, como aspectos fundamentales en el ciclo del desarrollo local. Esto es posible mediante una articulación de los sectores estatales y no estatales en función de las necesidades locales, lo cual contribuye a una gestión gubernamental que, a su vez, tributa al territorio, al desarrollo humano y al bienestar institucional.

Este capítulo introductorio tiene la finalidad de realizar un abordaje teórico metodológico de la sistematización para el desarrollo territorial, con una parada necesaria de la evolución del mismo, hasta la concepción del desarrollo local, donde el conocimiento y su gestión resultan sustantivos para los procesos que se gestan en el ámbito local.

* El Programa de Gestión Universitaria de la Ciencia y la Innovación para el Desarrollo (GUCID) es la red del Ministerio de Educación Superior (MES) que integra sus universidades, centros universitarios, centros de investigación y entidades de ciencia y tecnología. Este programa, en asociación con la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) respalda los procesos de sistematización para el desarrollo local.

Desarrollo local

Los preceptos teóricos y prácticos del desarrollo local actual se sostienen en un abordaje complejo, cuya génesis social apunta a un desarrollo integral humano y sostenible. Abordar la concepción de desarrollo desde sus teorías y etapas (Bell 1999; Espina 2004; Alburquerque 2003) impone un pequeño paréntesis.

Las limitaciones del desarrollo y su tratamiento relacionado con el desarrollo local contrastan con miradas exclusivamente industrialistas, con desequilibrios entre los sectores y alcances sociales que apuntaban solo al crecimiento económico. El protagonismo estadual/nación impregnó el acatamiento de las estrategias locales/territoriales en un principio; sin embargo, para superar el subdesarrollo en el escenario latinoamericano, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) recomendó políticas económicas y sociales que incluyeran la preparación técnica y especializada necesaria y la ayuda experta para acometer un desarrollo soportado en la planificación, la inversión extranjera y una integración regional convergente. Esto debería estar direccionado hacia transformaciones empresariales y sociales amigables con el medioambiente, de manera que se creciera sin imparcialidades, bajo el sustento de políticas productivas afines y equitativas de los sistemas locales.

No obstante, el subdesarrollo como una expresión de explotación, desde una relación de dependencia, enfrenta una forma de superación capitalista de producción, a partir de una afiliación no propia, entendida como un camino capitalista para países subdesarrollados, una concepción de desarrollo que no asume el deterioro ambiental condicionante de la existencia humana. A su vez, se hace acompañar de una mirada sociocultural del desarrollo, no contemplada hasta entonces, que estimula la valoración y reconversión de nuevas formas de desarrollo inclusivo desde la participación de todos los actores sociales.

Las estrategias de las naciones sustentaban su desarrollo sobre la base de las exportaciones, principalmente supeditadas a los recursos financieros para evitar las rupturas socioeconómicas estructurales.

No obstante, las producciones provenientes de pequeñas y medianas empresas son necesarias, pues tributan directamente al desarrollo de los territorios. Por ende, se necesita un cambio organizacional y estructural territorial que asegure una gestión integrada y flexible con enfoque territorial, que tenga en cuenta la preparación de un personal generador de nuevas creaciones ajustadas a las necesidades locales y a las características

ambientales, acompañadas de interrelaciones socioeconómicas viables a nivel local.

La lógica evolutiva del desarrollo y su continua transformación orientada a las esferas fundamentales del tejido local, desde las prácticas de sus propios actores en los escenarios en que se desenvuelven, soportan el desarrollo local que se expresa en los procesos de concertación y negociación, y la co-construcción de capacidades mediante la utilización de medios y recursos propios. El involucramiento y el protagonismo de todos los actores y sectores resultan imprescindibles, junto al desempeño eficaz de los gobiernos locales, para el logro de nuevas formas de desarrollo económico local. Esto, a su vez, denota autonomía y protagonismo en la toma de decisiones.

Según palabras de Bell (1999), «el desarrollo no es un proceso solo económico, aunque la economía esté en primer plano, es un proceso social real, político en primer lugar, en que a partir de la relación de poder se persigue un reordenamiento de la sociedad en interés y beneficio de las clases sociales mayoritarias, el pueblo» (p. 43).

El desarrollo local, soportado en sus principios, se manifiesta en la articulación e integración multinivel de decisiones en función de las políticas y estrategias, que se muestran a través de las iniciativas locales y el engranaje de sus sistemas productivos a partir de las potencialidades. Estos últimos son circunscriptos, no solo a la economía, sino se expresan y se extienden, además, en los ámbitos sociales y de desarrollo humano, así como en los ambientales, culturales e institucionales desde las innovaciones introducidas (Alburquerque 2003; Núñez y Pérez 2018).

La labor de los gobiernos locales que se sustentan en políticas afines con el desarrollo local es primordial en la descentralización, pues esta «comprende el traslado de competencias desde la administración central hacia personas jurídicas e implica que no se tomen todas las decisiones desde un solo centro de poder» (Odrizola 2019, p. 22); es esencial para acometer una mejor gestión de los gobiernos a través de los proyectos y programas destinados a las iniciativas económicas locales. Además, requiere un cambio multinivel, entendido desde la estructura hasta las políticas acompañantes, así como la utilización eficiente de los recursos en función de la transformación y el bienestar social en la localidad, «lo cual obliga a un inteligente diseño de políticas para encarar esos retos desde la especificidad de cada ámbito territorial» (Alburquerque 2001, p. 1).

El desarrollo territorial solo es posible y viable por su soporte en las políticas y agendas de los gobiernos municipales y provinciales.

La igualdad gobierno-estrategia integral de desarrollo territorial resulta vital para lograr una verdadera y eficiente gestión del desarrollo con un engranaje cronométrico de todos los sectores municipales en todas sus categorías y direcciones, que garantice las correlaciones sistémicas en sus ámbitos de actuación.

En Cuba, la gestión del conocimiento científico y técnico en los territorios se ha propiciado de forma muy singular. La existencia de las sedes universitarias municipales (SUM) constituye una fortaleza, especialmente por la creación de espacios innovadores y de investigación, nada despreciables para el desarrollo de sus localidades. Desde sus inicios, estos centros resultaron imprescindibles y con su integración al programa GUCID han contribuido de forma sustantiva con el desarrollo local en sus ámbitos de actuación (Núñez, Alcázar y Proenza 2017).

Según refiere Costamagna (2020), «hay que repensar cómo se construye conocimiento y se maneja el poder. Hacer un cambio paradigmático en los territorios, implica aceptar que en los procesos de descentralización y desarrollo territorial el conocimiento no solo está en el centro, sino que se encuentra también en los territorios. Ello nos obliga a un profundo cambio en nuestras prácticas» (p. 152).

La gestión del conocimiento para el desarrollo local lleva implícito varios procesos que involucran los diferentes actores que participan en la gestión del desarrollo local (Garcés 2014; Castillo y Molina 2015). En este se gestionan los procesos que propiciarán los conocimientos que necesitan los gobiernos para la solución de los problemas obstaculizadores del desarrollo de sus territorios en las diferentes dimensiones.

Los procesos armónicos de centralización y descentralización posibilitan acometer la gestión efectiva para el desarrollo territorial y el uso integral de los recursos, incluyendo los humanos, a escala local en todos los niveles, lo cual se expresa en indicadores económicos y de bienestar humano.

Lograr conexiones certeras con las estrategias integrales de desarrollo provincial y nacional propicia una gestión sostenible del desarrollo local. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen una oportunidad para evaluar nuestros avances, acorde con los compromisos establecidos en estos términos. Su armonización y territorialización, según las estrategias de desarrollo territorial, en sintonía con las concebidas por el país y de conjunto con su Plan Nacional de Desarrollo Económico hasta el 2030, expresan los progresos y desafíos del cumplimiento de las metas propuestas.

La eficaz asimilación y adecuación de los ODS a las estrategias territoriales permiten aseverar y operacionalizar con nitidez su

cumplimiento, ajustados a las características contextuales, así como visibilizar, en la práctica, la realidad de los territorios como insumo para el cumplimiento del país. Con estos objetivos se pretende evaluar las desigualdades e inequidades que condicionan el actual y desfavorable escenario para la búsqueda de una sostenibilidad económica, social y ambiental en los disímiles contextos y actores (Comisión Económica para América Latina y el Caribe 2017), que condicionan la creación y aplicación de políticas públicas contribuyentes con su cumplimiento. Con ello se favorecen los procedimientos efectivos de los gobiernos para la toma de decisiones, teniendo en cuenta sus limitaciones, oportunidades y fortalezas, así como el establecimiento de prioridades en consonancia con sus estrategias. El fortalecimiento de capacidades mediante procesos formativos coadyuva en la necesaria sostenibilidad de los territorios, dígase: salud, educación, ciencia, tecnología, innovación, cultura, comunicación social, defensa y seguridad nacional, uso racional y protección del medioambiente.

Las sinergias obligadas entre todos los organismos, instituciones y actores en general de los territorios se materializan en disímiles acciones asociadas a proyectos. Se propicia, entonces, un proceso de apropiación de la Agenda 2030 a nivel nacional, territorial y local inducido por el plan de la economía, las Iniciativas de desarrollo municipal y PADIT, para acometer como un espacio «muy apropiado de trabajo en los temas de desarrollo territorial, desarrollo económico local, descentralización, fortalecimiento de capacidades locales y territoriales para la planificación, gestión del desarrollo y la articulación multinivel» (Ministerio de Economía y Planificación 2019, p. 24); no solo desde la dimensión económico-productiva, sino también con alcance sociocomunitario, institucional y ambiental (Capote, Cesar y Castillo 2018).

Una gestión gubernamental eficiente debe estar respaldada por herramientas de la gestión del conocimiento, como es el caso de la sistematización, proceso necesario devenido en buenas prácticas beneficiarias del desarrollo territorial.

Sistematización. Miradas desde el enfoque pedagógico y la investigación-acción para el desarrollo territorial

La sistematización constituye un proceso social que responde a la visualización práctica de la generación del conocimiento originado en las labores de gestión territorial, desde acciones y experiencias realizadas que pudieran replicarse en espacios de socialización con productos propios de la producción científica.

En la sistematización de experiencias se genera una producción conjunta de saberes que parte de la acción. Su estrategia general es la participación e interacción de los involucrados en el desarrollo territorial, los que son y forman parte activa en el proceso de investigación, reflexión y transformación de su propia realidad. Permite, a su vez, el desarrollo de una conciencia crítica de las necesidades, problemas, aciertos, fracasos y vías de solución que se obtienen mediante la apropiación de conocimientos, habilidades y el potencial creador; estos deben manifestarse en la práctica con propuestas de políticas inclusivas que impulsen un desarrollo sostenible de los territorios. En su vínculo con el enfoque del desarrollo territorial y el pedagógico, coloca la finalidad y el foco del proceso de sistematización en el contexto más amplio y sistémico del territorio desde la praxis. Esto demanda generar ciclos críticos y reflexivos sobre los cambios que subyacen en las capacidades colectivas y territoriales, y que conducen hacia aprendizajes traducidos en acción y transformación en este ámbito, en función de contribuir a los objetivos del desarrollo y el fortalecimiento de las capacidades que garantizarán su sostenibilidad en el futuro (Muñoz y Spinelli 2015).

La sistematización define un proceso de cambio en un contexto de desarrollo a partir de una experiencia, cuyas etapas a seguir la ubican en un momento específico desde lo que se concibe y lo que se hace en la práctica, manifestándose como proceso a través de los aprendizajes alcanzados. Ello permite considerarla como una herramienta de investigación y formación, de relevancia para diversas disciplinas y para el enfoque pedagógico del desarrollo territorial, donde se valoriza la práctica como instancia de aprendizaje y la ampliación del espacio formativo; orienta la continuidad de la sistematización en la praxis hacia la investigación-acción para el desarrollo territorial, lo que promueve la cogeneración del conocimiento en el accionar, empodera al actor-investigador desde su producción analítica conceptual y teórica e incorpora el proceso formativo en la praxis del desarrollo territorial (Costamagna y Larrea 2017; Peiretti 2016).

La investigación-acción en el desarrollo territorial subraya la existencia de la complejidad territorial cuando hay actores en el territorio que son autónomos pero interdependientes, que pueden tener visiones distintas sobre los principales problemas del territorio y sus posibles soluciones. Esto, sin que exista un mecanismo para que uno de los actores pueda instruir a los demás sobre qué deben hacer (Karslen y Larrea 2015).

En gran medida, el alcance de la sistematización depende, además del diseño, de las condiciones previas y las que se generen para su gestión en los diferentes niveles de intervención. Sus pautas metodológicas generales permiten insertarla en otros procesos y se expresa como parte de la estrategia de construcción de capacidades. A la vez, cada contexto de aplicación le atribuye especificidades que deben captarse para teorizar sobre la práctica, reorientarla a su mejoramiento continuo y avanzar hacia la investigación-acción para el desarrollo territorial.

La finalidad de este proceso se orienta al rescate de los procesos y aprendizajes para promover el diálogo público con intencionalidad política en los espacios híbridos, entre los diferentes niveles y actores del desarrollo territorial para la toma de decisiones, lo cual requiere exponer sus pautas al debate (Muñoz y Spinelli 2015; Barragán y Torres 2017; Costamagna y Larrea 2017).

La construcción de capacidades como alternativa frente a la complejidad territorial aporta visiones renovadas a la praxis de los actores del desarrollo territorial, en su construcción social, a través de los procesos en los que repercute y que necesita articular coherentemente: la formación-investigación-desarrollo territorial, en la intersección de estos enfoques y en su contextualización (Miyashiro, Morales y Ruiz 2019).

El enfoque pedagógico del desarrollo territorial, con base en los procesos formativos, trasciende este espacio y aporta marcos para la acción en función del desarrollo territorial (Costamagna, Pérez y Spinelli 2013). En su práctica lo asumen como:

Una forma de entender y actuar en la construcción de procesos de aprendizajes para el cambio en el territorio de forma coherente con una construcción social y política que active la participación de los actores territoriales. Supone un modo de comprender el conocimiento, la vinculación teoría-práctica, el reconocimiento del otro (saberes locales, prácticas y experiencias), la vinculación basada en el diálogo y la resolución de conflictos promoviendo instancias democráticas. (Costamagna 2020, p. 154).

Los elementos distintivos del enfoque se orientan hacia nuevas relaciones educador-educando-territorio y a promover una perspectiva democrática en la construcción del conocimiento; interpelan la formación tradicional en el territorio y su tránsito al concepto de praxis; sitúan la construcción de capacidades en la perspectiva del desarrollo territorial; asumen la no neutralidad del formador; ponderan la cogeneración, la relevancia del

contexto y la necesidad de integrar los procesos formativos e investigativos a este, así como promueven la comunicación y la sistematización como estrategias/instrumentos de la transformación (Costamagna 2020).

Es necesario trabajar en espacios concebidos por los actores vinculados al desarrollo territorial, de modo que se creen capacidades y aprendizajes indispensables para la toma de decisiones. En este sentido, el rol del investigador presupone un proceso de transformación y producción de conocimientos de carácter educativo dialógico con sabiduría local y fuerte componente participativo «en cada proceso de construcción, implementación y evaluación de estrategias y herramientas» (Llanes 2020, p. 35). Estos espacios deben concebirse con un acompañamiento de los actores que propicie la conducción hacia una mejor sistematización.

Facilitación. Papel en la sistematización

Los asuntos complejos que devienen en el territorio imponen proceder acordes con su dinámica de articulación, colegiación y actuación de los actores implicados para la toma de decisiones. La construcción de capacidades se torna estratégica para propiciar los espacios reflexivos en la determinación de acciones para la movilización del territorio en función de su desarrollo, por lo que resulta importante la facilitación orientada al desarrollo de capacidades colectivas para el cambio en el territorio (Costamagna y Larrea 2017).

La facilitación utiliza los insumos generados en la articulación de enfoques anteriores, cuyas tendencias orientan la praxis en el desarrollo territorial, y se conciben en un modo de actuación conectado a los elementos de la estrategia de desarrollo territorial. Esto es posible a partir de la generación de condiciones previas para la actuación colectiva, como resultado de un proceso de distribución del territorio en diferentes actores/roles que se manifiestan en la gestión de los procesos del desarrollo territorial.

Se reconocen diversos actores facilitadores: los políticos, los agentes/gestores, y demás. Según Costamagna y Larrea (2017), entre los roles fundamentales de los facilitadores en la estrategia de construcción de capacidades para el desarrollo territorial se encuentran:

- Creación de espacios de diálogo.
- Construcción de visiones y agendas compartidas.
- Gestión de conflicto como proceso inherente al desarrollo territorial.

- Construcción de relaciones de confianza.
- Enlace del territorio con las escuelas de pensamiento y debates externos.
- Conexión entre la teoría-práctica y la reflexión-acción para desarrollar capacidades colectivas en este ámbito.

La facilitación en los procesos de sistematización es importante y necesaria, en función del desarrollo territorial. Desde la formación y la investigación, contribuye a la construcción del proceso y a la identificación de los elementos que mejoran la práctica social, a partir de sus dinámicas para transformar sus condiciones y posiciones. Además, ayuda a visualizar los análisis y debates que se realizan, sujetos a los procesos de gestión del desarrollo en el territorio. La facilitación se sustenta en las mismas bases del desarrollo territorial, donde las acciones están supeditadas a imprescindibles reflexiones, como insumos de la toma de decisiones. Su papel garantiza el desarrollo del proceso de sistematización desde la coordinación y en los procesos de los equipos provinciales, con la realización de actividades de investigación y desarrollo aplicadas a la innovación local. Una continuidad del proceso descrito se ve plasmada en las ideas expuestas a continuación.

Ruta crítica del proceso de sistematización en GUCID-PADIT, fase II

La Red GUCID es una de las instituciones asociadas de PADIT. Tiene el objetivo de coordinar los procesos de sistematización y apoyar los procesos de formación para la implementación de esta Plataforma, mediante el intercambio y formación de actores en procesos de sistematización con énfasis en la facilitación. También, se encarga de la realización de talleres de sistematizaciones provinciales y nacionales, elaboración de publicaciones de buenas prácticas realizadas, así como otros productos de soporte; asesoramiento en temas de gestión del conocimiento y la innovación en los territorios y apoyo a los diplomados de descentralización de las tres regiones de la plataforma. A inicios de 2016, en su fase I, fue integrada por los territorios de Pinar del Río, Artemisa, Cienfuegos y Holguín, actualmente enmarcados en el efecto 2, que contempla la promoción de espacios económicos y acceso a servicios sociales con enfoque en mujeres y jóvenes. En la fase II de PADIT, las provincias de Las Tunas, Granma y Santiago de Cuba se adicionaron al efecto I (fortalecimiento institucional para la gestión del desarrollo territorial), además de Sancti Spíritus y La Habana, la que se incorporó en noviembre de 2019.

Una mirada retrospectiva de los avatares de GUCID dentro de PADIT se fundamenta en los aprendizajes del proceso previo a la fase I de PADIT –acontecidos hacia el interior de esta red– que comenzó con la facilitación desarrollada en dos aristas fundamentales. Una de ellas, desde el rol del formador-investigador-facilitador, se inició en noviembre de 2016 en la provincia de Cienfuegos con el I Taller Nacional de Sistematización de Experiencias de Proyectos de Desarrollo, cuyo objetivo principal estuvo orientado a fortalecer capacidades en los participantes para facilitar el proceso de sistematización de experiencias, en el contexto de PADIT en sus territorios (Miyashiro y Morales 2016).

En este caso, el proceso de formación de capacidades emerge como resultado de la demanda desde PADIT y se orienta al abordaje metodológico desde la práctica de la gestión de proyectos de desarrollo (Varela 2010). Los futuros facilitadores del proceso, en formación en ese entonces, desarrollaban roles en la gestión, en unos casos, o provenían de las universidades y centros municipales universitarios. De esta forma, el proceso de sistematización resultó una nueva alternativa de vinculación directa a los procesos de gestión del desarrollo en el territorio, desde la formación y la investigación.

A partir de este taller inicial se abren instancias de gestión del proceso en los municipios y provincias implicadas, desde los roles del sistematizador-investigador-facilitador. Se conciben, al menos, tres talleres en cada una de ellas con los actores de las experiencias, como instancias multiactorales de análisis e interpretación de lo sucedido, así como de revisión y crítica de lecciones aprendidas.

Como continuidad del seguimiento al proceso, en mayo de 2017 se desarrolló en Holguín el II Taller Nacional de Sistematización para el Desarrollo Territorial. Desde ese momento se incorporan los participantes de las provincias potenciales previstas, como parte del proceso de sensibilización y se aprovechan los espacios de intercambio de aprendizaje generados en función del proceso formativo. Este resultado se recoge en el volumen *Sistematización de experiencias de desarrollo territorial en cuatro provincias cubanas*, coordinado por Luis Orlando Aguilera García, representante de la red por la Universidad de Holguín (Aguilera 2018).

Con la culminación de la fase I de PADIT, se continúan los intercambios como parte del proceso de construcción de capacidades desde la Red GUCID y se inicia la introducción de nuevos enfoques del Instituto Praxis, orientados a enriquecer los marcos teóricos y metodológicos del proceso (Miyashiro y Morales 2016). En este sentido, se desarrolla el taller metodológico de coordina-

ción de procesos de sistematización con énfasis en facilitación, PADIT fase II (abril, 2018), como parte del intercambio de la red con Pablo Costamagna, director del mencionado instituto, perteneciente a la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Rafaela. El objetivo fue analizar los aportes de la metodología desde la perspectiva praxis con la participación de los equipos territoriales de sistematización.

Posteriormente, en noviembre del propio año, se concibe el Taller de Sistematización para el Desarrollo Territorial, con la finalidad de reflexionar sobre los aprendizajes del proceso que culminaba a partir de los nuevos enfoques que se introdujeron, con independencia del tipo de formación de capacidades, y proyectar la perspectiva del próximo proceso.

Para contribuir con la posterior formación de los equipos de sistematización de GUCID respecto a la Metodología Praxis, se sugiere la participación de Liorna Miyashiro en el Seminario de Introducción al Enfoque del Desarrollo Territorial y el Taller de Praxis en el módulo de Metodología, en el marco de la Maestría en Desarrollo Territorial; así como la formación en la Sistematización de Experiencias en Desarrollo Territorial (Miyashiro y Morales 2016), la que resultó imperiosa como parte del proceso de fortalecimiento de capacidades de los miembros de la red.

De esta manera, se recorre un proceso de sistematización de experiencias desde el enfoque pedagógico del desarrollo territorial, flexible y por varias etapas, que permitió complementar su lógica a desarrollar durante la fase I de sistematización (Muñoz y Spinelli 2015).

En la transversalización del enfoque de gestión del conocimiento, sistematización de intercambio de saberes, formación y fortalecimiento de capacidades para la gestión territorial, se realizó una actualización del programa de sistematización de GUCID por medio de una evaluación de los resultados e impactos de la sistematización, dirigida –en aquel momento– a las experiencias en los territorios que fueron iniciadas e implementadas en la fase I, en 2018. Esta vez, en el marco de la fase II de PADIT, estuvieron dirigidas a los procesos.

En 2019 comienza la primera etapa de la fase II del proyecto, se realiza un análisis crítico de los enfoques utilizados hasta entonces y se diseñan, individual y colectivamente, las propuestas provinciales del proceso, como parte de las demandas del programa. Estas últimas deberán responder a las necesidades identificadas en los territorios, con un basamento metodológico, que permitan un sistema de trabajo integrado a sus estrategias y necesidades.

El diseño se realiza en función de superar la mirada general hacia proyectos aislados y como parte de las demandas del programa. Las sistematizaciones se orientan hacia los procesos que contienen las líneas de acción fundamentales, en las que concentraban los mayores esfuerzos, tomando como base los acuerdos territoriales previos sobre el proceso. Con el acompañamiento de Pablo Costamagna y la realización de un taller nacional, este periodo se enmarca en tres encuentros que, a su vez, constituyeron espacios de formación para los equipos de la red.

El primer encuentro de 2019 constituyó un espacio de intercambio con los equipos de sistematización de los territorios y sus coordinadores, donde se acordó el esquema de sistematización del año, teniendo en cuenta este nuevo proceso en franca articulación con las estrategias gubernamentales e institucionales (Pell 2019) y los actores implicados: territorios, GUCID y el Instituto de Investigaciones Económicas.

En la definición del nuevo proceso, su soporte teórico y su enfoque sistémico, se analizaron las experiencias realizadas con anterioridad, sus aprendizajes, características, entre otros. Además, se organizaron las pautas derivadas del enfoque de sistematización para el equipo de sistematización. Ello permitió un encuadre superior del proceso en su arrimo al contexto del desarrollo territorial en el país y en su aporte a la comprensión del desarrollo en los territorios, a través de la facilitación de la sistematización desde las universidades; de modo que pudiera constituirse en un mecanismo para contribuir al desarrollo inclusivo y sostenible de los territorios, a la localización de los ODS y la integración de la Agenda 2030, en tanto se oriente a cogenerar el conocimiento y aprendizaje, apoyado en la interpretación crítica y dialéctica de la praxis del desarrollo territorial (Miyashiro 2019; Pell 2019).

Con énfasis en el proceso de facilitación, se realizó en el mes de mayo de 2019 el I Taller Nacional de Sistematización para el Desarrollo Territorial fase II en la provincia de Cienfuegos, donde acudieron, además de los territorios en la fase I, los pertenecientes al efecto I en esta fase II: Sancti Spíritus, Granma, Las Tunas, Santiago de Cuba y Guantánamo. También participaron las instituciones asociadas: Unión de Informáticos de Cuba, Centro de Estudios Demográficos y Facultad de Comunicación estos dos últimos pertenecientes a la Universidad de La Habana. Con anterioridad, se confeccionó el programa y se precisaron los compromisos de las personalidades y funcionarios participantes.

Este espacio de formación propiciado por un proceso de gestión del conocimiento partió de la necesidad que demandaban

los gobiernos provinciales y se constituyó por una metodología que permitiera sistematizar los procesos y experiencias del desarrollo local. En este sentido, fueron identificadas las fuentes de conocimiento relacionadas con este campo temático, con el objetivo de capacitar, a través de diferentes vías, a los actores involucrados en este proceso. Resultó un espacio propositivo y de apropiación metodológica que, en la práctica, contribuyó con la asimilación/reafirmación de concepciones teóricas propiciadoras de nuevas reflexiones y conocimientos para los equipos de sistematizadores, quienes deberían, desde su propia experiencia, desarrollar sistematizaciones acotejadas a sus condiciones y saberes.

En los talleres y encuentros se demostró el conocimiento alcanzado por estos actores, a partir de la aplicación de la metodología adaptada a las condiciones de cada territorio. De esta forma, se fomentó la creación de un conocimiento que reafirmaría la propia metodología y su adaptación, teniendo en cuenta las características de sus territorios. En el siguiente cuadro se resume la gestión del conocimiento en el proceso de sistematización (figura 1):

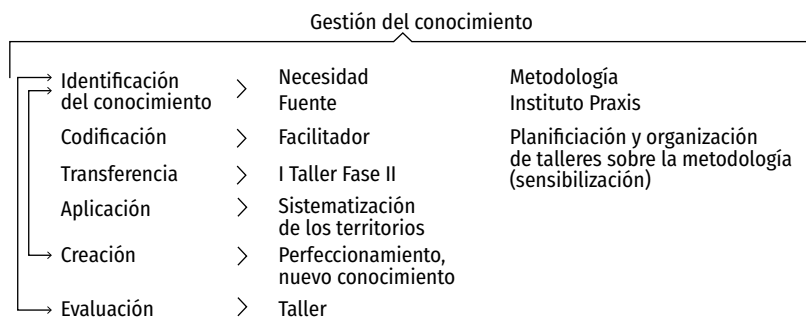


Figura 1. Gestión del conocimiento en el proceso de sistematización, 2019.

Los equipos mostraron interés por las orientaciones y los requisitos para la realización del proceso, en el que se incluyeron personas e instituciones vinculadas a este. Se profundizó en la metodología y sus conceptos fundamentales, y también se definieron el objeto, los objetivos y los ejes de sistematización de cada territorio. Como consecuencia de todo lo anterior, se precisaron los compromisos para la entrega de los informes respectivos.

En el mapa que se presenta en la figura 2, se muestran las provincias donde se han realizado sistematizaciones en correspondencia con las líneas de acción de PADIT.



Figura 2. Procesos de sistematización por provincias, según las líneas de acción PADIT.
Fuente: elaboración propia a partir de Pell (2019).

Si se compara el periodo anterior con este, en los procesos sistematizados se aprecia más diversidad con relación a las líneas de PADIT. El énfasis en la línea de acción correspondiente a la construcción de capacidades justifica la mayoría de los territorios señalados en esta línea, pues es lógico y necesario que requieran del fortalecimiento de capacidades por su reciente incorporación a esta etapa. El acompañamiento del equipo de sistematización dentro del proceso realizado estuvo influenciado de forma positiva en los procesos de capacitación concebidos por el equipo de coordinación.

El primer taller correspondiente a esta etapa contó con la facilitación de Liorna Miyashiro y los siguientes encuentros tuvieron el acompañamiento de Pablo Costamagna. Durante el primero hubo seguridad en la asimilación e innovaciones sobre la metodología y las formas de hacer establecidas en las prácticas de cada territorio correspondiente a la reconstrucción ordenada del proceso, a partir de la información clasificada y disponible en sus etapas previstas. Se aprecia una asimilación de la metodología por parte de los equipos, pertenecientes a los territorios que se incorporaron en esta etapa y su correspondencia con las sistematizaciones realizadas. Por su parte, los territorios que se iniciaron en el proyecto mostraron avances y apropiación del nuevo enfoque. Lograron analizar lo sucedido, sus causas, particularidades, así como realizar un análisis crítico de las experiencias y sus lógicas.

Por otra parte, cabe señalar que el involucramiento de los gobiernos en los grupos y equipos de sistematización, su participación

en los consensos de los procesos y experiencias a sistematizar, el seguimiento y la validación, evidenciaron los avances en la articulación gobierno-universidad y la necesidad de los gobiernos y los grupos gubernamentales para este fin, pues estos reafirman a las universidades como aliadas de los gobiernos locales. De ello resultó el proceso de validación dirigido a la gestión territorial.

Proceso de validación

Previa definición y desarrollo de la sistematización realizada, con los objetivos de validar los ejes de sistematización de los territorios implicados y mostrar sus avances, se realiza en el mes de julio un encuentro metodológico que contó nuevamente con el acompañamiento de Pablo Costamagna, director del Instituto Praxis; Lisset Robaina Echevarría, directora de PADIT; doctora Aurora Fernández González, asesora del Ministro de Educación Superior; doctor Jorge Núñez Jover, coordinador académico de GUCID-PADIT; doctora Silvia Miriam Pell del Río, su coordinadora; además de los equipos de sistematización, miembros de la Cátedra CTS+i de la Universidad de La Habana y Luis Sánchez Rodríguez, presidente del gobierno del municipio Baracoa de la provincia de Guantánamo. También se realizaron las validaciones del actual proceso en las diferentes provincias con la participación de sus equipos de sistematización y gobiernos, y de las provincias efecto I.

Por último, en el mes de noviembre se efectuó el segundo encuentro metodológico, a fin de reflexionar sobre las sistematizaciones realizadas por los territorios implicados en esta etapa y mostrar los avances del proceso de formación de los facilitadores de los equipos núcleos de sistematización de cada uno de ellos. Este encuentro contó con el acompañamiento de Pablo Costamagna y allí se mostró la madurez alcanzada por los equipos de los territorios. En este espacio se realizaron análisis sobre las causas de lo sucedido, de manera que se logró entender las lógicas de la experiencia como equipo a partir de las individuales territoriales, conocer los factores que dieron lugar, así como reconocerse en otras metodologías y experiencias. Se mostró, además, la realización de procesos de sistematización continuos con diálogos ininterrumpidos entre los actores involucrados y los equipos de investigación/facilitación. Se formularon conclusiones relativas a los procesos vividos con la adecuación metodológica en sus contextos. Se reconocieron los aprendizajes y los elementos clave de las prácticas realizadas que pudieran aplicarse en otros escenarios y condiciones.

Con este último encuentro culmina la primera etapa de la fase II. Concluye como un entrenamiento de posgrado y con un curso de redacción de textos científicos. A su vez, todas las acciones contaron con sus relatorías, toma de evidencias y evaluaciones. Los facilitadores continuaron el acompañamiento y asesoría hacia los equipos, lo que resultó de gran importancia para la muestra de los resultados de los equipos provinciales.

Los resultados se mostraron en los informes de los procesos sistematizados y en los capítulos que forman parte de este volumen. Además, se confeccionaron trípticos de tres de las experiencias.

La figura 3 muestra un esquema resumen de la ruta crítica de sistematización de GUCID-PADIT realizada en la Fase II.

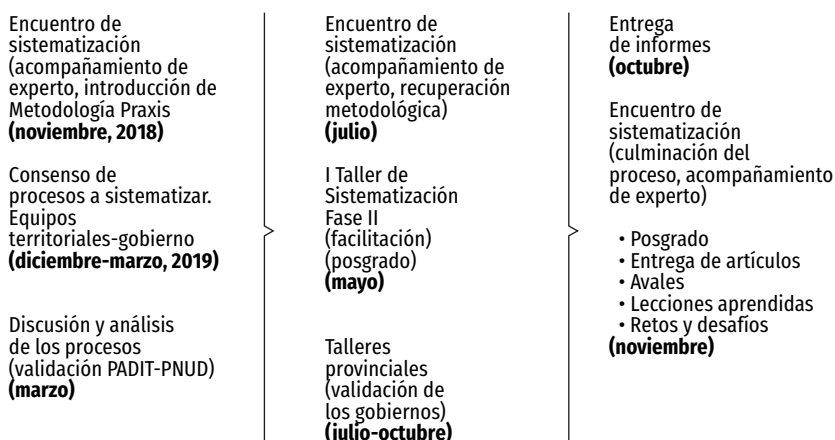


Figura 3. Esquema de trabajo de la coordinación GUCID-PADIT, fase II, 2019.

Las acciones realizadas en la ruta crítica permitieron mostrar los avances de los equipos de sistematización, las capacitaciones y la socialización de los procesos acaecidos en los territorios.

Una descripción detallada de los factores condicionantes y sus resultados durante el periodo permiten mostrar sus relaciones causales y consecuencias, a través de los aprendizajes que se expresan en las lecciones aprendidas del proceso de sistematización descrito, las cuales que se listan a continuación:

- La aplicación de la Metodología Praxis, como herramienta de sistematización de procesos y experiencias realizadas, proporciona significativos avances que se reflejan en los resultados con enfoque plural, inclusivo y multisectorial.
- La metodología empleada es flexible y se adapta según los contextos territoriales.

- La experiencia de los procesos estudiados exige rigor y reflexión crítica sobre los aprendizajes alcanzados, supera un informe de resultados e impone la participación de todos los involucrados.
- La sistematización requiere participación e involucramiento de los actores en el proceso estudiado y favorece la concertación de agendas.
- La gestión del conocimiento en la sistematización resulta imprescindible hacia el interior del proceso y a través de la estructura interterritorial.
- La sistematización implica un franco proceso de formación que permite el desarrollo de capacidades locales, el compromiso del equipo de trabajo de emprender con creatividad y asertividad los nuevos retos del proceso.
- Los encuentros metodológicos y talleres constituyen espacios de socialización de buenas prácticas y muestran, además, el recorrido transitado según los objetivos trazados, la validación de los mecanismos y el proceso realizado con sus diversas determinantes.
- Los resultados de los procesos generan productos que permiten su visualización y difusión a través de diferentes medios y soportes.
- Los procesos ejecutados en cada territorio estuvieron impregnados de sus propias experiencias y crecimiento del equipo, esto evidencia transformaciones en la práctica e innovaciones.
- Los resultados del proceso contribuyen y benefician los procesos de descentralización territorial.

Al concluir el periodo analizado, a tono con la ruta crítica colegiada por el equipo de sistematización, resultan los retos y desafíos (agrupados en seis grupos) que marcan el trabajo a realizar en adelante desde la coordinación nacional y los equipos provinciales. Estos son:

1. Diálogo institucional y político: fortalecimiento del diálogo entre las universidades, centros universitarios, de investigaciones y los gobiernos.
2. Reconocimiento y sensibilización: reconocimiento del rol de la universidad en el acompañamiento a todos los procesos generados en el territorio.
3. Formación equipo-grupo y alianzas: fortalecimiento de equipos gestores y de sistematización.

4. Metodología: reconocimiento de una metodología de sistematización construida desde la experiencia en el proceso realizado por GUCID y ajustada a las condiciones cubanas en sus diferentes contextos.
5. Coordinación para que los gobiernos gestionen y sistematicen los procesos con el acompañamiento de las universidades.
6. Disposición de recursos para la realización de acciones propias del proceso de sistematización (talleres, visitas, trabajo de campo, entre otras). Los gobiernos deben destinar un monto para ello en su presupuesto.

Las consideraciones finales del proceso de sistematización de la coordinación nacional responden a:

- La gestión del conocimiento que se realiza en el marco de la sistematización con la Metodología Praxis cubre una necesidad demandada desde la plataforma y contribuye al fortalecimiento de capacidades locales en beneficio de decisiones eficientes y mejoras prácticas.
- El sistema de trabajo ejecutado para esta etapa, diseñado en un taller y en tres encuentros a nivel de la coordinación nacional, favoreció la apropiación de la metodología de sistematización por parte de los equipos de ambas fases, decisores e instituciones, y su generalización en los espacios propicios de formación de la plataforma correspondientes a los diplomados territoriales.
- La compilación en un libro sobre los capítulos territoriales correspondientes a los procesos de gestión del conocimiento desde la metodología de sistematización y tres trípticos constituyen resultados importantes que tributan a las líneas de acción de PADIT.
- La herramienta metodológica acogida para la sistematización proporcionó el desarrollo de las diversas temáticas con enfoque sistémico.

Un aspecto fundamental en las conclusiones del proceso que se enmarca fue la determinación de las continuidades para la siguiente etapa, las cuales contemplan los avances de los equipos territoriales hacia sistematizaciones con otras líneas de acción, como se muestra a continuación:

1. Encadenamientos productivos y de servicios: Sancti Spíritus, Holguín y Santiago de Cuba.

2. Comunicación, gestión de la información e informatización de la sociedad con laboratorio de innovación: Pinar del Río.
3. Gestión del desarrollo territorial: Artemisa, Cienfuegos, Las Tunas y Guantánamo.
4. Alianza universidad-gobierno: Granma.

Consideraciones finales

El trabajo sostenido de sistematización permitió visualizar la madurez del equipo el cual estuvo caracterizado por métodos de trabajo propios y el establecimiento de una línea base que denota desarrollo de un modelo cubano genuino, apropiado por y para sus territorios, que reconoce el desarrollo de procesos y experiencias y la muestra de buenas prácticas de manera detallada, con razonamientos y sentido crítico de los actores involucrados, los avances y transformaciones de sus prácticas, así como la comunicación e intercambio de sus experiencias.

Los encuentros permitieron captar la experiencia y la realidad mediante la participación, el análisis, la reflexión y el diálogo. Se logró generar un proceso de reflexión conjunta sobre la sistematización de experiencias en desarrollo territorial, a partir de los casos concretos de los territorios.

Los procesos desarrollados apuntaron a las líneas de acción de PADIT con temáticas consensuadas, todas resultantes de las necesidades de cada territorio como: sistematización de experiencias en diversos espacios de formación, dinámicas poblacionales y equidad de género, participación y articulación de actores, gobernanza, descentralización y financiación para el desarrollo, alianza gobierno-universidad en la promoción de la gestión, desarrollo, planificación y desarrollo territorial y articulación de las diferentes formas de gestión.

Los procesos de sistematización contribuyeron con la gestión de los territorios, lo cual permitió su realización en virtud de las circunstancias, competencias y capacidades territoriales. El fortalecimiento de capacidades fue clave al respecto, con énfasis en la problemática ambiental y social. También se pudieron crear condiciones para la eficiencia administrativa de los servicios básicos territoriales en todos los sectores.

El impacto de las principales contribuciones que aporta este libro se dirige a la gestión de los gobiernos. Estos se ven favorecidos por las decisiones de sus órganos locales que apuntan a su legitimación, al aumentar la capacidad de decisión y, de esta forma, lograr transformaciones eficientes en su gestión que potencien

la formación de sujetos tributarios de las necesidades del propio territorio. Las investigaciones en relación con la sociedad mantienen la efectividad de las decisiones de los gobiernos locales, a partir de la potenciación de las primeras con la promoción del conocimiento científico y su emergente socialización. Las sistematizaciones, por ende, no han estado divorciadas de los individuos ni de la población, pues las transformaciones productivas, sociales y medioambientales coadyuvan al bienestar de los individuos en la comunidad.

Los espacios de formación contribuyen con el fortalecimiento de las capacidades locales, cuya relación capacitación-investigación es gestada desde las universidades. Estas resultan relevantes, encaminadas, fundamentalmente, a facilitar los conocimientos y herramientas a los actores locales para la gestión del desarrollo local. Por lo anterior, se hace alusión a la importancia que tiene la responsabilidad social para el desarrollo local –a través de prácticas puntuales–, como una herramienta más para el desarrollo local. El conocimiento es vertido en los territorios a partir de una adecuada sistematización de ellos (tesis, posgrado, entre otros). Todos los actores locales han sabido beneficiar la localidad a partir de las enseñanzas adquiridas.

En este sentido, la relación desarrollo territorial-gestión del conocimiento-sistematización caracterizada, tiene su reflejo en los restantes capítulos del presente libro. Los procesos desarrollados hacia el interior de cada capítulo son consecuencia del propio proceso que la sistematización ha generado en cada provincia donde se desarrolla la Plataforma, con sustento en los presupuestos teóricos metodológicos enunciados.¹

Otras acciones promueven el desarrollo local y territorial en la última etapa en PADIT desde la gestión del conocimiento y la sistematización. Entre ellas se pueden destacar:

- Durante 2019 y 2020, la Red GUCID-PADIT realizó actividades con gran impacto en los procesos integrados al desarrollo económico y social local y territorial.
- En 2019, el programa GUCID obtuvo el Premio de la Academia de Ciencias de Cuba en Ciencias Sociales y Humanísticas con la investigación: «Educación superior, gobierno y desarrollo local: avances prácticos y contribuciones académicas (2015-2019)»; esta reflejó los resultados académicos asociados

¹ Los resultados expuestos en esta publicación fueron avalados por los gobiernos de cada territorio.

a la participación de las universidades en sus relaciones con los gobiernos en el desarrollo territorial de Pinar del Río, Artemisa, Cienfuegos y Holguín, junto a la Cátedra CTS+I de la Universidad de La Habana (VV. AA. 2019).

- Se realizó en marzo un intercambio con actores locales del municipio Los Palacios de la provincia de Pinar del Río en el marco del taller municipal Universidad 2020.
- El Congreso Universidad 2020 se desarrolló exitosamente con una participación de seiscientas personas. La problemática del desarrollo territorial tuvo una fuerte presencia en varios paneles y foros, en particular el panel realizado con las experiencias de PADIT.
- En 2020, el programa GUCID presentó el libro *Creación de capacidades y desarrollo local: el papel de los centros universitarios municipales*, coordinado por Aurora Fernández y Jorge Núñez, que muestra importantes resultados de prácticas para impulsar el desarrollo territorial (Fernández y Núñez 2020).
- Se realizaron asesorías en temas de gestión del conocimiento y la innovación a los territorios asociados a la plataforma.
- Tres productos comunicativos asociados a los resultados y buenas prácticas de las sistematizaciones realizadas en las dos fases están en proceso de diseño: «Guía rápida de sistematización», «Financiación y gestión de proyectos de desarrollo local» y «La eficacia del CUM como aliado estratégico del desarrollo local municipal».
- PADIT, como institución encargada de la conducción metodológica de los procesos de formación, realizó acciones de supervisión del diseño de las mallas curriculares de los diplomados de descentralización y financiación para el desarrollo de la región occidental, central y oriental adscritos a las universidades de Pinar del Río, Cienfuegos y Guantánamo, respectivamente. Además, confeccionó la segunda versión del curso de Conocimiento, Innovación y Desarrollo Local en el programa del diplomado que imparte la Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana. El claustro de este curso está compuesto por miembros de los gobiernos locales, universidades provinciales y grupos de expertos.
- Como una respuesta a la creación de capacidades para el desarrollo territorial en la provincia de Pinar del Río se diseñó un programa de formación de técnicos universitarios de ciclo corto orientado al desarrollo territorial que comenzará en el curso 2020-2021, atendiendo la encomienda del país para la profesionalización de la gestión del desarrollo local.

Bibliografía

- AGUILERA, L. O. (coord.) (2018). *Sistematización de experiencias de desarrollo territorial en cuatro provincias cubanas*. Holguín: Ediciones Holguín.
- ALBURQUERQUE, F. (2001). «La importancia del enfoque económico local». En O. Madoery y A. Vázquez, *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo*, pp. 1-16. Rosario: Homo Sapiens.
- ALBURQUERQUE, F. (2003). «Teoría y práctica del enfoque de desarrollo local». En *Consultoría de capacitación en desarrollo territorial y gestión del desarrollo*, pp. 1-24. La Serena: Unión Europea.
- BARRAGÁN, D.; TORRES, A. (2017). *La sistematización como investigación interpretativa crítica*. Bogotá: El Búho.
- BELL, J. (1999). «Cuba. Perspectivas de desarrollo en el contexto de la globalización» [tesis de doctorado]. La Habana: Universidad de La Habana.
- CAPOTE, R.; CESAR, C.; CASTILLO, L. DEL (2018). «Retos de la administración pública para la gestión del proceso de financiamiento del desarrollo local». *COODES*, vol. 6, n.º 2, pp. 81-97.
- CASTILLO, N.; MOLINA, F. R. (2015). «Programa de gestión del conocimiento para el desarrollo local» [en línea]. *Retos*, vol. 9, n.º 1. [Consulta: 2020-6-10]. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S23069-552015000100009
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) (2017). *Informe anual sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe* [en línea]. [Consulta: 2020-6-18]. Disponible en <https://kmhub.iom.int/es/informe-anual-sobre-el-progreso-y-los-desafios-regionales-de-la-agenda-2030-para-el-desarrollo>
- COSTAMAGNA, P. S. (2020). «Descentralización, desarrollo territorial y cambios en los actores desde la construcción social». En A. Llanes, M. Fresa, L. Robaina y A. Alberto (coords.), *Descentralización y financiación para el desarrollo. Los poderes locales y la autonomía: desafíos para Cuba*, pp. 151-154. La Habana: UNIJURIS.
- COSTAMAGNA, P.; PÉREZ, R.; SPINELLI, E. (2013). *Elementos de un enfoque pedagógico para el desarrollo territorial*. Buenos Aires: ConectaDEL.
- COSTAMAGNA, P.; LARREA, M. (2017). *Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social*. País Vasco: Fundación Deusto.
- ESPINA, M. (2004). «Apuntes sobre el concepto de desarrollo y su dimensión territorial». En A. Guzón, *Desarrollo local en Cuba: retos y perspectivas*, pp. 46-62. La Habana: Academia.
- FERNÁNDEZ, A.; NÚÑEZ, J. (coords.) (2020). *Creación de capacidades y desarrollo local: el papel de los Centros Universitarios Municipales*. La Habana: Félix Varela.

- GARCÉS, C. R. (2014). «Las dimensiones de la gestión del conocimiento y los procesos de desarrollo local comunitario» [en línea]. *Acta Universitaria*, vol. 24, n.º 1, pp. 60-68. [Consulta: 2020-6-10]. Disponible en <http://sitios.dif.gob.mx/cenddif/wp-content/Archivos/BibliotecaDigital/DimensionesGestion>
- KARSLÉN, J.; LARREA, M. (2015). *Desarrollo territorial e investigación acción. Innovación a través del diálogo* [en línea]. [Consulta: 2020-6-10]. Disponible en <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Desarrollo-territorial-DIG.pdf>
- LLANES, A. (2020). «PADIT: Contexto institucional en el contexto local en Cuba». En A. Llanes, M. Fresa, L. Robaina y A. Alberto (coords.), *Descentralización y financiación para el desarrollo. Los poderes locales y la autonomía: desafíos para Cuba*, pp. 31-37. La Habana: UNIJURIS.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN (MFP) (2019). *Informe voluntario de Cuba. Informe nacional sobre la implementación de la Agenda 2030* [en línea]. [Consulta: 2020-6-10]. Disponible en <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Informe%20voluntario.pdf>
- MIYASHIRO, L. (2019). «El enfoque de la sistematización de experiencias en desarrollo territorial» [ponencia]. Cienfuegos: I Taller Nacional de Sistematización de Experiencias en el Desarrollo Territorial, Fase II de PADIT.
- MIYASHIRO, L.; MORALES, M. (2016). «¿Cómo sistematizar experiencias en proyectos de desarrollo?» [ponencia]. Cienfuegos: Taller Nacional de Sistematización de Experiencias de Proyectos de Desarrollo.
- MIYASHIRO, L.; MORALES, M.; RUIZ, R. (2019). «La facilitación de la sistematización en desarrollo territorial desde la Universidad de Cienfuegos: 2016-2019». [CD-ROM]. *Memorias de Evento Provincial Universidad 2020*. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- MUÑOZ, M.; SPINELLI, E. (2015). «Comunicación y sistematización de experiencias». En P. Costamagna y S. Pérez (comps.), *Enfoque, estrategias e información para el desarrollo territorial: los aprendizajes desde ConectaDEL*, pp. 39-65. Buenos Aires: ConectaDEL.
- NÚÑEZ, J.; ALCÁZAR, A.; PROENZA, T. (2017). «Una década de la Red Universitaria de Gestión del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo Local en Cuba». *Retos de la Dirección*, vol. 11, n.º 2, pp. 228-244.
- NÚÑEZ, J.; PÉREZ, A. (2018). «Palabras introductorias: Universidad y desarrollo local». En J. Núñez y A. Pérez, *Desarrollo local y educación superior. Experiencias desde la Universidad de La Habana*, pp. 11-27. La Habana: Editorial UH.
- ODRIZOLA, J. (2019). «La descentralización y la autonomía municipal en Cuba». En A. Llanes, M. Fresa, L. Robaina y A. Alberto (coords.), *Descentralización y financiación para el desarrollo. Los poderes*

locales y la autonomía: desafíos para Cuba, pp. 21-26. La Habana: UNIJURIS.

PEIRETTI, D. (2016). *La sistematización de experiencias en desarrollo territorial bajo el enfoque del Instituto Praxis y la maestría en Desarrollo Territorial. Recomendaciones para un proceso de construcción continuo*. Buenos Aires: Universidad Tecnológica Nacional / Universidad Nacional de Rafaela.

PELL, S. (2019). *Informe anual GUCID 2019*. La Habana: Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial.

VARELA, R. I. (2010). *¿Cómo sistematizar? Una guía didáctica de apoyo*. Tegucigalpa: Agricultura Sostenible Campesina.

VV. AA. (2019). *Educación superior, gobierno y desarrollo local: avances prácticos y contribuciones académicas (2015-2019)*. La Habana: GUCID.



I. Dinámicas poblacionales y equidad de género

Población y desarrollo territorial. Sistematización de experiencias del Observatorio de Estudios Demográficos de la Provincia de Holguín

LUIS ORLANDO AGUILERA GARCÍA / CLARIBEL GONZÁLEZ CALZADILLA /
ARELIS ROSALEN MORA PÉREZ / JUAN CARLOS BAXTER MORO / LUIS
ENRIQUE ALMAGUER MEDEROS / YULEMIS SÁNCHEZ MACHADO

Introducción

Los estudios de población se erigen cada vez con mayor fuerza en herramienta imprescindible en los procesos de toma de decisiones para el desarrollo de las naciones y sus territorios. En Cuba, aún inmersa en profundas transformaciones a la luz del proceso de actualización del modelo económico y social de desarrollo socialista, aparece la inclusión de los estudios de población en los proyectos y estrategias de desarrollo territorial (Aguilera 2017); no obstante, estos todavía no constituyen un componente imprescindible para que las propias exigencias de las políticas públicas y las lógicas de las ciencias dicten su necesidad.

Sobre este esencial asunto, en los documentos fundamentales del Estado cubano que funcionan como marco normativo para su desarrollo, se presta especial atención a los disímiles aspectos que conforman el abanico de medulares problemas de atención a las necesidades de la población. Así, por ejemplo, en la Constitución de la República de 2019 se explicitan asuntos referidos a la población en once de sus artículos (Asamblea Nacional del Poder Popular 2019). En el documento «Conceptualización del modelo económico y social de desarrollo socialista», se incluyen asuntos primordiales de la población en más de quince formulaciones (Partido Comunista de Cuba 2017). Por su parte, en diecinueve de los «Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021», se recogen metas de atención a la población. Entre ellos se destaca el lineamiento 119, que deja plasmada la necesidad de estudiar

las dinámicas de población en lo referido al envejecimiento poblacional (Partido Comunista de Cuba 2011).

Sin embargo, aún la nación carece de una política que contribuya a estructurar y jerarquizar los estudios de población como herramienta crucial para los procesos decisorios sobre el progreso del país. En cuanto a los asuntos del desarrollo local, otros actores como el Ministerio de Economía y Planificación (MEP); el Instituto de Planificación Física (IPF); el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA); el Centro de Estudios Demográficos (CEDEM); la Plataforma Articulada de Desarrollo Integral Territorial (PADIT); la Red de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación (GUCID); el Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL), y otros, impulsan la atención al comportamiento de variables demográficas con carácter sistémico en los estudios y experiencias de desarrollo local más novedosos. Algunos resultados se recogen en el libro *Sistematización de experiencias de desarrollo territorial en cuatro provincias cubanas*, que auspiciado por el MEP y PADIT analiza proyectos exitosos desplegados en las provincias de Pinar del Río, Artemisa, Cienfuegos y Holguín (Aguilera 2018).

La provincia de Holguín, a partir de la tradición de sus investigaciones en el campo de las ciencias sociales, con el inicio del proceso de actualización del modelo en el país, pudo apreciar la necesidad de estructurar estudios de variables demográficas que aportaran insumos de información en los procesos de toma de decisiones del gobierno provincial y de instituciones territoriales, cuyos encargos sociales inciden de modo directo en la población; entre ellos se encuentran la educación, la salud, el empleo y otros emergentes como el estudio de las dinámicas de la pequeña propiedad privada, conocida en Cuba como trabajo por cuenta propia.

El proceso de coordinación de acciones para concebir un grupo que se encargara de conducir los estudios demográficos en Holguín no estuvo exento de tropiezos, retrocesos, encuentros y desencuentros. Como en todo emprendimiento en el terreno de las investigaciones sociales, y de la ciencia en general, fueron muchas las dificultades a enfrentar. Para avanzar fue valioso relacionar –con mirada inter- y transdisciplinar– un conjunto de métodos propios de las ciencias que permitieran develar las aristas más evidentes y profundas de los estudios y trayectorias de desarrollo de la población.

El apoyo a liderazgos académicos, institucionales, personales, la co-construcción conjunta de los enfoques y métodos más eficaces para cada variable, territorio, situación, con abundancia

de triangulaciones de datos, teorías, escuelas, fuentes, enfoques y miradas sistémico-complejas, permitieron forjar alianzas, diálogos y constructos teóricos que condujeron a conformar el grupo de trabajo del Observatorio de Estudios Demográficos de la provincia de Holguín (OEDH) y sus municipios. Así, fueron diversos los factores que confluyeron para permitir que la provincia se dotara de esa pequeña célula de trabajo que, poco a poco, fue sumando actores, voluntades, esfuerzos en aportar conocimientos relevantes para los decisores, servidores públicos, medios de comunicación, instituciones educativas, de salud y demás.

Desde los inicios, ha sido fundamental la fuerza impulsora que, partiendo del conocimiento, la experiencia y la voluntad, ha constituido el CEDEM de la Universidad de La Habana, sus investigadores y, en especial, su director, el doctor Antonio Aja. A ello se unió la experiencia y liderazgo del Consejo Provincial de las Ciencias Sociales y Humanísticas desde la delegación territorial del CITMA y el núcleo de la Red GUCID-Ministerio de Educación Superior (MES) del propio territorio.

El Grupo de Estudios Demográficos devino observatorio provincial con avances importantes en un amplio universo de variables. A los senderos por los que ha atravesado esa experiencia, por el valor que tiene la reconstrucción crítica sobre lo avanzado para perfeccionar el trabajo futuro y la potencial capacidad de transferir los aprendizajes a otras provincias del país, obedece la decisión conjunta del CEDEM y los actores de la provincia, de sistematizar los procesos de fundación y desarrollo del OEDH.

Diseño del proceso de sistematización

En este caso, la sistematización tiene como objeto la gestión del OEDH en el periodo 2012-2019 y, como su eje principal, la construcción de capacidades en este proceso de gestión del OEDH. Dicho proceso reconoce las dinámicas poblacionales y equidad de género, así como la construcción de capacidades como lógicas de PADIT. Por otra parte, responde al efecto I de esta plataforma (fortalecidas las capacidades de los gobiernos territoriales para la gestión descentralizada y las articulaciones entre niveles de gobierno en provincias y municipios) y, además, a los siguientes productos PADIT en el territorio:

- Gobiernos territoriales implementan instrumentos de gestión y planificación participativos de concertación de actores y de articulación multinivel para la gestión del desarrollo local.

- Las administraciones territoriales fortalecen sus capacidades de gestión de financiamiento para el desarrollo territorial.

Otros factores que resultan relevantes de este proceso de sistematización son:

1. Actores que intervienen:

- Centro de Estudios Demográficos (CEDEM). Universidad de La Habana.
- Consejo Provincial de Ciencias Sociales y Humanísticas.
- Consejo de Administración Provincial (CAP) de Holguín.
- Consejos de Administración Municipales (CAM) de Holguín, Urbano Noris, Gibara, Rafael Freyre, Moa, Sagua de Tánamo, Mayarí y Calixto García.
- PADIT, coordinación con la provincia de Holguín.
- Universidad de Holguín (UHo), grupo de apoyo al desarrollo local.
- GUCID, Holguín.
- CITMA, delegación territorial; OEDH.

2. Objetivos:

- Identificar recursos del conocimiento empleados para asegurar la gestión de la OEDH.
- Develar el proceso de cogeneración de capacidades para garantizar la misión de la OEDH.
- Definir buenas prácticas, lecciones aprendidas, impactos y bases de sostenibilidad del proceso de gestión del OEDH.

3. Destinatarios:

- Consejo de Administración del municipio y la provincia de Holguín.
- Delegación territorial del CITMA, provincia de Holguín.
- Órganos globales de la economía de la provincia.
- Sistema de educación.
- Sistema de salud pública.
- Sistema empresarial (*variable fuerza laboral*).
- Sistema de trabajo y seguridad social.
- Sistema de la cultura territorial.

4. Ejes transversales para la realización de la sistematización de la experiencia:

- Alianzas.
- Flujos de información.
- Construcción de capacidades.

La sistematización respondió al efecto I concebido por PADIT para Holguín, expresado a través de la institucionalidad local, potenciando las capacidades de articulación entre actores y niveles de gobierno para una gestión descentralizada del desarrollo territorial. Para el estudio de sistematización se tuvo en cuenta el siguiente cronograma (tabla 1).

Tabla 1. Cronograma para estudio de sistematización

ACTIVIDADES	PERIODO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
Seminario de capacitación y coordinación de los equipos de trabajo de las provincias implicadas en la sistematización, fase II, Cienfuegos.	13-15/5/2019	PADIT-GUCID
Taller del equipo provincial de sistematización del OEDH y coordinador de PADIT de Holguín. Capacitación y organización de funciones. Conformación del equipo de sistematización.	23/5/2019	Coordinador de GUCID-GADEL-CITMA y PADIT de Holguín.
Envío de la versión final del plan de sistematización de Holguín a GUCID Cuba.	30/5/2019	Coordinador del grupo sistematización.
Aplicación de instrumentos y redacción de la versión primaria por variable y dimensión.	julio-agosto (2019)	Coordinador del grupo sistematización y jefes de variables incluidas.
Segundo taller del equipo provincial para exponer resultados de la versión primaria y definir pasos siguientes.	20/6/2019	Coordinador del grupo sistematización y jefes de variables incluidas.
Sesiones del grupo provincial para la sistematización de los procesos del OEDH.	6-11/9/2019	Coordinador del grupo sistematización y jefes de variables incluidas.
Entrega de la versión preliminar de la sistematización a la coordinadora PADIT de Holguín. Entrega a grupo provincial y jefes de variables incluidas.	20/9/2019	Coordinador del grupo sistematización.
Corrección, elaboración y envío de la versión final (sistematización iniciativa).	30/10/2019	Coordinador del grupo sistematización y jefes de variables incluidas.
Participación en el evento del Centro Universitario Municipal (CUM) de Yaguajay.	4-6/10/2019	Coordinador del grupo de sistematización PADIT-GUCID de Holguín.
Entrega de la versión final con resultados de la sistematización al grupo de coordinación de GUCID-PADIT Cuba.	6/11/2019	Coordinador de PADIT Cuba y Holguín.

Volver a los orígenes. Breve acercamiento conceptual

El término «observatorio» históricamente ha estado asociado con fenómenos astronómicos y astrológicos. Desde la década de los sesenta del siglo xx y de manera paralela con las nuevas tecnologías de información y metodologías de investigación, se inició la consolidación del concepto de observatorio en el ámbito social, como una herramienta que contribuye a tener una mirada u observancia de la realidad social, económica, política, ambiental y demás, y comprender, a la vez, la problemática estudiada desde las diferentes áreas de las ciencias sociales (Observatorio Demográfico Universitario 2019).

En la actualidad, es posible afirmar que un observatorio es el lugar donde se observa, analiza, procesa y teoriza acerca de una realidad o contexto determinado. Además, constituye una herramienta útil para construir información y/o conocimiento, a partir de datos estadísticos, cuantitativos y cualitativos, diagnósticos y documentos analíticos, que tienen como objeto explicar o aportar conceptos para la comprensión de los fenómenos sociales que afectan a una población determinada (Observatorio Demográfico Universitario 2019).

En cuanto a los estudios de población, un observatorio demográfico puede ser interpretado como un espacio que permite el estudio detallado de la dinámica demográfica de un determinado territorio y puntualiza en sus diferenciales. Debe estar integrado por profesionales con capacidades adquiridas para el análisis demográfico de carácter interinstitucional, capaces de comprender las singularidades de la interrelación población-desarrollo e interpretar los datos cuantitativos y cualitativos acordes a la realidad del territorio. Las interpretaciones y resultados de los análisis que se producen pueden contribuir a explicitar las dificultades detectadas y proponer soluciones reales y, al mismo tiempo y de una manera amena, comunicar estos hallazgos a los decisores, de modo que permitan la elaboración adecuada de políticas, ya no solo poblacionales, sino, además, económicas, educativas, sociales en general, que contribuyan a una correcta y eficiente planificación del desarrollo sostenible territorial.

La demografía es una ciencia que con escasa frecuencia confirma un perfil formativo en las universidades y tampoco es común que se le encuentre en los currículos de otras carreras de perfil social. Cuba no es una excepción en ese sentido; más bien, se estudia en la educación posgraduada y se aprovechan las capacidades y fortalezas de las distintas especialidades de los interesados en los estudios de población, para aunar criterios con una mirada

integral a los fenómenos demográficos. Esta ciencia tiene por objeto el estudio de las poblaciones humanas y trata su dimensión, estructura, evolución y características generales, desde un punto de vista principalmente cuantitativo (Organización de las Naciones Unidas 1985).

Según Lara y Mateos (1994, p. 264), dentro de los elementos básicos de la demografía se encuentran:

1. Volumen: número de personas de una población.
2. Distribución: ordenamiento de la población en el espacio en un momento dado, que puede ser geográficamente o entre varios tipos de áreas residenciales.
3. Estructura: distribución de la población entre grupos de edad y sexo.
4. Cambio: crecimiento o declinación de la población total o en algunas de sus unidades estructurales; los componentes esenciales de cambio se deben a nacimientos, defunciones y migraciones.

Para esclarecer la definición de un indicador demográfico, se reflexiona en el siguiente texto:

Las fuentes de información suelen arrojar lo que se conoce como información básica o en bruto. Sin embargo, para lograr caracterizar ciertos aspectos de la población analizada, la demografía realiza unos cálculos matemáticos a partir de esa información, los cuales reciben el nombre de indicadores demográficos. Según las Naciones Unidas, «son estadísticas que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto». Es importante anotar que la demografía no es la única disciplina que utiliza indicadores. De hecho, buena parte de las ciencias sociales lo hacen, destacándose entre ellas la economía. (SOCIALHIZO s/f, p. 1).

Las alianzas estratégicas que se desarrollan entre los representantes de las entidades que forman parte del observatorio (instituciones de salud, educación, cultura, planificación física, trabajo y seguridad social, ciencia y tecnología, economía, comunicación, gobiernos territoriales, por resaltar algunos) deben estar basadas en el interés de aportar al desarrollo sostenible del lugar en que está enclavado. Debe existir un consenso legal entre las instituciones que participan, pues el trabajo del observatorio demográfico

tributa a las máximas autoridades lo que supone que, entre todas esas instituciones, debe mediar un nivel de compromiso.

El observatorio debe ser capaz de realizar comparaciones a distintos niveles: local, provincial, nacional e internacional, y seguir una organización del trabajo. Los contenidos teóricos y metodológicos que se tengan deben actualizarse constantemente, haciendo uso de las tecnologías de la información y gestión del conocimiento. La información que se genere debe ubicarse en sitios que sean de fácil acceso a investigadores, decisores e interesados en los estudios poblacionales. El observatorio debe distinguirse por la superación constante de sus miembros, respecto a otras organizaciones y sociedades; además, habrá de establecer conexiones con otros observatorios demográficos de otras ramas de las ciencias sociales y de otras ciencias especialmente, de otros municipios, para que puedan asesorarse entre sí y lograr una gestión más eficiente.

Las características e historia de los territorios, así como el conocimiento de los investigadores sobre las temáticas demográficas, determinarán qué variables estudiar, así como el interés de los investigadores. En la provincia de Holguín, se insertan algunas que no están en los estudios demográficos clásicos, debido a la incidencia de determinadas variables demográficas; esta provincia se distingue a nivel nacional e internacional por algunas morbilidades, como es el caso de la ataxia¹ y algunas enfermedades oncológicas. Por esta razón, entre las variables incluidas como objeto de estudio del OEDH se encuentra la ataxia.

Las primeras observaciones relativas a una elevada frecuencia de aparición de pacientes con ataxias hereditarias en la región norte-oriental de Cuba fueron realizadas en la década de 1960 por el eminente neurólogo cubano Rafael Estrada González, director del Instituto de Neurología y Neurocirugía en La Habana (Vallés, Estrada y Bastecherrea 1978; Rodríguez 2013). Posteriormente, se publican los resultados de un tercer estudio epidemiológico de esta enfermedad realizado en Holguín, en el que se reporta una tasa de prevalencia de 43 enfermos por 100 000 habitantes (Velázquez *et al.* 2001). De modo particular, se destacó el municipio Báguanos, que alcanzó la extrema tasa de 129, 2 enfermos.

¹ Desde la neurología, la ataxia se define como un signo clínico consistente en la pérdida de la capacidad para realizar movimientos voluntarios de manera coordinada. Internacionalmente se ha descrito un grupo de enfermedades neurológicas, cuyo principal o más notable signo clínico es la ataxia y que, por tal razón, reciben el nombre genérico de ataxias. Estas pueden ser de causa genética o ambiental (De Silva *et al.* 2019; Sullivan *et al.* 2019).

La creación del Centro para la Investigación y Rehabilitación de Ataxias Hereditarias (CIRAH) hizo posible la concreción de un estudio epidemiológico nacional –realizado de 2002 a 2004–, que permitió profundizar en la caracterización epidemiológica, clínica y genética de ataxias hereditarias en Cuba. Dirigida por el doctor Luis C. Velázquez Pérez –entonces director del CIRAH y actual presidente de la Academia de Ciencias de Cuba– esta investigación reportó una tasa de prevalencia de 40,18 enfermos por 100 000 habitantes para la provincia y de 141,66, para el mencionado municipio; mientras que la nacional fue de 6,57.

Todo lo anterior indica que las tasas de prevalencia para ataxias espinocerebelosas en Cuba y en Holguín son 2,19 y 13,39 veces, respectivamente, más elevadas que las reportadas para el resto del mundo. Deviene, entonces, un problema de población que necesita los constructos teórico-metodológicos que aporta la demografía como componente aditivo a los estudios neurológicos. Por esto, aun cuando resultan evidentes los aportes del uso del método epidemiológico para la caracterización de la población cubana afectada por ataxias hereditarias, en cuanto a su prevalencia, incidencia y distribución geográfica, existen aspectos que sería oportuno tratar desde la perspectiva de la demografía aplicada a la salud.

Por estas razones, para la tercera edición de la maestría en Estudios de Población que coordinó el CEDEM de la Universidad de La Habana, iniciada en marzo de 2017, se aprobó un proyecto de investigación que pretende caracterizar la historia reproductiva y el comportamiento de la fecundidad en pacientes con ataxia espinocerebelosa tipo 2. Este tema de investigación incitó al CEDEM a reconocer la ataxia holguinera como fenómeno susceptible a ser estudiado desde la perspectiva demográfica y su inclusión entre los objetos de estudio del OEDH. Sus resultados preliminares registraron que el comportamiento de la nupcialidad en mujeres con este padecimiento se caracteriza por uniones consensuales tempranas y poco estables. Estas observaciones permitieron una mejor comprensión del comportamiento de la fecundidad en pacientes con ataxia espinocerebelosa tipo 2, por tanto se espera que esta profundización permita el diseño e implementación de estrategias de salud pública, así como de proyectos de intervención comunitaria y de desarrollo local.

La articulación de diferentes actores, áreas del conocimiento y de diversos saberes en el contexto del OEDH ha facilitado el abordaje de las ataxias hereditarias desde una perspectiva novedosa: la demografía aplicada a la salud, con la consiguiente

profundización en fenómenos relacionados con la fecundidad y sus determinantes próximos, que permitirán implementar acciones que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las familias afectadas

Asimismo, la inclusión de otras variables novedosas en los estudios de población constituye una necesidad reconocida a nivel internacional. En reciente estudio acerca de componentes conceptuales sobre censos de población y viviendas, se constata lo siguiente:

con las variables básicas de la dinámica demográfica –que deben estar presentes en todo censo– en cada ronda se revisan las necesidades y demandas que existen en el país, se busca un equilibrio respecto a qué incluir y cómo hacerlo, y se presta atención a las recomendaciones y comparabilidad internacional. Así, los censos se van adaptando y modificando paulatinamente según los cambios sociales y políticos. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe 2019, p. 12).

Respecto a las modificaciones que influyen en los comportamientos de la población, se señalaron aspectos tan sensibles y necesarios como la «demanda de identificación de la población indígena y afrodescendiente, aquella con discapacidad y de la comunidad LGTBIQ, además de información referente al uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la movilidad cotidiana [...]» (Comisión Económica para América Latina y el Caribe 2019, p. 13).

Proceso de intervención. Génesis y desarrollo

Para el proceso de intervención se ha decidido abarcar los años de existencia del OEDH desde su fundación hasta la actualidad. La siguiente cronología sirve de guía para visualizar los avances de cada año en su proceso de génesis y consolidación. Permite, a la vez, presentar de forma resumida la simbiosis que en 2019 condujo a su origen, la cual se concibió siguiendo dos lógicas: por un lado, la emergencia y afianzamiento de grupos para el estudio de las variables demográficas y, por otro, la constitución de grupos de estudios de población en municipios de la provincia.

Cronología del proceso de génesis y consolidación del OEDH

2011. Fortalezas de la provincia que permiten la concepción y desarrollo de los estudios demográficos

La provincia de Holguín, a lo largo de los años, ha tenido un amplio desarrollo de las ciencias sociales que la distingue del resto del país. El Consejo Provincial de las Ciencias Sociales y Humanísticas

se fundó en el año 1986 por un pequeño núcleo liderado por el doctor José Manuel Guarch Delmonte (eminente arqueólogo cubano), como presidente del consejo y la máster Claribel González Calzadilla (prestigiosa gestora de las investigaciones sociales en Holguín), quien fungiera como secretaria de esta institución, con funciones de especialista de ciencias sociales del CITMA de la provincia. Rápidamente este consejo alcanzó prestigio por su trabajo y la capacidad de integración interinstitucional e interdisciplinar, demostrado por académicos de estas ciencias radicados en el territorio. Ello permitió que la provincia de Holguín fuera seleccionada para integrar el polo de humanidades del país, pues solo Pinar del Río y Villa Clara tenían ese honor hasta ese momento.

En ese escenario, en la dirección del Consejo Provincial de Ciencias Sociales de Holguín se desempeñaba como presidente la máster Claribel González Calzadilla; por su parte, el doctor Antonio Aja Díaz dirigía el CEDEM de la Universidad de la Habana. Ambos ejecutaron una productiva visita de trabajo del CEDEM a la provincia de Holguín, realizada el 25 y 26 de octubre y donde participaron, además, cinco investigadores de este centro. Esta visita incluyó sesiones socializadoras del proyecto fundacional de estudios demográficos en la provincia, sirvió para iniciar el tejido de alianzas entre los actores del territorio y para comenzar un amplio proceso de capacitación que se ha sostenido cada año.

La segunda acción de ese tipo consistió en una sucinta conferencia que se impartió en la Universidad de Holguín el 26 de octubre de 2011, sobre la situación demográfica de la población cubana, actual y en perspectiva, y donde se presentó un análisis de la situación demográfica de la provincia, sus desafíos y oportunidades. La irrupción de los estudios de población en un territorio requiere de una amplia labor de involucramiento, como base para las alianzas necesarias. La exposición de sus campos del saber resulta imprescindible, no solamente para expertos de las ciencias sociales, sino, además, para los actores relevantes por su capacidad decisora en el territorio. Con ese fin, se concibió una sesión de trabajo con profesores de las ciencias sociales de la Universidad de Holguín y de las otras universidades del territorio, con miembros del Consejo Provincial de Ciencias Sociales y Humanísticas y se invitó, además, a representantes del Partido Comunista de Cuba (PCC), del gobierno provincial, de la dirección de la Universidad y del CITMA en el territorio. Se consideró como sede la propia casa de altos estudios. Las reflexiones realizadas permitieron la firma del primer convenio de colaboración entre la delegación

territorial del CITMA de Holguín y el CEDEM de la Universidad de la Habana, el 27 de octubre de 2011 (González y Mora 2017).

2012. Constitución del OEDH

La segunda acción se produjo del 16 al 20 de abril de 2012 y permitió escalar en el proceso de concepción, organización y fundación del observatorio; además, facilitó identificar las fortalezas del territorio; entre ellas, el hecho de contar con la presencia de investigadores con gran experiencia y liderazgo. Esto dio paso al primer análisis –desde enfoques de población– de la situación de variables demográficas que ya se venían estudiando: mortalidad, morbilidad, envejecimiento, fecundidad, migración, recursos laborales, entre otras.

Otra fortaleza se identificó en la capacidad de los actores del territorio sobre gestión de la ciencia, el conocimiento y la innovación. En el proceso de fundación se unieron profesores y egresados de la maestría en Gestión de la Ciencia, desarrollada en el territorio por el Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas (INSTEC) –en alianza con el CITMA provincial y la Universidad de Holguín– bajo la conducción de la doctora Nidia Sánchez, el comité académico del INSTEC y el doctor Luis Orlando Aguilera García, fundador y experto de la Red GUCID del Ministerio de Educación Superior. Desde un inicio, el grupo de investigación se distinguió por ser multidisciplinario, interdisciplinario e interinstitucional. Otras entidades como el Centro para la Investigación y Rehabilitación de las Ataxias Hereditarias, Casa de Iberoamérica, Centro Oncológico de Holguín, escuela del PCC y demás se sumaron para formar parte de esta investigación.

Con estas miradas se evidenció la necesidad y posibilidad de expandir estos estudios a municipios preparados para cobijar tales saberes. En primer lugar, se identificó a Mayarí, que en esos momentos era sede del primer programa de desarrollo integral de la Isla y que contaba con la Estación de Investigaciones Integrales de la Montaña en Pinares de Mayarí, institución del CITMA de la provincia con reconocidos resultados científicos. Aquí se creó el primer Grupo de Estudios Demográficos, a cargo del máster Félix Cabrera. Estos elementos organizativos de la ciencia permitieron finalmente constituir el Grupo Provincial de Estudios Sociodemográficos (GPES), bajo la coordinación de la delegación territorial del CITMA, a través del Consejo de las Ciencias Sociales y Humanísticas, con una red de gestión y control para el aspecto administrativo (figura 1), y la red de variables demográficas para el asesoramiento científico (figura 2).

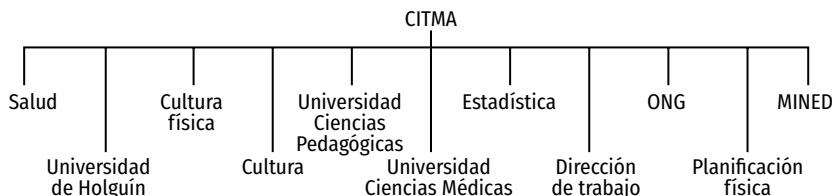


Figura 1. Entidades que participaron inicialmente en los estudios de población.

En la figura 2 se representan las variables demográficas que se estudiarían según las capacidades que demuestra la provincia, por estudios de investigaciones realizados en años anteriores.

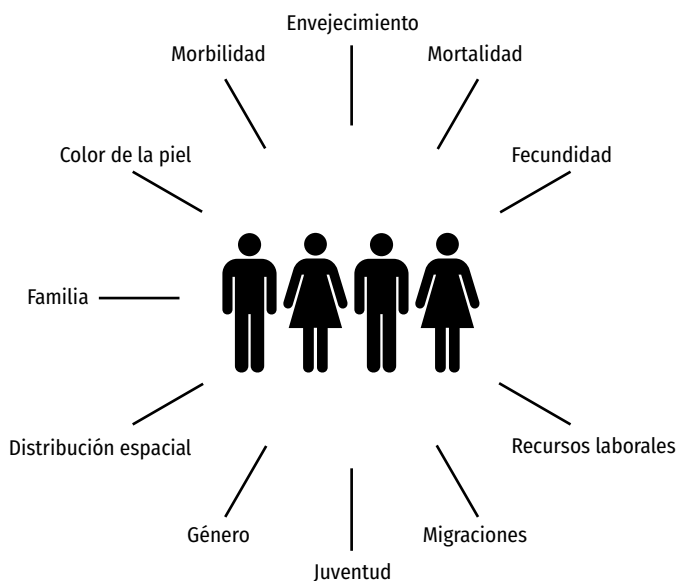


Figura 2. Distribución de las variables demográficas de estudio en 2012.

El avance en los estudios permitió que con los años de trabajo se fueran integrando otras variables por el nivel de la gestión e investigación que se generaba en la provincia, así como por el interés de los investigadores; entre ellas se encuentran: el trabajo por cuenta propia, el Plan Turquino (para investigar la dinámica demográfica en estos espacios priorizados), la ataxia, las enfermedades oncológicas, el medioambiente, y también los discapacitados, nombrados así al inicio y después, personas con discapacidad.

El 7 de junio de 2012 fue instituido el OEDH, el cual conformó su sede en la delegación territorial del CITMA. Este nuevo paso fue realizado durante el encuentro de trabajo convocado por el CEDEM.

En este espacio, se dio un fuerte impulso a la gestión de la información y fue depositada una amplia bibliografía digital e impresa para ser utilizada por los miembros del grupo e investigadores que deseen ampliar sus conocimientos en los temas de población. La dirección del grupo y del OEDH se asignó a la máster Claribel González Calzadilla, y como segunda coordinadora fue designada la ingeniera Arelis Rosalen Mora Pérez, quien cursaba sus estudios de la maestría en Estudios de Población del CEDEM (2013-2016) y que al concluirlos (2017) pasó a ocupar la coordinación. Posteriormente, en septiembre de 2018, este cargo fue asignado a la licenciada Ismaray Sabugo Pupo. Un elemento muy significativo es la organización de planes de acción que se aprueban anualmente para todo el desarrollo del grupo provincial, tanto en actividades de trabajo como en la realización de talleres y capacitación entre el CITMA y el CEDEM.

2013-2015. Institucionalización de la capacitación

Como cada localidad posee sus características, conocer la provincia y, en particular, su interior, fue un reto del OEDH desde sus inicios. Para lograrlo se unieron los intereses de los actores gestores del proyecto (CEDEM, CITMA, UHo, gobierno, salud, educación), pues según Aja (2015) «incorporar el enfoque de la relación población-desarrollo a los principales planes de desarrollo económicos y sociales demanda un particular abordaje desde los ámbitos territoriales» (p. 2). Partiendo de estos criterios, el 11 diciembre de 2013, en el municipio Moa fue creado el segundo Grupo Municipal de Estudios Sociodemográficos, coordinado por la licenciada Leticia Machado Gámez, profesora del Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa Dr. Antonio Núñez Jiménez (ISMMM). Este territorio trabaja bajo la coordinación del grupo provincial, pero también enfoca el trabajo hacia la variable *medioambiente*, debido a las características del municipio.

La coordinación del OEDH definió el primer programa de capacitación para el territorio, con la participación de investigadores, al cual se incorporaron las siguientes acciones:

1. Curso Nacional Intensivo de Análisis Demográfico en el CEDEM (La Habana).
2. Curso de Dinámica Demográfica en Moa, Urbano Noris y Gibara.
3. Curso de Demografía Aplicada en Holguín.
4. Curso Regional Intensivo de Análisis Demográfico en el Centro Latinoamericano de Demografía (CELADE), en Chile.

5. Maestría en Estudios de Población del CEDEM iniciada en el año 2013.
6. Participación en eventos nacionales del CEDEM.

En los meses de septiembre y octubre de 2013, se desarrolló el Curso Nacional Intensivo de Análisis Demográfico en el CEDEM, en el que participaron dos profesionales del territorio. Este curso fortaleció los conocimientos de sus investigadores en los temas de dinámicas demográficas y la interrelación población-desarrollo. En este mismo año –del 27 al 28 de noviembre– se realizó el primer evento territorial del grupo y, más adelante, el 26 de noviembre de 2014 se llevó a cabo el II Taller Provincial de Estudios Demográficos.

2015. Ampliación de la capacitación

Del 6 al 10 de abril de 2015, se realizó el Curso de Dinámica Demográfica en el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, para la capacitación de investigadores de las provincias orientales, en el que participaron, además de representantes de municipios holguineros, investigadores de la provincia de Santiago de Cuba. Aquí se abordaron temas sobre análisis demográfico, población y medioambiente, así como proyectos y programas sobre población y recursos laborales, entre otros.

Una de las investigadoras del territorio fue seleccionada por el CEDEM para participar en el Curso Regional Intensivo de Análisis Demográfico en el CELADE, efectuado en Chile de agosto a diciembre de 2015. En este curso se apreció una amplia perspectiva de los procesos demográficos en América Latina, metodologías y técnicas empleadas para el análisis demográfico, y el fortalecimiento de la importancia de la interrelación población-desarrollo. En el mes de noviembre se realizó el III Taller Provincial, que pasó a convertirse en un espacio anual de reflexión de resultados y proyecciones.

2014-2016. Colaboración internacional en el OEDH con iniciativa de PADIT

Un momento importante para la consolidación del OEDH fue su articulación con la coordinación de PADIT, programa marco de apoyo al fortalecimiento de las capacidades institucionales para la planificación y la gestión del desarrollo territorial. Esta plataforma surge a nivel de país en el año 2014, como un programa de desarrollo que conjuga los desempeños del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Agencia de Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE), la Agencia de Cooperación para el Desarrollo (AICS) de Italia, y, de Cuba, los Ministerios

de Economía y Planificación (MEP), de Finanzas y Precios (MFP), y el Instituto de Planificación Física (IPF).

A este núcleo de dirección de PADIT, que tiene sus bases territoriales inicialmente en las provincias de Pinar del Río, Artemisa, Cienfuegos y Holguín, han ido incorporándose redes e instituciones asociadas como CEDEM y GUCID del MES, que cuentan en Holguín con un grupo de estudios avanzados. Esta confluencia de actores e instituciones resulta para el joven observatorio holguinero una interesante fortaleza, pues en el año 2016 –de conjunto con GUCID y CEDEM– la conducción de PADIT en Holguín comprende la importancia de aprovechar las capacidades ya creadas en los temas relacionados con la población en el territorio, así el grupo y OEDH pasan a formar parte de PADIT de Holguín mediante convenios interinstitucionales de extensión anual, donde se unen empeños de PADIT, CITMA, CEDEM y GUCID.

2016. Incorporación de otros municipios a los estudios demográficos

A partir de una amplia experiencia en la gestión de proyectos de investigación, acumulada en la década de los años ochenta y en el primer lustro del presente siglo, el 21 de septiembre de 2016 fue constituido el tercer Grupo Municipal de Estudios Demográficos en el municipio de Urbano Noris, con estructura similar a la coordinación provincial. Este, junto al municipio Holguín, es uno de los dos municipios que se encuentran dentro de PADIT. Su coordinador sería el máster Eduardo Buitrago Pavón, destacado profesional en la gestión de proyectos.

Este año el OEDH se incorpora al grupo de trabajo de PADIT en Holguín, articulando en sus trayectorias las lógicas de cofinanciación de los proyectos, la co-construcción del conocimiento, la articulación de actores, entre otras (Costamagna y Larrea 2017). Este momento de obtención de resultados en el grupo provincial marca un antes y un después en el trabajo del OEDH.

Entre los días 25 y 29 de abril de 2016 se logró capacitar a investigadores de la provincia con el Curso de Posgrado de Demografía Aplicada, cuyo objetivo principal fue lograr que los cursistas realizaran las proyecciones de población de la provincia para los años siguientes.

2017. Extensión del trabajo hacia otros territorios de la provincia

En octubre de 2017, se realiza en el municipio Rafael Freyre, el taller de presentación de resultados del proyecto de investigación: «El adulto mayor como sujeto y gestor de su propio desarrollo», momento que se toma como punto indispensable para la creación

del grupo municipal y se funda el observatorio demográfico municipal en ese territorio. La persona designada para dirigir y asesorar a este grupo fue la doctora Dania Ondina Feria.

Del 22 al 24 de mayo de 2017 se impartió el Curso de Dinámica Demográfica en el municipio Urbano Noris, donde se trataron las siguientes variables demográficas: mortalidad, fecundidad y migración, y un acercamiento a la interrelación población-desarrollo. Fue impartido por el máster Wiliam Hernández Mondejar, la licenciada Maydée Vázquez Padilla y la máster Arelis Rosalen Mora Pérez, quien se formó en el programa de la maestría del CEDEM y fungía como coordinadora del OEDH cuando se realizó esta capacitación.

2018. Consolidación del OEDH

En mayo de 2018 se crea el Grupo Municipal de Estudios Demográficos en el municipio Calixto García, territorio que cuenta con un trabajo destacado en la gestión de la ciencia y la tecnología desde el CUM. Su responsable sería la máster Yunisleydis Ramírez, quien ya poseía experiencia del trabajo realizado en el grupo del municipio Moa

En octubre de 2018, la coordinación provincial del grupo y profesores del CEDEM visitan el municipio Sagua de Tánamo, ya incluido en PADIT con la provincia de Guantánamo; esto abre paso al principio de la interterritorialidad de la plataforma. Aquí se dieron los primeros pasos para la creación de un grupo que estudiaría la temática poblacional.

Un elemento a destacar es la participación estable de los investigadores del OEDH con sus resultados en diferentes eventos territoriales, entre ellos EXPOCIENCIA, que con frecuencia anual se realiza en el mes de febrero y es el evento de mayor intervención de profesionales del territorio, donde se integra el grupo provincial con talleres y conferencias magistrales.

Las Fiestas de la Cultura Iberoamericana constituyen otro evento anual en el que se ha logrado mantener una presencia estable para socializar los resultados del OEDH y donde se desarrolla, en el mes de octubre, un evento con la participación de resultados de los estudios demográficos.

2019. La sistematización: una mirada crítica

En el periodo en que se realiza la sistematización del proyecto del OEDH, continúa la expansión de esta experiencia hacia otros municipios. En marzo de 2019, en el municipio Gibara fue creado el grupo municipal, liderado por Beatriz Andrés Castellanos. El grupo provincial asumiría la coordinación del municipio cabecera

(Holguín), pues se encuentra en la capital holguinera y, además, los organismos provinciales manejan esta información.

Del 22 al 27 de abril de 2019, dos investigadoras de la provincia participaron en el Curso de Dinámica Demográfica, Población y Desarrollo en el CEDEM, ambas miembros del grupo provincial, una, coordinadora del grupo provincial, y la otra, del grupo municipal de Calixto García. En este curso, impartido en el municipio Gibara del 20 al 22 de mayo de 2019, se realizó un análisis de ese tema, teniendo en cuenta la mortalidad, la fecundidad y las migraciones, así como los principales elementos a tener en cuenta para la interrelación población-desarrollo.

Al ser el envejecimiento poblacional el principal reto demográfico del país, su estudio requería una especial atención en este municipio, pues es el más envejecido de la provincia. Por esta razón, desde creación del GPES, en el curso del año 2012, se identificó esta variable como relevante para el conocimiento del comportamiento de la población de la provincia y sus municipios.

El grupo constituido para el estudio de esta variable fue concebido desde sus inicios con una composición interdisciplinaria e interinstitucional.² Este vínculo ha permitido enriquecer el conocimiento acerca del comportamiento de la variable, con las miradas trianguladas en otras como fecundidad, familia, juventud, ruralidad, color de la piel, trabajo por cuenta propia, y otras. Además, los intercambios con expertos han transmitido experiencia, motivación y, sobre todo, capacitación para entender y aplicar la demografía al espacio de la provincia, entre estas se destacan los talleres de familia y envejecimiento (FAMENV), las jornadas provinciales de gerontología y geriatría (GERONTO Holguín) y las jornadas provinciales de medicina familiar (MEDFAMILIAR).

El estudio de sistematización sobre el trabajo desplegado por el grupo de estudios de la variable *envejecimiento* permitió identificar varias líneas de conocimiento indispensable, por su alcance para el estudio de su comportamiento en la segunda década del siglo XXI en Cuba (anexo 1). Por estos logros, el gobierno provincial y sus homólogos municipales valorizaron los resultados de la labor del grupo y determinaron su inclusión en las políticas de

² Juan Carlos Baxter Moro fue el coordinador del estudio de la variable *envejecimiento* en este grupo el que estuvo conformado por investigadores de Salud Pública, profesores del CEDEM, de la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín, del Comité Académico de la maestría en Longevidad Satisfactoria, del Centro Provincial de Higiene, Epidemiología y Microbiología, así como por funcionarios de la Delegación Territorial del CITMA y de los órganos locales y provinciales del Gobierno.

trabajo; por ejemplo, el CAP adoptó el acuerdo n.º 452 donde se aprobaron acciones relacionadas con los resultados del Grupo de Estudios Demográficos de la provincia.

Como resultado de la labor de expansión hacia los municipios de los estudios demográficos, el mapa del OEDH abarca en la actualidad la mitad del territorio de la provincia (siete municipios), con grupos constituidos y en funcionamiento. Algunos han avanzado más que otros en sus diálogos con los órganos de gobierno y organismos municipales, entre los que se destacan los municipios Urbano Noris y Rafael Freyre.

Resumen de las líneas principales del OEDH

Los resultados alcanzados por este observatorio han sido muy halagüeños. A continuación se resumen las líneas fundamentales de trabajo en los que se ha destacado:

- Desde los inicios del OEDH, la provincia posee fortalezas en el campo de las ciencias sociales y su vinculación con las direcciones nacionales.
- Las diferentes formas organizativas en este campo del quehacer científico han permitido, desde la fundación del primer grupo hasta el OEDH, su avance posterior y sostenibilidad, así como todos los impactos sociales que le han acompañado posteriormente, se basan en conceptos y líneas de trabajo que le han servido como base a lo largo de sus siete años de trabajo. Esas ideas se concentraban en la interinstitucionalidad e interdisciplinariedad, en el valor de las alianzas entre los actores principales del territorio, junto al CEDEM y el CITMA, cuyo actor principal fue el Consejo Provincial de las Ciencias Sociales y Humanísticas.
- Sus líneas principales se dirigieron hacia el fomento de la capacitación, la gestión de eventos de alta capacidad socializadora, la inclusión territorial consolidada a través de la presencia de los estudios demográficos en los municipios, y la co-construcción de los conocimientos que emanan del OEDH que, mediante alta capacidad propositiva y gestión de comunicación, llega a las manos de los decisores de gobierno en municipios y provincia (Aguilera y González 2018).
- Su política de trabajo concibe la sostenibilidad del desempeño basado en tres pilares principales: alianzas, capacitación y talleres científicos. Estos son componentes de la filosofía de trabajo que sientan bases motivacionales para los miembros

de cada grupo y son autorreproductores de una constancia necesaria en el quehacer de este tipo de estudios.

- En el periodo comprendido de mayo de 2012 hasta el segundo semestre de 2019, se han realizado más de quince sesiones científico-metodológicas con el CEDEM y más de treinta talleres de presentación de resultados de investigaciones que corresponden a cada una de las variables, organización de eventos y de sistematización. Las sesiones representan un escenario fundamental para evaluar el estado de las dinámicas poblacionales de la provincia y sus municipios en el comportamiento de las variables demográficas que se estudian y las capacidades construidas en los territorios, para gestar proyectos que contribuyan a la inserción de esos conocimientos en los emprendimientos de desarrollo territorial y las asesorías a los gobiernos.
- La alianza con el CEDEM y la Universidad de Holguín permitió formar tres profesionales en la primera edición de la maestría en Estudios de Población impartida en el CEDEM, iniciada el 22 de abril de 2013 y concluida en 2016. En el año 2019, una profesional del territorio cursó la tercera edición de la maestría que se desarrolló en la Universidad de Cienfuegos y que fue impartida por profesores del CEDEM. En los momentos en que se culmina este estudio de sistematización existe una matrícula potencial para el doctorado en Ciencias Demográficas.
- Fue creado un comité editorial de la provincia en 2016, con el fin de facilitar la generación de productos comunicativos de diversos estilos.
- El trabajo realizado por los investigadores y los resultados científicos obtenidos han permitido la realización de siete eventos científicos provinciales de estudios sociodemográficos, todos bajo la asesoría científico-metodológica del CEDEM, entidad que también asumió la logística para su realización (tabla 2).
- Se generaron alianzas con los miembros del grupo provincial y de cultura provincial, a través de la Casa Iberoamericana y PADIT. El evento se insertó como foro del Congreso Iberoamericano de Pensamiento, en el marco de la Fiesta de la Cultura Iberoamericana que se realiza cada año.
- En el evento EXPOCIENCIA se presentan los resultados más relevantes de las ciencias, las tecnologías y las innovaciones en el territorio. Desde el año 2013, el OEDH ocupa un espacio para los estudios demográficos, en el que se presentan los

resultados de las investigaciones realizadas, a través de talleres, mesas redondas, paneles y conferencias magistrales. De igual manera, se dedican a una determinada variable o a los retos y desafíos de los estudios de población en la provincia. Los municipios cuentan con sus eventos propios donde socializan, evalúan resultados y proyectan nuevas acciones.

- En el marco del evento Memoria Nuestra, que forma parte de las Romerías de Mayo –fiesta cumbre de la juventud cubana para las artes y el pensamiento–, se logró establecer un espacio para las investigaciones sobre y por los jóvenes y se consiguió la participación de holguineros en los talleres nacionales de jóvenes investigadores en temas de población, realizados en el CEDEM. De igual manera, la ANEC y el OEDH participan en una alianza que se consolidó a partir del año 2018, donde este interviene como sociedad científica.
- En los eventos Familia y Envejecimiento, organizados por la Universidad de Ciencias Médicas de Holguín, se logra un espacio en cada edición para la presentación de resultados de los miembros del grupo.

Tabla 2. Eventos científicos provinciales de estudios sociodemográficos

EVENTOS	FECHA
I	27 y 28 de noviembre de 2013
II	26 de noviembre de 2014
III	Noviembre de 2015
IV	13 y 14 de octubre de 2016
V	26 de octubre de 2017
VI	26 de octubre de 2018

Buenas prácticas

Entre las buenas prácticas demostradas por el OEDH se relacionan:

- La capacidad propositiva y de liderazgo que poseen las ciencias sociales en el territorio.
- El haber conformado una planificación de trabajo del grupo provincial con diferentes formas organizativas de acción eventos, talleres y capacitación que han permitido la socialización de los resultados.
- La labor, en equipos multidisciplinarios e interinstitucionales, de los grupos de investigación para consolidar una amplia participación de investigadores, decisores y funcionarios de la mano de los actores comunitarios.

- La capacitación permanente de todos los involucrados en los estudios demográficos.
- La comunicación de los contenidos de todas las fases de los estudios demográficos, de modo que se disponga en todo momento de la información necesaria para el trabajo del OEDH.
- La articulación de redes de trabajo interinstitucionales e interdisciplinarias.
- La cofinanciación de su labor, eventos y tareas.
- La flexibilidad para la comprensión de los aportes que brinda la interterritorialidad.
- La integración de diferentes factores decisivos (CEDEM, CITMA, GUCID y PADIT).

Lecciones aprendidas

A partir de estas experiencias, el OEDH ha demostrado con su trabajo:

- El valor del liderazgo de los grupos de investigaciones sociales consolidados en los territorios y en la provincia, así como la capacidad de gestión de alianzas de la dirección de esos grupos: en este caso, se trata del Consejo Provincial de las Ciencias Sociales, que fungió como soporte institucional de base durante el desarrollo de este proceso observatorio.
- La importancia de partir de capacidades instaladas en los conductores de su proceso organizativo sobre los procesos de gestión de la ciencia, las tecnologías y la innovación: la maestría en Gestión de la Ciencia del INSTEC aportó un importante impulso formativo previo.
- La atención brindada a la constante capacitación de los miembros claves del grupo provincial y los de cada municipio, que permitió disponer de una formación imprescindible para el estudio de las dinámicas poblacionales y construir conocimientos para los decisores a esos niveles.
- La sólida gestión de alianzas de actores con el Consejo Provincial de Ciencias Sociales como centro para fomentar el trabajo en red de organismos, instituciones y decisores al lado de los investigadores.
- La importancia de la socialización de los trabajos y resultados del OEDH con su alcance a diversos sectores de la población y al mundo académico, a través de una apropiada gestión comunicativa de la ciencia y una gestión de eventos consolidada.

- La multiplicidad de formas de socializar los resultados a partir de conocer los alcances de los diferentes productos comunicativos en el campo de la gestión de la ciencia.

Desafíos a enfrentar

El OEDH se enfrenta a varios desafíos, el más importante radica en la sostenibilidad de su trabajo debido, entre otras causas, a la movilidad de los investigadores y coordinadores que se prepararon y poseen formación profesional en estudios de población, que pueden dañar las diferentes formas organizativas creadas para, en un futuro, lograr resultados de impacto en niveles provinciales y nacionales.

Retos ante su avance

En las condiciones de implementación de la Constitución y todo el cuerpo jurídico normativo que le acompaña, el principio de autonomía municipal constituye uno de los retos fundamentales del OEDH, consistente en asegurar que prevalezca un enfoque integral del desarrollo municipal, pues este es el único que puede hacer prevalecer la importancia de los estudios de población en las estrategias de desarrollo, así como lograr que las direcciones del grupo provincial sean sistemáticas y logren mantener un trabajo estable y con resultados.

Consideraciones finales

La experiencia de la fundación y gestión del OEDH, en sus siete años de trabajo continuado, muestra la importancia de los aportes de esta estructura, propia de procesos de gestión del conocimiento, para la generación de insumos de información que contribuyan a consolidar los procesos de toma de decisiones en los municipios.

Al mismo tiempo, revela la necesidad de la atención permanente a la capacitación de los actores territoriales en los asuntos medulares de las dinámicas de población. La experiencia demuestra que solo convirtiendo a los decisores en portadores activos del conocimiento básico que aportan los estudios de población y su valiosa práctica para la transformación de los enclaves municipales, se logra en ellos un compromiso consciente con la consideración de los indicadores demográficos para los procesos de toma de decisiones.

Para los gobiernos municipales, en la difícil labor de concepción y conducción de los caminos al desarrollo, conocer el comportamiento de las dinámicas de población permite delinear con mayor precisión las estrategias y acciones necesarias y posibles,

así como prever –siguiendo la máxima de que gobernar es prever– los requerimientos que hagan realidad las metas definidas.

Las experiencias del OEDH resultan valiosas para todos los municipios en la nación cubana. Algunas de sus buenas prácticas pueden enriquecer procesos en otros países de América Latina.

Anexo 1. Estudio de sistematización de la variable *envejecimiento* **Líneas de conocimientos indispensables identificadas por este grupo de estudio**

- Evolución del envejecimiento.
- Declaraciones nacionales e internacionales a favor del envejecimiento.
- Gerontología y geriatría.
- Envejecimiento individual y poblacional.
- Epidemiología del envejecimiento.
- Tipologías del envejecimiento.
- Presentación de las enfermedades en el adulto mayor y denominación como grandes síndromes geriátricos.
- Morbilidad y mortalidad geriátricas.
- Opciones comunitarias e institucionales para ancianos.
- Gerontagogía. Pedagogía del adulto mayor.
- Ética en la atención al adulto mayor.

Evidencias empíricas del proceso de envejecimiento a escala social en la provincia y sus municipios

- Predominio de adultos mayores en actividades sociales.
- Presencia de uno, dos, tres o más adultos mayores en un número significativo de familias.
- Convivencia de varios adultos mayores solos.
- Existencia de adultos mayores con discapacidad o estados de postración.
- Transformación de los roles de los adultos mayores dentro de las familias.
- Desempeño laboral o reincorporación hasta edades bien avanzadas.
- Predominio de la realización de labores extrahogareñas y comunitarias por adultos mayores.

Principales implicaciones

- Individuales, para la propia persona envejecida.

- Familiares.
- Comunitarias.
- Sanitarias.
- Económicas.
- Académicas.
- Gubernamentales.
- Políticas.

Principales retos sanitarios

- Mayor demanda de servicios y atenciones médicas.
- Incremento de los servicios verticales para pacientes geriátricos e invasión de los horizontales.
- Necesidad de formación de recursos humanos geriátricos.
- Mayor demanda de ayudas técnicas (bastones, prótesis, entre otros).
- Dependencia y demanda de cuidadores y cuidados.
- Mayor demanda de instituciones sociales.

Proyecciones de trabajo

- Continuar describiendo los escenarios demográficos y su repercusión en la dinámica del territorio.
- Profundizar en el rigor científico de los estudios que realiza el grupo y diversificar los aportes de las investigaciones.
- Socializar los resultados de los estudios sobre la variable *envejecimiento* en todos los escenarios de municipios implicados y en los ámbitos del gobierno e instituciones de cada territorio.
- Asesorar a los grupos municipales de estudios sociodemográficos creados en los municipios y a los que se irán incorporando en las líneas de trabajo establecidas.
- Continuar participando en todos los eventos posibles dentro y fuera de la provincia.

Buenas prácticas

- Enfoque interdisciplinar e interinstitucional para la organización y gestión del estudio sobre el comportamiento del envejecimiento poblacional en los territorios.
- Alianzas consolidadas con los órganos del gobierno y otras instituciones asociadas a la atención a la población en los territorios.

- Política de trabajo del grupo de estudios de la variable que privilegie la puesta en valor social de los resultados obtenidos como consecuencia de los estudios sobre envejecimiento de la población de los territorios.
- La capacitación sistemática de los miembros del grupo y los funcionarios de las entidades aliadas a este, privilegiando a los órganos del gobierno, constituye uno de los ejes fundamentales del trabajo del grupo.

Bibliografía

- AGUILERA, L. O. (2017). *Cuba. Dialéctica de la actualización de su modelo económico y social*. Holguín: Conciencia Ediciones.
- AGUILERA, L. O. (coord.) (2018). *Sistematización de experiencias de desarrollo territorial en cuatro provincias cubanas*. Holguín: Ediciones Holguín.
- AGUILERA, L. O.; GONZÁLEZ, C. S. (2018). «La capacidad propositiva universitaria del conocimiento y la innovación y el desarrollo local» [en línea]. *Revista Congreso Universidad*, vol. 7, n.º 5. ISSN 2306918X. [Consulta: 2019-3-22]. Disponible en <http://revista.congresouniversidad.cu/index.php/rcu>
- AJA DÍAZ, A. (2015). «La experiencia de Cuba en la realización de los proyectos de capacitación e investigación en población y desarrollo local» [en línea]. *Novedades de Población*, vol. 11, n.º 22. [Consulta: 2019-3-20]. Disponible en <http://www.novpob.uh.cu/index.php/NovPob/article/view/294>
- ARCIA, L. A. (2009). «Demografía y salud. Apuntes para una conferencia» [en línea]. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, vol. 8, n.º 4. [Consulta: 2019-3-20]. Disponible en <http://www.revhabanera.sld.cu/index.php/rhab/article/view/1585>
- ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR (2019). «Constitución de la República de Cuba». *Gaceta Oficial*, n.º 5, extraordinaria, La Habana, 19 de abril.
- ASIS, S. J. DE (2018). «Demography and Epidemiology». En R. R. Tampi, D. J. Tampi y L.L. Boyle (eds.), *Psychiatric Disorders Late in Life*, pp. 11-20. New York: Springer International Publishing.
- BERKMAN, L. F.; KAWACHI, I. (2000). *Social Epidemiology*. New York: Oxford University Press.
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) (2019). *Aspectos conceptuales de los censos de población y vivienda: desafíos para la definición de contenidos incluyentes en la ronda 2020*. Serie de seminarios y conferencias, n.º 94 (LC/TS.2019/67). Santiago de Chile: CEPAL.
- COSTAMAGNA, P.; LARREA, M. (2017). *Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social*. Orquesta-Instituto Vasco de Competitividad. Bilbao: Fundación Deusto.

- GONZÁLEZ, C. S.; MORA, A. R. (coords.) (2017). *Caracterización sociodemográfica de la provincia de Holguín*. Grupo de Estudios Demográficos (CEDEM). Holguín: CITMA.
- KAWACHI, I.; SUBRAMANIAN, S. V. (2005). «Health Demography». En D. L. Poston y M. Micklin (eds.), *Handbook of Population. Handbooks of Sociology and Social Research*, pp. 787-808. Boston: Springer.
- LARA Y MATEOS, R. M. (1994). *Medicina y cultura: hacia una formación integral del profesional de la salud*. Ciudad de México: Plaza y Valdés Editores.
- OBSERVATORIO DEMOGRÁFICO UNIVERSITARIO (ODU) (2019). «¿Quiénes somos?» [en línea]. Universidad Nacional Autónoma de Honduras. [Consulta: 2019-3-22]. Disponible en <https://odu.unah.edu.hn/quienes-somos>
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (ONE). (2010). *Encuesta nacional de fecundidad. Informe de resultados*. La Habana.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (ONU) (1985). «Concepto de demografía». *Diccionario demográfico multilingüe en español*, 2^{da} edición. New York.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC) (2011). «Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución». La Habana: VI Congreso del PCC.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC) (2016): «Actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021» [en línea]. La Habana: VII Congreso del Partido. [Consulta: 2019-10-11]. Disponible en <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Lineamientos%202016-2021%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf>
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC) (2017). «Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista». La Habana: VII Congreso del PCC.
- RODRÍGUEZ, P. L. (2013). «Historia de la neurología en Cuba». *Revista Cubana de Neurología y Neurocirugía*, vol. 3, supl. 1, pp. S56-S75.
- SILVA, R. N. DE *et al.* (2019). «Diagnosis and Management of Progressive Ataxia in Adults». *Practical Neurology*, vol. 198, n.º 3, pp. 196-207.
- SOCIALHIZO (s. f.). *Indicadores demográficos* [en línea]. [Consulta: 2019-3-22]. Disponible en <https://www.socialhizo.com/geografia/indicadores-demograficos>
- SULLIVAN, R. *et al.* (2019). «Spinocerebellar Ataxia: an Update». *Journal Neurology*, n.º 266, pp. 533-544.
- VELÁZQUEZ, L. *et al.* (2001). «Epidemiología de la ataxia hereditaria cubana». *Revista Cubana de Neurología*, vol. 32, n.º 7, pp. 606- 611.
- VALLÉS, L.; ESTRADA, G. L.; BASTECHEEREA, S. L. (1978). «Algunas formas de heredoataxia en una región de Cuba». *Revista Cubana de Neurología*, n.º 27, pp. 163-176.

WEINSTEIN, M. *et al.* (2001). «Greater Collaboration across the Disciplines: Challenges and Opportunities». En M. Weinstein, A. I. Hermalin y M. A. Stoto (eds.), *Population Health and Aging: Strengthening the Dialogue between Epidemiology and Demography*, pp. 311-321. New York: Annals of the New York Academy of Sciences.



II. Sistematización y construcción de capacidades y gestión del conocimiento

Sistematización de experiencias: maestría en Desarrollo Socioeconómico Local

ALEYDA GONZÁLEZ RODRÍGUEZ / DIURKIS MADRIGAL LEÓN / CLAUDIO ARIA SALAZAR / ELIESER CASTRO CONTRERAS

Introducción

El tema de la capacitación en Cuba ha sido un elemento al que se le ha prestado siempre especial atención y dedicado esfuerzos como escalón de ascenso en la formación de individuos y grupos, y como elemento importante e indispensable para insertarse en el mundo actual.

En diferentes territorios del país existen experiencias donde los actores locales conducen procesos de cambios de modo más o menos organizado para solucionar problemáticas, con aquellos conocimientos básicos o tradicionales que poseen y orientaciones generales que reciben desde su posición o condición. Es decir, han encaminado procesos que, de cierta manera, vislumbran desarrollo, aunque no han sido conscientes de ello en todo momento.

Es por ello que la capacitación supone identificar necesidades específicas de preparación (temas), grupos a capacitar, así como el contexto en el que se desarrollará. Es necesaria una capacitación con características y objetivos muy específicos, con ideas de fortalecimiento, crecimiento personal, completamiento y profundización de conocimientos para el accionar.

En esa dirección el gobierno de la provincia de Granma realiza un trabajo conjunto con su universidad, en particular el Centro de Estudios de Dirección y Desarrollo Local (CEDDEL), ubicado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES), al convocar acciones de capacitación como respuesta a la misión social que exige la nueva universidad cubana, promover el conocimiento y la innovación para respaldar el desarrollo en el territorio, citado

en los «Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución» aprobados en el VII Congreso del PCC (Partido Comunista de Cuba 2016).

Para cumplimentar las acciones en función del desarrollo local, el CEDDEL consideró oportuno diseñar el Programa de Maestría en Desarrollo Socioeconómico Local, el cual permite desarrollar un proceso de capacitación para agrupar a los directivos y funcionarios del gobierno, los organismos e instituciones municipales y los Centros Universitarios Municipales (CUM). La experiencia de esta maestría se elige para ser sistematizada, al trabajar en ella la construcción de capacidades para la gestión del desarrollo local, lo cual responde a la línea de acción de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) implementada en el territorio. Además, sobre esta experiencia se reflexiona de forma retrospectiva.

Por tal motivo, se valoró como objetivo demostrar los resultados de la sistematización de la experiencia maestría en Desarrollo Socioeconómico Local, en el eje de fortalecimiento de capacidades para el desarrollo territorial en la provincia Granma, y así, rescatarla y contribuir a mejorarla, al conocer los factores que causaron la lógica de su ejecución.

Para la investigación se estableció un estudio de tipo descriptivo, teniendo en cuenta los métodos teóricos del conocimiento como el dialéctico-materialista, que tiene su expresión en los procedimientos de análisis y síntesis, el inductivo-deductivo, el histórico-lógico; estos, en su conjunto, permiten guiar la investigación de forma coordinada y científica.

Entre los métodos empíricos, la observación científica es privativa de distinguir la calidad de los resultados –según la forma de capacitación– y el sistema de conocimientos para alcanzar los objetivos propuestos, las condiciones de cada contexto, el entorno social y económico. Entre las técnicas e instrumentos para la recogida de la información se utilizó la entrevista y la revisión documental, donde se obtuvo información a partir de la experiencia obtenida en la práctica del programa de maestría.

Reflexiones sobre desarrollo local y gestión del conocimiento

Reflexionar sobre el desarrollo local y la gestión del conocimiento exige algunas precisiones sobre los conceptos, para saber a qué se refiere. Nuestra idea de desarrollo local conlleva, al menos, dos aspectos. De una parte, el sustantivo «desarrollo» va más allá del mero crecimiento económico, al referirse a un desarrollo integral, multidimensional, que cubre facetas no solo económicas,

sino sociales, culturales y ambientales. En los últimos años se le ha llamado también, en los medios internacionales, «desarrollo humano» (no se trataría solo de «tener más» sino de «vivir mejor»). Por otra parte, el adjetivo «local» no se refiere tanto al desarrollo de un territorio o de una zona específica, sino al de un desarrollo de origen endógeno, con cierta autonomía. Es decir, que está basado en las propias potencialidades y, en cierto modo, se considera un autodesarrollo.

Las estrategias de desarrollo a largo plazo visualizan al conocimiento como un factor fundamental para la solución de los problemas y la toma de decisiones. Este tipo de diseño de desarrollo solamente se puede realizar si los actores políticos clave se apoyan en la actividad científica profesional y contribuyen a incorporarla a la vida cotidiana de las comunidades. Así deviene solución la capacitación de los diferentes actores locales por parte de los científicos del saber social y humanístico.

En Guzón (2006) se aborda la necesidad de proporcionar a los actores locales, de manera interactiva, saberes, hábitos, competencias y habilidades necesarios para conducir, de forma articulada, los procesos y redes de comunicación oportunos en el área local. Estas herramientas son muy útiles para determinar los potenciales de desarrollo y las verdaderas –y no aparentes– limitaciones; formular y gestionar políticas; medir de forma sistemática los resultados de las políticas implementadas; despertar los hábitos, necesidades y habilidades de la autosuperación constante, a tono con las transformaciones que sufre el entorno tecnológico, social, cultural y ecológico; descubrir e implementar canales de participación por móviles intrínsecos al desarrollo local y formar las competencias oportunas en este sentido; generar y administrar recursos materiales, humanos y financieros propios, así como atraer otros ajenos a la comunidad; en fin, para modificar la actitud hacia el entorno científico y el conocimiento que le es consustancial.

Se considera muy pertinente el criterio de Núñez (2010), cuando afirma que la gestión del conocimiento «es la capacidad para identificar necesidades de conocimiento asociadas a problemas sociales y evaluarlas; buscar, producir, transferir, diseminar, aplicar conocimientos, tecnologías, que sirvan para atender esas necesidades sociales del más diverso carácter» (p. 10).

La principal misión de la gestión del conocimiento es crear un ambiente en el que la información y el conocimiento disponibles en una organización sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y mejorar la toma de decisiones. La clave

está en crear una cultura en la que la información y el conocimiento se valoren, se compartan, se gestionen y se usen eficientemente. Entre sus fuentes están las nuevas formas de construir y comunicar conocimiento, como la obtención de lecciones aprendidas mediante procesos de sistematización (Martínez 2003).

La sistematización de experiencias, por su parte, posee diversas definiciones. Según Jara (1994):

la sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo (p. 10).

Por su parte, Martinic (citado por ASOCAM 2013) advierte que «es un proceso de reflexión que intenta ordenar u organizar lo que ha sido la marcha de los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en esta dinámica las dimensiones que puedan explicar el curso que asumió el trabajo realizado» (p. 11). Teniendo como referencia estas definiciones, resaltan los siguientes elementos comunes con relación a la sistematización:

- Es un proceso de reflexión crítica de una experiencia. Aquí, los actores que intervinieron en la experiencia analizan cómo y por qué hicieron las cosas de una determinada manera, es decir el énfasis está en el proceso más que en los resultados.
- Es un procedimiento participativo, visto desde la perspectiva de los mismos actores que la vivieron, lo que genera un proceso de reflexión participativa.
- Puede abarcar diferentes aspectos de una experiencia como: las metodologías utilizadas, las relaciones entre los actores, el proceso organizativo, los cambios generados, entre otros.
- Implica la organización, ordenamiento y/o recuperación de la información.

Entonces, se entiende la «sistematización» como un proceso de construcción de conocimientos, a partir del análisis crítico de una experiencia. Se trata de reconstruir, interpretar, comprender y sacar enseñanzas de la práctica con el objetivo de mejorarla. Se le atribuye así, a este proceso, un carácter eminentemente participativo porque son los propios actores los que reflexionan en torno a su experiencia, contando con un facilitador del proceso cuando se considere pertinente.

Experiencia sistematizada

Esta experiencia tiene como objeto de sistematización la maestría en Desarrollo Socioeconómico Local realizada durante el periodo de octubre de 2013 a octubre de 2016. El fortalecimiento de capacidades para el desarrollo territorial en la provincia Granma constituye su eje de sistematización.

Descripción de la experiencia

En el proceso de actualización del modelo económico y social cubano se desea impulsar el desarrollo de los territorios (municipio y provincia), a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental y con la autonomía necesaria; que sean sustentables, con una sólida base económico-productiva, sociocultural, institucional y medioambiental, lo que debe conducir a que se reduzcan las principales desproporciones entre ellos, como un elemento de medición de su efectividad, aprovechando recursos endógenos y exógenos, y la articulación interactoral, interterritorial y multinivel (Partido Comunista de Cuba 2016).

Estos conceptos responden directamente a lo expresado en la conceptualización del modelo económico y social, en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social y en los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VII Congreso del PCC, con énfasis en los casos 12, 13, 17, 49, 91, 107, 119, 163, 173, 174, 191, 196, 233, 243, 262, 263, 265, 269, 272 (Partido Comunista de Cuba 2017).

Para materializar este proyecto resulta esencial, desde la planificación territorial, una adecuada coordinación de todos los niveles, en especial de dos ámbitos:

- El que responde a las actividades de interés nacional que definen el papel de cada territorio en la concepción de desarrollo del país. Estas se deben fomentar a través de políticas, decisiones e inversiones nacionales.
- El de las actividades de interés territorial, aquellas relacionadas con potenciales y capacidades internas que satisfagan demandas y expectativas de la población local.

Estas actividades pueden ser identificadas, decididas e implementadas por la instancia municipal y provincial, principalmente con los recursos de que disponen, tanto los generados por el propio territorio como los captados de otras fuentes nacionales e internacionales, y que se enmarquen en condicionantes que

definan el desarrollo de la nación y el marco regulatorio establecido al efecto.

A escala territorial confluyen diversas herramientas de planificación y gestión que apuntan a su desarrollo, entre las que se destacan: Plan de Ordenamiento Territorial, Plan de la Economía y Presupuesto, estrategias y programas sectoriales, estrategia medioambiental, entre otras. No obstante, la articulación interactoral, interterritorial y multinivel, el enfoque sistémico y el alcance e implementación que se ha logrado son insuficientes.

En esa dirección, el gobierno de la provincia de Granma en relación directa con la Universidad de Granma, en particular el Centro de Estudios de Dirección y Desarrollo Local, realiza un importante Programa de Maestría en Desarrollo Socioeconómico Local para capacitar a especialistas, funcionarios, y otros actores gubernamentales que gestionan procesos, estrategias y proyectos de desarrollo territorial.

Ubicación geoespacial. Caracterización de la provincia de Granma

La provincia Granma se encuentra en el suroeste de la región oriental de Cuba. Limita al norte con las provincias de Las Tunas y Holguín; al este, con Holguín y Santiago de Cuba; al sur, con Santiago de Cuba y el mar Caribe; y al oeste, con el golfo de Guacanayabo. Su territorio abarca una extensión de 8 362 km² –no incluye los cayos que tienen una extensión de 9,6 km²–, lo cual constituye el 7,5 % del total de la superficie del país. Su demarcación física se establece en la última división política administrativa, aprobada en noviembre de 1976; en este año asume su nombre en honor al desembarco del heroico Yate Granma por playa Las Coloradas. Su capital es la ciudad de Bayamo.

Granma ha sido escenario vivo de numerosos hechos que forman parte de la historia del país, los cuales determinan la valía patrimonial, artística y cultural que posee la provincia. Entre estos hechos se destacan:

- El nacimiento de Carlos Manuel de Céspedes, el 8 de abril de 1819.
- El inicio del proceso de liberación nacional cubano, el 10 de octubre de 1868, en el ingenio La Demajagua, cuando Carlos Manuel de Céspedes liberó a sus esclavos y declaró la independencia de Cuba.
- La composición de *El Himno de Bayamo*, devenido en Himno Nacional de Cuba. Su melodía y su letra fueron compuestas por el bayamés Pedro Figueredo (Perucho) y el arreglo para

instrumentos, por el maestro Manuel Muñoz Cedeño. Fue entonado por primera vez el 20 de octubre de 1868, declarado como Día de la Cultura Cubana.

- El Desembarco del Yate Granma por playa Las Coloradas, el 2 de diciembre de 1956, donde 82 expedicionarios comandados por Fidel Castro Ruz llegaron desde México para continuar la lucha armada en las montañas de Cuba.
- Varios territorios granmenses ubicados en la Sierra Maestra se convirtieron en escenarios principales de combate, para alcanzar el triunfo revolucionario del 1^{ro} de enero de 1959.

Como parte del accionar científico para erigir y proyectar gran parte del asesoramiento metodológico y las decisiones socioeconómicas y culturales en la provincia, la Universidad de Granma, fundada el 10 de diciembre de 1976 con el nombre de Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias de Bayamo (ISCAB), se inserta con la Facultad de Ciencias Agrícolas y la de Ciencia Animal.

Producto del desarrollo económico, político, social y cultural alcanzado por el país, en 1997 cambia su denominación por Universidad de Granma (UDG) y se introducen nuevas carreras, con el objetivo de satisfacer las necesidades sociales mediante la formación integral y continua de profesionales, el aporte de resultados científico-técnicos y culturales relevantes, y la extensión de su acción a la comunidad y al resto del país; además de contribuir con la elevación de la calidad de vida de la población y al perfeccionamiento del sistema educativo cubano. Actualmente, cuenta con un total de 39 carreras en las diferentes modalidades de estudio.

Teniendo en cuenta los nuevos lineamientos trazados por el país como estrategia de desarrollo, la Universidad ha rediseñado sus líneas investigativas. Una de ellas está direccionada hacia el desarrollo local, liderado por el CEDDEL, quien consideró oportuno diseñar el Programa de Maestría en Desarrollo Socioeconómico Local. Esto permitió desarrollar un proceso de capacitación para agrupar a los directivos y funcionarios del gobierno, los organismos e instituciones municipales y los CUM. Se incluyen también especialistas vinculados con el diagnóstico municipal para la elaboración de la estrategia de desarrollo local y el plan de desarrollo integral del municipio (PDI), debido a las problemáticas siguientes:

- Estilos y métodos de trabajo que no facilitan la integración. Falta de agilidad, flexibilidad, articulación y capacidad de cohesionar en la gestión municipal.

- Desconocimiento de la disponibilidad de recursos materiales y financieros, propios o gestionados. Estos pueden ser endógenos y exógenos.
- Inconsciencia del rol prioritario de la capacitación, así como de los niveles adecuados de información.
- Desconocimiento de una herramienta efectiva para el diseño colectivo en un proyecto común, expresado en la estrategia municipal de desarrollo.
- Insuficientes capacidades de los actores locales para la planificación y gestión de la financiación para el desarrollo.

Proceso de intervención. Aspectos interesantes de la experiencia

La maestría en Desarrollo Socioeconómico Local representa, más que un evidente interés, una necesidad para cumplir el objetivo de preparar adecuadamente y con fundamento científico a los profesionales que cumplen funciones sociales como directores, empresarios, líderes, investigadores y profesionales del territorio.

Desde el punto de vista teórico conceptual y didáctico, esta maestría asume un enfoque socioeconómico con fundamento en la concepción de la Revolución cubana, basado en la conjugación de los aspectos humanistas y socioeconómicos como concepción básica, haciendo de los principios de la comunicación activa, el trabajo en grupo, la aplicación del análisis a las condiciones concretas de las localidades estudiadas, la racionalidad económica, la creatividad y la optimización sobre bases sostenibles, sustentables y multifuncionales, su hilo conductor.

Se enfatiza, de igual manera, la valoración crítica de la literatura especializada; además, se promueve la independencia cognoscitiva de los participantes mediante las socializaciones y la evaluación de diversos informes y experiencias, la conjugación dialéctica de lo particular con lo general en el ámbito local, nacional, latino e iberoamericano. Todo esto es distintivo del trabajo académico y científico y, a su vez, privilegia la adecuada ponderación de las particularidades nacionales, regionales y locales, como base del fortalecimiento de la identidad nacional y local.

Al inscribirse en el plan de posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y del CEDDEL, la maestría en Desarrollo Socioeconómico Local tiene como objetivo general preparar especialistas de alto nivel con habilidades teórico metodológicas, investigativas y prácticas en la promoción y evaluación de alternativas para la toma de decisiones sobre la estrategia de desarrollo socioeconómico local sostenible, proyectando alternativas para su financiamiento. Su programa se aprobó el 16 de octubre de 2012

por la Comisión Asesora para la Educación de Posgrado (COPEP). En julio de 2013 se aprueban los dictámenes rectorales de inicio de la maestría, del claustro de profesores y del Comité Académico, así como se publica la convocatoria para su primera edición.

El proceso para la selección de los alumnos se realizó mediante entrevista realizada por una comisión seleccionada por el Comité Académico de la maestría y se centró la atención en comprobar si los solicitantes cumplían los requisitos siguientes:

- Poder leer la literatura de su especialidad en idioma inglés (acreditable con título, certificado de curso o evaluación de tribunal de la Universidad).
- Tener conocimientos básicos de computación (acreditable con título o certificado de curso).
- Vinculación del aspirante al perfil del Programa de Maestría.
- Tener dominio de la lengua materna según lo normado en la instrucción N.º 8/2009 del ministro de Educación Superior (redacción de una cuartilla sobre un tema que gire alrededor de sus expectativas con la maestría) (Ministerio de Educación Superior 2009).

La primera edición se desarrolló con éxito a partir de octubre de 2013 hasta octubre de 2016 y se alcanzaron los siguientes resultados:

- Matrícula inicial: 31 estudiantes.
- Matrícula final: 26 estudiantes.
- Trabajo final defendido: 22 estudiantes.
- Total de graduados: 22 estudiantes para un 84,6 %.

En el proceso de intervención se logra dar respuesta a los objetivos de la sistematización, entre los que se destacan:

1. Analizar la participación de los actores gubernamentales en la maestría en Desarrollo Socioeconómico Local.
2. Determinar las demandas del territorio en función del desarrollo socioeconómico local, que modificaron el contenido del Programa de la Maestría.
3. Identificar cuáles fueron las capacidades fortalecidas en los actores del desarrollo socioeconómico local.

La Universidad de Granma asumió este Programa de Maestría que estuvo concebido para profesionales de los campos de las

ciencias económicas, administrativas, políticas, sociales y humanísticas. También pudieron cursarla profesionales graduados en otros campos del saber que en su gestión profesional tenían experiencia y vínculos con la planificación, desarrollo o ejecución de funciones relacionadas con el desarrollo socioeconómico local, así como en tareas de docencia, investigación, activismo, extensionismo, orientación y/o liderazgo en organizaciones, instituciones o entidades ubicadas en comunidades o localidades de áreas rurales y/o urbanas.

El Programa de la Maestría aprovechó la información aportada por la Red GUCID como contribución de las universidades cubanas al desarrollo local; además se mantuvo el intercambio con universidades latinoamericanas de Ecuador, México y Venezuela. Asimismo, en el territorio se contó con el apoyo de organismos como la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC), la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT), el Banco Central de Cuba (BCC), la Contraloría, el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), el Ministerio de la Industria Azucarera (MINAZ), el Ministerio de la Agricultura (MINAG), la Dirección de Finanzas y el Consejo de la Administración del Poder Popular de la provincia, interesados en satisfacer las necesidades de superación que presentan los profesionales del territorio granmense.

De esto resulta la preparación científica interdisciplinaria de directivos, empresarios, líderes y profesionales que impulsen y coadyuven a la prosperidad de las comunidades y localidades en la dimensión territorial, contribuyendo a la solución de problemáticas en el desarrollo local del territorio, así como su extensión hacia otras regiones y países que así lo demanden. Por ello, en la primera edición de la maestría, han estado representados los diferentes organismos del territorio (Universidad de Granma, Escuela Provincial del PCC, Instituto de Investigaciones Jorge Dimitrov, CUM de Yara, IPF Provincial) y actores gubernamentales entre los cuales se encuentran: especialistas en economía y planificación del Consejo de la Administración Municipal (CAM) de Bayamo, especialistas del Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET) de Granma, doctor de Energía e Inversiones del Poder Popular de Bayamo, doctor de la Empresa de Transporte, el vicepresidente del Consejo de la Administración Provincial (CAP) de Granma, el presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Cauto Cristo y el subgerente de Negocios de la Empresa de Aplicaciones Informáticas DESOFT.

Al concluir la edición de esta maestría, sus egresados han sido entrevistados en múltiples ocasiones para medir su nivel de satis-

facción; por ejemplo, en la visita institucional a la Universidad y a la FCES en 2018 y durante la sistematización de esta experiencia. Entre los criterios expuestos se resume que:

- La preparación recibida dotó a los cursistas de la maestría de un amplio bagaje de conocimientos y herramientas útiles para su desempeño profesional; las materias relacionadas con los análisis estadísticos, el cooperativismo, las regulaciones, la legislación y las políticas públicas aportaron conocimientos necesarios y muy útiles en sus desempeños profesionales.
- Durante el transcurso de la maestría los profesores de cada módulo expusieron casos situacionales vinculados con los centros de trabajo de los maestrantes y con los temas de investigación de cada uno. Cada tema abordado siempre guardó estrecha relación con la actualidad económica, gubernamental y política, así como con las prácticas ciudadanas.
- El Programa de la Maestría reúne a profesores con variada formación, pero de muy alto nivel científico, investigativo, metodológico y pedagógico. Hubo módulos muy importantes y profesores que marcaron positivamente la concepción científica e investigativa de los maestrantes.
- Las actividades docentes y extracurriculares favorecieron su formación integral. Todo esto les permitió actualizarse sobre el comportamiento de sectores claves de la economía en la provincia y los municipios visitados, además de comprobar las acciones encaminadas para impulsar los programas de Desarrollo Integral en los municipios pilotos y evidenciar cómo se trabajaba en el resto.
- El claustro de profesores mostró gran dominio y una amplia preparación de los temas asignados; a la vez que los dotó de diversas herramientas de trabajo que favorecieron su desempeño en las tareas de investigación, así como de materiales de consulta para profundizar en el estudio de los temas abordados presencialmente.
- La maestría favoreció el fortalecimiento de cualidades personales necesarias para el trabajo profesional como son: la perseverancia, la constancia, el esfuerzo laboral, la búsqueda científica y el crecimiento ante situaciones adversas.
- La comunicación con el Comité Académico y el coordinador del programa fue constante, les fueron solicitadas sugerencias, recomendaciones y propuestas de acciones para perfeccionar el programa académico y constantemente se monitoreaba el desempeño y avance de los cursistas.

Las demandas del territorio en función del desarrollo socioeconómico local modificaron el contenido del Programa de la Maestría.

La experiencia de tres años en el transcurso de la primera edición, el trabajo metodológico, las opiniones de los profesores sobre las mejoras de los cursos y las entrevistas a estudiantes sobre la necesidad de perfeccionar y actualizar los contenidos de los mismos, suscitaron los siguientes cambios en el programa:

- Desarrollo de habilidades básicas que permitan identificar los recursos digitales de información científica y tecnológica; al mismo tiempo, la creación de una cultura donde la información se valore, se comparta, se gestione y se use adecuadamente siguiendo los patrones idóneos de redacción, estilo y proceder de un investigador (incorporar el Curso de Herramientas de Infotecnología para la Producción Científica en el tercer diplomado con dos créditos, pues ayuda a elevar la cultura en el uso de internet, de aplicaciones libres y el acceso abierto).
- Necesidad de conocer las fuentes de financiamiento para el desarrollo local, cuando existan insuficientes niveles de articulación, alcance y utilización de estas fuentes, así como de las capacidades de los actores locales para la planificación y gestión de la financiación para el desarrollo (incorporar un nuevo contenido sobre gestión de finanzas para el desarrollo local en el Curso de Economía y Gestión Pública del Desarrollo Local).
- Necesidad del ejercicio de una lectura crítica y cuestionadora de la realidad para analizar y transformar la situación de las personas, tratando de crear nuevas construcciones de sentido para que hombres y mujeres visualicen su masculinidad y su femineidad a través de vínculos no jerarquizados ni discriminatorios (incorporar al Curso de Calidad de Vida el contenido sobre la perspectiva de género).
- Incorporación de un tema sobre el enfoque al cliente, pues es necesario conocer que toda empresa está en funcionamiento en un mercado porque posee clientes a quienes complacer o satisfacer. El enfoque al cliente es una gran cualidad que comienza por un análisis profundo y permanente de sus preferencias y necesidades, requiere del abasto suficiente y oportuno de los mejores productos, de un centro de atención ordenado y amable y de la generación de opciones de pago accesibles (este tema se incorporó al Curso de Dirección Estratégica del Desarrollo Socioeconómico Local).

Los actores del desarrollo socioeconómico local muestran capacidades fortalecidas. El graduado de esta maestría posee capacidades para:

- Elaborar, asesorar, promover y dirigir estrategias de desarrollo sostenible y sustentable para localidades, comunidades rurales y/o urbanas, a corto, mediano y largo plazo, que optimicen el empleo de los recursos escasos naturales, económicos, sociales y culturales necesarios para estos propósitos.
- Dirigir, asesorar y ejecutar políticas y sistemas de acciones encaminados al perfeccionamiento del desarrollo de las localidades y unidades territoriales, a partir del máximo aprovechamiento sobre bases sostenibles y sustentables del conjunto de recursos locales.
- Generar y profundizar conocimientos sobre estrategias políticas y de trabajo económico, social, cultural y ambiental, al promoverlas, organizarlas y liderarlas en los ámbitos de las comunidades, empresas, organizaciones e instituciones de los territorios y localidades.
- Planear, organizar y dirigir intervenciones económicas, sociales y culturales sobre la base de los principios éticos humanos y de las normativas y regulaciones jurídico-legales del desarrollo humano sustentable y sostenible.
- Estudiar, investigar, producir y diseminar conocimientos con el objetivo de promover soluciones más alternativas a las diversas problemáticas del desarrollo que se dan en las instituciones económicas, sociales y culturales en espacios geoespaciales de la dimensión local.
- Lograr la incorporación de todos los factores humanos que faciliten las acciones adecuadas para potenciar el desarrollo de la localidad con estrategias y sistemas de acciones propuestas, a través de motivaciones generacionales, de género, de pertenencia territorial, empresarial y otras.
- Elaborar, monitorear y evaluar proyectos de desarrollo socioeconómico local.

Situación actual

Entre sus fortalezas, esta maestría posee un claustro de profesores con un alto nivel científico, categoría docente principal y experiencia profesional y práctica para impartir los cursos. Es coordinada por el CEDDEL de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y se imparte por un claustro de esta facultad con la

colaboración de otros profesores de la Universidad de Granma y algunos colaboradores de las universidades de Camagüey, Holguín y Las Tunas, que reúnen la experiencia y los requisitos necesarios para formar másters en Desarrollo Socioeconómico Local con el rigor científico que les permita cumplimentar adecuadamente las funciones docentes, directivas y de investigación.

Los resultados de las investigaciones han tenido impacto en los procesos de desarrollo económico social y cultural en el territorio, especialmente a nivel local. Su principal logro está en que permiten profundizar en las concepciones teóricas, metodológicas y las experiencias prácticas para el perfeccionamiento de la gestión del desarrollo local.

Los estudios que realizan los egresados de la maestría, responden a las líneas de investigación aprobadas en el programa. Al mismo tiempo, las líneas de investigación de la maestría se corresponden con el banco de problemas detectados en el territorio, que fueron aprobados por el Consejo Provincial de Ciencias Sociales y por los «Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución», aprobados por el VI Congreso del PCC (Partido Comunista de Cuba 2011). En las tesis defendidas, además de las propuestas metodológicas realizadas por los autores para resolver el problema científico declarado, aparece el aval de los actores del territorio para introducir los resultados en la práctica social.

El claustro de profesores y tutores, así como algunos de los egresados, han recibido importantes premios y certificados de reconocimientos que acreditan el impacto de estas investigaciones en los procesos de desarrollo socioeconómico del territorio en los últimos años.

Existe gran interés de otros actores, pues hay creciente demanda de superación en el tema de esta maestría, en función de elevar la eficiencia de los cuadros y reservas para gestionar el desarrollo local. Han estado representados veinte organismos del territorio granmense y otros como la Empresa de Acopio, Frutas Selectas y Granos se han interesado por la nueva matrícula.

Esta maestría demuestra una utilidad potencial. La realización del Programa de Maestría en Desarrollo Socioeconómico Local permite, mediante la producción y organización de conocimientos e información, participar activamente en el empeño transformador por el desarrollo socioeconómico del territorio granmense, a través de los espacios locales; así como monitorear y evaluar estrategias y proyectos de desarrollo local, identificar las potencialidades endógenas presentes en las localidades e incrementar el sentido

de pertenencia e identidad de los actores del desarrollo local, en las localidades donde se desempeñan, entre otros aspectos.

Entre los intereses concretos de análisis y mejora a nivel interno está el de incluir el tema de sistematización de experiencias de desarrollo local al Curso de Gestión de Proyectos de Desarrollo Local, pues permite rescatar la experiencia y contribuir a mejorarla. Además, al conocer los factores que afectaron la lógica de su ejecución y evitar que la riqueza de la experiencia se pierda en el olvido, se logrará rediseñar el proyecto, proceso o estrategia, que es muy importante para los actores locales de los territorios.

Los actores claves directos del proyecto fueron el doctor Claudio Arias Salazar (coordinador de la maestría), profesores de la maestría y diplomantes; mientras que los actores indirectos estuvieron representados por la secretaria docente, la decana de la FCES, el director de Gestión del Conocimiento, el vicerrector de Investigación y Posgrado y la rectora de la UDG.

Varios factores afectaron la lógica de la ejecución de la maestría en su primera edición. Estas limitaciones consistieron en lo siguiente:

- La provincia designó 22 estudiantes, pero solo hubo una participación de 7 municipios de los 13 representados (54 %): Yara (2), Media Luna (2), Bayamo (3), Campechuela (2), Jiguaní (3), Niquero (1) y Buey Arriba (2); el resto correspondió al Poder Popular Provincial (3) y a otras instituciones provinciales (4). De los 22 que defendieron su tesis, 4 fueron representantes del gobierno (18 %). Asimismo, los que viajaban de los municipios lejanos tenían que albergarse durante la semana y en Bayamo no había condiciones para esto.
- Seis profesores del claustro causaron baja de la Universidad, sin incluir los que salieron de misión.

Para demostrar las lecciones aprendidas durante el desarrollo del proceso, se plantearon las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué haría de la misma forma si volviera a hacer algo similar?
 - Conservar el claustro de profesores.
 - Mantener el control y la organización de la documentación.
2. ¿Qué haría de forma diferente si volviera a hacer algo similar?

- Mejorar la selección de los estudiantes, ser más riguroso en la entrada, establecer que ya entren con su diseño de investigación del tema que van a trabajar y que lo defiendan ante un tribunal.
- Incrementar la cantidad de seminarios de tesis de tres a cuatro.
- Incorporar más recién graduados.

Como destinatarios de la sistematización se registraron al coordinador y profesores de la maestría en Desarrollo Socioeconómico Local, así como al equipo de trabajo provincial PADIT.

Todo lo anterior promueve la creación y ordenamiento de un plan de acción que se resume a continuación (tabla 1):

Tabla 1. Plan de acción

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	FECHA	LUGAR
Incluir el tema de sistematización de experiencias en el Curso de Gestión de Proyectos de Desarrollo Local.	Impartir el tema de sistematización de experiencias, como un elemento que asegura el rescate de experiencias y que se puede «volver» como aprendizaje desde su práctica.	Doctor José Quiliano Rosales Rivera.	Próxima edición: enero/2020.	FCES
Mejorar la selección de estudiantes a matricular en la maestría.	Convocar a dirigentes que están directamente asociados al desarrollo territorial.	Coordinador de la maestría, Doctor Claudio Arias Salazar.	Próxima edición: enero/2020.	FCES, gobierno provincial, emisora de radio, etc.
	Establecer que ya entren con un diseño de investigación del tema que van a trabajar, respondiendo a las líneas de investigación que están en la convocatoria y que lo defiendan ante un tribunal.	Coordinador de la maestría, Doctor Claudio Arias Salazar.	Próxima edición: enero/2020.	FCES
Gestionar condiciones de hospedaje para los cursistas de la maestría.	Crear condiciones de hospedaje para los cursistas de la maestría, teniendo en cuenta los matriculados de los diferentes municipios.	CAM en coordinación con el CAP.	Próxima edición: enero/2020.	CAM en coordinación con el CAP.

Conclusiones

La sistematización realizada a la maestría en Desarrollo Socioeconómico Local permite promover la réplica de la experiencia en una

próxima edición de forma exitosa, si se recapacitan las lecciones aprendidas, se optimizan recursos y tiempo. Además, contribuye a la gestión del conocimiento, ya que con los resultados de la sistematización se enriquece la práctica, permitiendo crear espacios de intercambio y comunicación, a partir de talleres donde se debatan los resultados (CEDDEL, coordinador y profesores de la maestría, Consejo Científico, Fórum de Ciencia y Técnica), se elaboren artículos científicos y demás.

A partir del uso de los conocimientos generados mediante la sistematización, las personas y colectivos que participan se reconocen como sujetos sociales con capacidad y posibilidades de transformar las problemáticas existentes en el territorio. Además, fortalece las siguientes dimensiones:

- Política: al asumir las prioridades trazadas por el MES y realizar importantes esfuerzos para lograr la efectiva implementación de la política para el perfeccionamiento de la ciencia y la formación de posgrado, de conjunto con los lineamientos, la conceptualización del modelo económico y social cubano y el Plan de Desarrollo de la Nación hasta 2030, que constituyen los documentos rectores para la gestión de nuestros procesos.
- Organizativa: al lograr relaciones horizontales, una mejor articulación y la capacidad de cohesionar en la gestión desde el nivel municipal.
- Educativa: al construir capacidades para la gestión del desarrollo local en el territorio.

Bibliografía

- ASOCAM (2013). *Guía para la sistematización de experiencias*. La Paz: Servicio de Gestión del Conocimiento de Intercooperación América Latina y Helvetas Swiss Intercooperation a los Programas PRRD y GESTOR/CONCERTAR.
- BUSTELO, C.; AMARILLA, R. (2001). «Gestión del conocimiento y gestión de la información» [en línea]. *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, año VIII, n.º 34, pp. 226-230. [Consulta: 2019-10-11]. Disponible en <http://www.inforarea.es/Documentos/GC.pdf>
- GILSON, L. (2006). «Sistemas integrados de gestión del conocimiento organizacional» [tesis de doctorado]. Pernambuco: Universidad Federal de Pernambuco.
- GOTTSBACHER, M.; ZELAYA, R. (2007). *Investigación, aprendizaje y desarrollo: experiencias metodológicas y temáticas del proyecto Sistemas de Aprendizaje para el Desarrollo en Honduras*. Tegucigalpa: Editora

- Casablanca. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Honduras-Canadá.
- GUZÓN, A. (comp.) (2006): *Desarrollo local en Cuba: retos y perspectivas*. Bayamo: Proyecto de recuperación ambiental, desarrollo comunitario y participación en la región del río Cauto, en Cuba. Programa Bilateral de Cooperación entre los Gobiernos de Cuba y Canadá.
- JARA, O. (1994). *Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica*. Centro de Estudios y Publicaciones. San José: Alforja.
- MARTÍNEZ, M. (2003). *Propuesta metodológica para la sistematización de experiencias de desarrollo sostenible*. Tegucigalpa: Proyecto RíoPlus-GTZ. Iniciativa Nacional de Sistematización.
- MARTINIC, S. (1984). *Algunas categorías de análisis para la sistematización*. Talagante: Universidad Alberto Hurtado.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (MES) (2009). «Instrucción n.º 8/2009: indicaciones acerca de las capacidades de manejo de la ortografía. La redacción y la expresión oral en los estudiantes de posgrado». La Habana.
- NÚÑEZ, J. (2010). «Educación superior y desarrollo local: la agenda emergente y sus demandas conceptuales». *Boletín del Programa Ramal Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID)*, Ministerio de Educación Superior (MES), año 1, n.º 1, pp. 10-21.
- NÚÑEZ, J.; ALCÁZAR, A. (2018). *La educación superior como agente del desarrollo local. Experiencias, avances, obstáculos*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- NÚÑEZ, J.; PÉREZ, A. (2018). *Desarrollo local y educación superior. Experiencias desde la Universidad de La Habana*. La Habana: Editorial UH.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC) (2011). «Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución». La Habana: VI Congreso del PCC.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC) (2016): «Actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo» 2016-2021 [en línea]. La Habana: VII Congreso del Partido. [Consulta: 2019-10-11]. Disponible en <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Lineamientos%202016-2021%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf>
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC) (2017): «Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Plan Nacional de Desarrollo Económico hasta el 2030: propuesta de visión de la Nación, ejes y sectores estratégicos». La Habana: VII Congreso del PCC.
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)-MINISTERIO DEL COMERCIO EXTERIOR Y LA INVERSIÓN EXTRANJERA (MINCEX) (2014). *Programa Marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Territorial Sostenible en Cuba*. La Habana: PADIT.

VARELA, R. (2006). *¿Cómo sistematizar? Una guía didáctica para sistematizar experiencias*. Tegucigalpa: Proyecto RíoPlus-GTZ. Iniciativa Nacional de Sistematización.

VARELA, R.; FUENTES, L.; WILL, K. (2004). *Formando sistematizadores: una guía para el desarrollo de competencias y la producción de conocimientos*. Tegucigalpa: Proyecto RíoPlus-GTZ. Iniciativa Nacional de Sistematización.



Sistematización de experiencias para la construcción de capacidades locales desde la maestría en Gestión del Desarrollo Local. Provincia de Sancti Spiritus

SINAÍ BOFFILL VEGA / IVANIA GARCÍA VIAMONTE / ISIS RAMOS ACEVEDO / DAISEL GARCÍA BELLO / MARIO ANTONIO ZULUETA ACEA

Introducción

En los últimos años se ha dicho y escrito mucho sobre la necesidad de sistematizar las experiencias de las numerosas iniciativas de desarrollo que se están llevando a cabo en todo el mundo, para aprender de sus éxitos y fracasos. Sin embargo, por diversas razones, es raro que se dedique tiempo y esfuerzo a organizar la documentación de la experiencia, a su descripción, análisis y sistematización. Es muy difícil compartir información sobre las metas alcanzadas, los obstáculos salvados y las lecciones aprendidas si no están documentados y sistematizados de alguna manera (Chávez-Tafur 2006).

La sistematización de experiencias tiene sus antecedentes en los años setenta en los procesos de la educación popular. Paulo Freire fue uno de los más influyentes teóricos de la educación del siglo xx y considerado el padre de la educación popular en América Latina; este concibió en el proceso pedagógico el ordenamiento de las prácticas para compartir con otros actores que permitieran trascender los resultados alcanzados. Su enfoque se considera pertinente para el desarrollo territorial (DT), pues ayuda a repensar la vinculación de la universidad con los actores locales (gobierno, comunidad, tejido empresarial), donde el diálogo y la comunicación se consideran estratégicos a favor del bienestar de las personas.

La sistematización de experiencias es también una herramienta de investigación y formación de relevancia para muchas disciplinas y, en particular, para el enfoque pedagógico del desarrollo territorial; en este contexto, propicia la generación de conocimiento a partir de la interacción del investigador y los diferentes actores

del territorio. Estas interacciones se traducen en casos de análisis propiciando, además, espacios de diálogo que permitan una dinámica de reflexión colectiva, donde se puedan identificar aprendizajes relevantes que mejoren las intervenciones de la propia experiencia y de otras con características similares (Spinelli y Peiretti 2016).

En la literatura existen varias definiciones con relación al tema de sistematización. Entre los autores que más han ampliado ese tema se encuentran: Jara (1994), Ghiso (1998), Espinoza (2001), Selener *et al.* citado en Chávez-Tafur (2006, p. 10), Van de Velde (2008, 2013), Damiani (2009), Stevens *et al.* (2012), Castillo (2014), Spinelli (2015) y Sánchez (2017). Comprender y evaluar el proceso vivido, su lógica, la relación entre sus elementos y, sobre todo, extraer los aprendizajes que esta encierra, es lo que se conoce como sistematización. Sin embargo, más que el concepto, es muy importante tener en cuenta las etapas o fases del proceso de sistematización.

El propósito de este artículo es socializar los resultados y lecciones aprendidas que se van obteniendo del proceso de sistematización de experiencias del Programa Académico de maestría en Gestión del Desarrollo Local (GDL) en la Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez (UNISS), toda vez que la experiencia del programa refleja sus potencialidades para la construcción de capacidades locales a favor del (DL). Todo esto elaborado sobre la base de una nueva perspectiva y la comprensión de las interacciones conocimiento-ciencia-tecnología-innovación-desarrollo local en este programa de formación. Sistematizar la experiencia en marcha desde el Centro Universitario Municipal (CUM) de Yaguajay permitirá extraer los aprendizajes y develar los principales resultados e impactos obtenidos en esta etapa inicial del proceso de sistematización.

Enfoque de sistematización de experiencias para el desarrollo territorial

La finalidad de este proceso de sistematización de experiencias desde un enfoque de desarrollo territorial se basa en la importancia de generar procesos críticos y reflexivos acerca de lo acontecido, que deriven en aprendizajes y que, a su vez, se traduzcan en acción y transformación de los territorios para mejorar la calidad de vida de las personas y fortalecer sus capacidades (Costamagna 2018). Desde este punto de vista, la sistematización aporta una mirada crítica de las experiencias para intervenir hacia adelante, tomando mejores decisiones y compartiendo los

conocimientos con otras personas que puedan llevar adelante otras reflexiones a favor del DL.

De acuerdo con Jara (1994), Chávez-Tafur (2006), Spinelli (2015), Sánchez (2017) y Costamagna (2018), la sistematización de experiencias debe hacerse en uno o varios talleres o espacios de reflexión –como en el caso de las entrevistas grupales a profundidad–, donde los actores beneficiarios puedan pensar en preguntas claves para desencadenar la reflexión y estar abiertos a incorporar otras que aconseje el debate.

La maestría en GDL se incorpora a un proceso de sistematización de experiencias entre el 3 de septiembre de 2017 y el 30 junio de 2019 (segunda edición), con el objetivo de profundizar en el aprendizaje sobre el proceso de construcción de capacidades que brinda el programa académico en la provincia de Sancti Spíritus, en diálogo con los actores –directos e indirectos– vinculados a ella. Pero, ¿cuáles son las premisas básicas para llevar a cabo el proceso de sistematización en esta edición?

En primer lugar, a toda sistematización le antecede una práctica. A diferencia de otros procesos investigativos, existe un «hacer» que puede ser recuperado, textualizado, analizado y reinformado en el proceso. Para ello, la investigación se apoya en registros documentales del programa académico y de la edición, actas del Comité Académico, procesamiento de encuestas de satisfacción, informes, presentaciones, entre otros.

En segundo lugar, todo sujeto involucrado en el proceso de la maestría es sujeto de conocimiento y posee una percepción y un saber productos de su hacer. El proceso de sistematización es un proceso de interlocución entre sujetos en el que se negocian discursos, teorías y construcciones culturales, y que se basa en la práctica social. Por tanto, los actores que forman parte de la experiencia son quienes principalmente llevan adelante la mirada reflexiva sobre sus acciones, las analizan en ese contexto y producen aprendizajes a través del relato colectivo. En ello intervienen los estudiantes, profesores, miembros del Comité Académico, empleadores, directivos de la institución académica y decisores locales.

En tercer lugar, en la sistematización interesa tanto el proceso como el producto y los aprendizajes son altamente significativos para los que participan. Repensar críticamente la experiencia junto a los que la han compartido, puede ser una excelente oportunidad para ordenar y reconstruir lo vivido, descubrir sus hitos, las fases que han conformado ese proceso, apreciar los factores que han intervenido y cómo se relacionaron para derivar de esas reflexiones.

Además, se podrán extraer las lecciones aprendidas para poder mejorar las prácticas futuras en ediciones posteriores, intercambiar y compartir con otras experiencias similares, contribuir a la reflexión teórica e incidir en el sistema de trabajo para la construcción de capacidades locales desde el programa académico, a tono con las lógicas del proyecto Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) en la provincia de Sancti Spiritus.

Como resultado de la sistematización de una experiencia existen riesgos en su aplicación que pueden incidir negativamente en los resultados del proceso y los aprendizajes que pudieran develarse. Entre los principales riesgos se encuentran: no garantizar la mayor cantidad de opiniones posibles de aquellos que vivieron y compartieron la experiencia, no contar con los registros necesarios sobre las actividades desarrolladas, identificar un objeto de sistematización demasiado extenso y la no utilización de técnicas participativas en el momento adecuado para poder extraer mejor las lecciones aprendidas de la experiencia vivida.

Resultados del proceso de sistematización de experiencias

Para sistematizar la experiencia de la maestría en GDL de la UNISS se consideran cinco etapas fundamentales, a tono con (Spinelli 2015) y tal como se refleja en la figura 1.

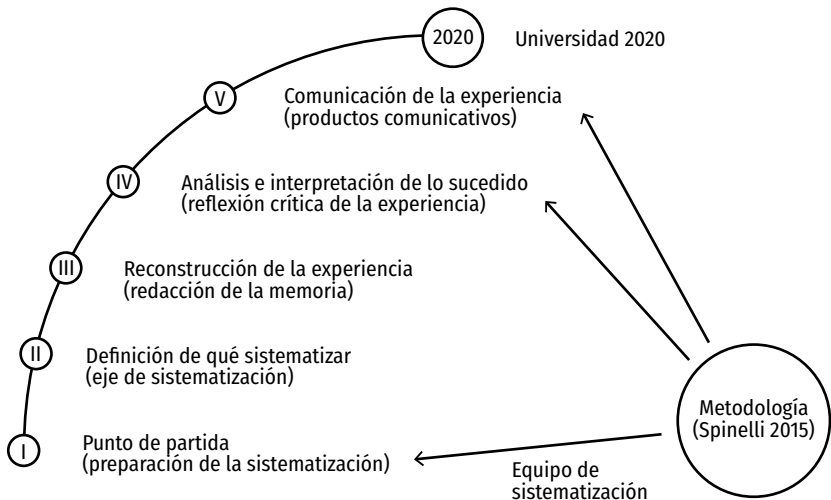


Figura 1. Metodología para la sistematización de experiencias.

Fuente: elaboración propia a partir de Costamagna (2018).

Punto de partida y preparación de la sistematización

El punto de partida del proceso en la provincia de Sancti Spíritus fue una mesa de trabajo interactoral realizada en marzo de 2019, que devino en un encuentro metodológico territorial donde participaron docentes y directivos de la UNISS, miembros del claustro de la maestría y representantes de la coordinación provincial de PADIT en el territorio. Este se realiza con el objetivo de profundizar sobre la perspectiva y los elementos de la sistematización de experiencias desde el enfoque del DT y el pedagógico, de modo que se pueda propiciar una lectura crítica de las propias experiencias para recuperar aprendizajes y generar nuevos productos de gestión del conocimiento en DT, con énfasis en los cuatro objetivos específicos de la sistematización.

En este encuentro se hizo un análisis de las iniciativas y experiencias de la provincia vinculadas a la plataforma, de las cuales se pudiesen develar aprendizajes válidos para la socialización de buenas prácticas en función del DT. Se aprobó en consenso la maestría en GDL como proceso a sistematizar y se contempló, además, la conformación del equipo de sistematización con un facilitador para la coordinación del proceso.

Para la preparación de este proceso el equipo de sistematización participa en el Taller Nacional de Sistematización convocado por la Red GUCID, entre el 14 y el 17 de mayo de 2019. Este aporta los referentes teóricos conceptuales del proceso de sistematización de experiencias para el DT, lo que genera un intercambio y diálogo entre actores de diferentes territorios y, además, se define el rol de los facilitadores en la conducción del proceso.

Por último, en esta primera etapa de preparación de la sistematización se participa en un encuentro metodológico en la Universidad de Cienfuegos, el 15 de junio de 2019, sobre la base de las experiencias de ese territorio en la primera fase de PADIT. Ello permitió la concepción y preparación final de todo el proceso que deriva en la elaboración del plan de sistematización para la construcción de capacidades locales en la provincia de Sancti Spíritus, a partir de la puesta en marcha del Programa Académico de la maestría en GDL.

Definición de aspectos a sistematizar

Como se ha declarado anteriormente, la maestría en GDL en la UNISS, desarrollada en el periodo del 3 septiembre de 2017 al 30 junio de 2019, constituye el objeto de sistematización. Se definió como eje de sistematización que funcionará como hilo conductor de la experiencia: el sistema de trabajo para la construcción de

capacidades en la maestría en GDL. Este eje abordará todo el proceso de sistematización de la experiencia. Por otra parte, los objetivos planteados fueron:

- Describir la transversalización del enfoque de género en el programa académico.
- Develar el nivel de articulación de actores claves para la GDL.
- Identificar los espacios de diálogo generados.
- Determinar los principales conflictos en el proceso de construcción de capacidades.

En esta fase se identifican las siguientes líneas de acción de PADIT en el territorio a las que se sujeta la maestría:

1. La articulación de actores/mecanismos de gobernanza.
2. La construcción de capacidades y estrategias, como las principales a las que se tributa desde la sistematización de experiencias.

Por su parte, el principal efecto de PADIT al que responde es el efecto III: complemento a las políticas nacionales de descentralización y DT con enfoques e instrumentos orientados a una gestión articulada. Además, el producto PADIT del territorio al que responde es el número 6: lograr el correcto extensionismo de las buenas prácticas, las experiencias y los resultados alcanzados en el fortalecimiento de la provincia y municipios, como instancias fundamentales del desarrollo económico y social, con la autonomía necesaria en los intercambios técnicos, los planes de continuidad y la generación de documentos de gestión del conocimiento y la innovación con alternativas creativas del DT.

Reconstrucción de la experiencia (redacción de la memoria)

En esta fase se recupera de forma ordenada qué sucedió y cómo, se clasifica la información disponible y se identifican las etapas del proceso. Para esto se organiza la información, basándose en todos los registros posibles y partiendo de recopilar y ordenar los antecedentes de la experiencia.

La maestría en GDL inicia en el año 2014, aprobada mediante resolución N.º 81/14 del Ministerio de Educación Superior (MES). Es una versión propia de la UNISS, gestionada por el CUM Simón Bolívar de Yaguajay, sobre la base de la concepción holística y el enfoque estratégico que se tiene del proceso de GDL en el país (Ministerio de Educación Superior 2014).

Los aprendizajes de la primera edición desarrollada generaron un sistema de trabajo para el perfeccionamiento del programa en la segunda edición, la cual inició en diciembre de 2016. Sin embargo, la entrada de PADIT a Sancti Spiritus en el año 2018 condiciona un viraje en la concepción de la maestría, que exige la articulación de las lógicas y líneas de acción del proyecto con los temas de investigación de los estudiantes, en correspondencia también con las líneas de investigación declaradas en el programa académico. Esto demanda entonces el replanteamiento del sistema de trabajo que hasta entonces se venía acometiendo por el Comité Académico (figura 2).

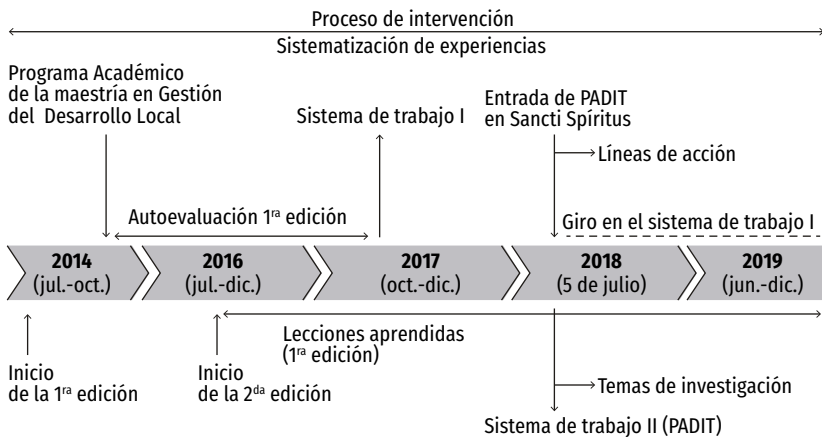


Figura 2. Momentos claves del proceso de integración de la maestría en GDL y PADIT en Sancti Spiritus.

Fuente: elaboración propia a partir de Boffill, Reyes y Hernández (2018).

El programa académico da respuesta a la necesidad de preparar, con fundamentación científica, a los profesionales que cumplen funciones sociales como dirigentes de la administración pública, del sector empresarial, actores comunitarios, investigadores y profesionales estudiosos de la temática, lo que posibilita transformaciones positivas en las dimensiones sociocultural, económico-productivo y ambiental, a favor del DL.

La maestría, para su desarrollo, concibe el trabajo en red con la participación de prestigiosos profesores de las universidades de Cienfuegos (UCF), Las Villas (UCLV), Matanzas (UMCC) y Ciego de Ávila (UNICA), junto al claustro de la UNISS. Como novedad el programa inserta en su diseño aspectos referidos a las redes de innovación, cadenas productivas, gestión del conocimiento, tecnologías, energías limpias y el hábitat en el proceso de gestión

local. Esta integralidad la distingue de otros programas que se desarrollan en el país, unido al hecho de que, por primera vez, ha sido gestionada y está bajo la coordinación de un CUM (Boffill, Reyes y Hernández 2018).

Esta maestría fue concebida –en primera instancia– para ofrecer respuesta a los actores locales de Yaguajay; después, paulatinamente, se incorporaron actores del resto de la provincia y municipios cercanos de la región central de Cuba (Florenia, Chambas, Caibarién y Remedios). En este sentido, se considera que el área de influencia del programa va más allá del nivel local, pues las problemáticas en este contexto trascienden los límites geoespaciales e inciden de igual manera en las políticas sectoriales, regionales, provinciales como nacionales.

La maestría se organiza en tres diplomados obligatorios; la lógica de su diseño parte de la concepción del DL desde el punto de vista epistemológico y metodológico. Asimismo, contempla el estudio de herramientas para el diseño de los proyectos, así como el estudio de la multiescalaridad en el DL.

En 2019 transita por su segunda edición, lo cual significa que han pasado por las aulas 45 estudiantes provenientes de diversas organizaciones de Yaguajay y la provincia; entre ellos, el gobierno local de Yaguajay, el Centro Provincial de Servicios Ambientales, la Delegación de la Agricultura, la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales, la Empresa Pecuaria Venegas, la Empresa Agroindustrial de Granos Valle del Caonao, el Grupo Porcino Popular, la Empresa Provincial de Construcción y Montaje, el Parque Nacional Caguanes y las direcciones de Educación y Cultura.

Hasta la fecha ya han egresado 24 estudiantes. La maestría aportó a los egresados la posibilidad de desplegar trabajos de investigación en correspondencia con las líneas estratégicas de desarrollo en Yaguajay, Cabaiguán y Sancti Spíritus. Esto ha tenido una trascendental importancia al elevar la calidad en el desempeño profesional y aportar soluciones pertinentes, lo que se ha evidenciado en los resultados de instrumentos de evaluación de impacto aplicados por el programa, tales como avales, entrevistas a directivos y cuestionarios a empleadores.

Análisis e interpretación de lo sucedido

Esta es la etapa de reflexión crítica de la experiencia que permite comprender las causas de lo sucedido, mirando también las relaciones, las tensiones, las contradicciones y los principales aprendizajes, que se traduzcan en acciones para fortalecer las capacidades locales a favor del bienestar de las personas.

Entre las técnicas aplicadas en el proceso de sistematización de la maestría se destacan las entrevistas y los talleres de discusión de grupo focal. Para las primeras se utilizaron dos variantes: entrevistas semiestructuradas dirigidas a los docentes implicados en la maestría y entrevistas etnográficas informales para los miembros del Comité Académico.

En ambos casos, se partió del análisis de la situación actual del programa: fortalezas, debilidades, logros y desafíos en el sistema de trabajo para la construcción de capacidades locales en la provincia de Sancti Spiritus. Todo se realizó en un clima de confianza y disposición al intercambio por parte de los entrevistados, lo que constituyó también una oportunidad de construcción de aprendizaje para los implicados.

Para el desarrollo de los talleres se planificaron cuatro momentos:

1. Integración y encuadre con la presentación de los participantes y levantamiento de expectativas.
2. Nuevas prácticas (externas y propias), con una lluvia de ideas primero por equipos y, luego, en plenario.
3. Vuelta a la práctica renovada y sugerencias para un mejor desempeño del proceso.
4. Evaluación del taller.

Las reflexiones para estimular la lluvia de ideas y el debate grupal con los estudiantes en el primer taller estuvieron basadas en los resultados alcanzados en la maestría, cómo se ha llegado a ellos y los nuevos procesos que se han gestado en el territorio en línea con el programa académico y el nivel de articulación entre actores claves para la GDL. Además, se tuvo en cuenta el tratamiento al enfoque de género en los diferentes cursos impartidos, las herramientas metodológicas para su puesta en práctica en los diferentes proyectos, los espacios de diálogo generados con los actores y principales conflictos o puntos de tensión en el proceso de construcción de capacidades vinculado al desarrollo de la edición y, finalmente, una reflexión sobre acciones que se deben acometer desde el programa académico para nuevas ediciones a favor de la construcción de capacidades locales en el territorio.

Como resultado de la triangulación metodológica por la aplicación de las técnicas, se identifican los principales logros alcanzados, así como oportunidades para la mejora del programa. Se aportan criterios que dan respuesta a necesidades específicas del desarrollo de capacidades en materia de GDL.

El primer taller de discusión con estudiantes se realizó el 17 de junio de 2019, finalizadas las actividades lectivas del programa curricular de la edición, y con un tiempo de duración de dos horas. Se desarrolló con el objetivo de generar un proceso de reflexión crítica y acción conjunta sobre la sistematización de la maestría en GDL en cuanto al sistema de trabajo para la construcción de capacidades locales.

Entre los aprendizajes derivados del taller con los estudiantes, relacionados con la transversalización del enfoque de género, está el reconocimiento de la conveniencia de incluir entre las líneas de investigación de la maestría la temática de género, pues el tema de la equidad social lo visualizan desde el Curso de Desarrollo Comunitario contemplado dentro del primer diplomado. Igualmente, los participantes consideran que pueden incluirse cursos optativos sobre temas de género, o desde los diferentes cursos lectivos, para que se pueda identificar mejor la transversalización de género en proyectos e iniciativas de DL.

Dentro de los aspectos más relevantes que los estudiantes identifican como resultado del taller se reconocen los espacios de diálogo generados en la maestría, tanto hacia interior del municipio con los actores locales, como hacia fuera. Esto le ofrece visibilidad al programa, a partir de la participación de estudiantes y profesores en foros de discusión, eventos y publicaciones en libros y revistas de alto impacto, vinculados al área de conocimiento del programa académico.

Los estudiantes manifiestan que entre los principales conflictos en el proceso de construcción de capacidades locales está el poco reconocimiento de decisores locales hacia el impacto de la maestría; también, el limitado apoyo de entidades empleadoras con los procesos de investigación de los maestrantes que exige una atención diferenciada para su realización exitosa. Asimismo, consideran que no todos los sectores utilizan los conocimientos adquiridos por los maestrantes para transferir esas capacidades hacia los colectivos laborales y a favor del DL.

Derivado del análisis del taller con los estudiantes, se realizan entrevistas individuales y grupales con docentes de la maestría y miembros del Comité Académico. De estas entrevistas se deriva, que todos reconocen la importancia de diagnosticar las capacidades de los estudiantes en materia de transversalización de género, con el objetivo de aprovechar sus conocimientos o experiencias previas en este tema. Además, coinciden en la necesidad de desarrollar la formación continua del claustro sobre la transversalización de género en el DL.

Los miembros del Comité Académico entrevistados consideran que debe establecerse un lenguaje no sexista en la redacción de los informes de tesis, así como identificar indicadores de género, que puedan ser analizados en las diferentes propuestas investigativas derivadas de las tesis de la maestría, al establecerse un constante monitoreo del impacto de las acciones de formación realizadas en materia de transversalización de género con vistas a su constante actualización y mejora. Se invita a diseñar un procedimiento para esta transversalización dentro del programa académico, el cual pueda ser contextualizado a otras acciones formativas dentro de la universidad.

Los miembros del claustro entrevistados piensan que se deben socializar los resultados y lecciones aprendidas que se van obteniendo en el proceso de sistematización, toda vez que la experiencia del programa refleja sus potencialidades para la construcción de capacidades locales a favor del DL en el territorio espirituario. Además, reconocen la importancia de la sistematización de experiencias y el enfoque pedagógico del DT como un buen marco teórico referente a incluir dentro del programa académico. Ello permitiría evaluar no solo los resultados de la maestría, sino que, a partir del diálogo con los actores y empleadores involucrados en las ediciones realizadas, se detecten los aprendizajes del proceso de desarrollo de experiencias en marcha en los territorios.

Esto puede contribuir al perfeccionamiento y mejora continua del programa, así como al mayor impacto y pertinencia hacia el DT, pues se develarían importantes iniciativas y proyectos de los territorios a donde pertenecen los cursistas. Visualizan el Curso de Desarrollo Local: Teoría y Práctica como un espacio para introducir el tema dentro de los contenidos, el cual serviría como herramienta metodológica en función del DL.

Por su parte, derivado de la triangulación metodológica de las técnicas aplicadas en el proceso de sistematización, se identifican, dentro de los principales logros alcanzados, las soluciones dadas a problemáticas de las instituciones y empresas desde los proyectos de investigación concebidos, que también dan respuesta a la estrategia de DL. El fructífero intercambio producido entre profesores y estudiantes para el logro de los objetivos del programa y la excelente formación recibida que aumentó el nivel científico de los maestrantes, los preparan para enfrentar problemáticas de las localidades.

Estos resultados han contribuido a la consolidación del claustro de la maestría, pues la UNISS y el CUM de Yaguajay poseen grupos y líneas de investigación con papel protagónico en el área del

conocimiento del programa, donde se mantienen vínculos de colaboración científica y académica con universidades e instituciones científicas nacionales y extranjeras. Los profesores y tutores se caracterizan por la estabilidad en el claustro, poseen experiencia profesional y prestigio, son reconocidos en el ámbito universitario por su alta categoría docente y científica, pues de 25 docentes que conforman el claustro, 22 ostentan el grado de doctor en Ciencias.

El impacto del programa se manifiesta, en primer término, desde su contribución a la formación posgraduada de profesionales del municipio Yaguajay y la provincia, lo que responde a un compromiso contraído con el territorio de superar profesionales que cumplen funciones sociales como dirigentes de la administración pública y empresarial, líderes comunitarios, docentes, investigadores y profesionales estudiosos de la temática. Esta actividad se reconoce no solo como una necesidad local, sino como una estrategia del desarrollo institucional y profesional de la región y el país.

Señalan, además, dentro de los impactos sociales del programa, los resultados de investigaciones sustentadas en tesis de maestría relacionadas con propuestas de acciones para ampliar la incorporación femenina y los jóvenes al empleo, revalorizar el patrimonio industrial azucarero de Yaguajay, salvaguardar las tradiciones culturales afrocubanas en el barrio África de Yaguajay y fomentar el turismo rural con participación popular. También se aprecia el diseño de una estrategia de intervención comunitaria en Mayajigua para la gestión y uso racional del agua y la propuesta de estrategia de comunicación para potenciar el DL, entre otras.

Asimismo, reconocen los impactos ambientales del programa, a partir del estudio integral de oportunidad para la producción local de biodiesel en Yaguajay, derivado de un proyecto de colaboración internacional, la evaluación de productos turísticos del Parque Nacional Caguanes que potencien el turismo de naturaleza y la propuesta de acciones para fomentar el enfoque de energía renovable en los proyectos de DL de Cabaiguán, entre los de mayor relevancia.

En cuanto a los impactos económico-productivos de mayor magnitud, identifican la propuesta del sistema de comercialización de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales en apoyo al DL de Yaguajay como una de las de mayor trascendencia. Así mismo, el diseño del programa integral para la producción local de materiales de construcción, la implementación del sistema agro-productivo en la Unidad Empresarial de Base Bufalina Nela que aportó al incremento del promedio de litros de leche por búfala, y la sistematización de experiencias del proyecto de reconversión

agricultura cañera en agropecuaria en la Unidad Básica de Producción Cooperativa Simón Bolívar, de Yaguajay, que les permitió acceder a financiamiento por crédito bancario, con sus oportunos incrementos en los diversos indicadores económico-financieros de la unidad.

Como cierre del proceso de sistematización se realiza una mesa de trabajo interactoral con miembros del grupo de desarrollo local del gobierno en Yaguajay, liderado por decisores del gobierno junto a la coordinación municipal de PADIT. Se decide realizarla en el municipio porque las dos ediciones realizadas tienen estudiantes y egresados mayoritariamente del territorio, además de que la maestría es propia del CUM de Yaguajay.

En esta mesa estuvieron presentes también otros coordinadores de proyectos de colaboración internacional del municipio junto a profesores del claustro de la maestría y miembros del Comité Académico. El debate estuvo centrado en las acciones conjuntas que se podrían realizar en el municipio Yaguajay para contribuir más eficientemente desde el programa académico con el DL.

Representantes del Comité Académico reconocieron la necesidad de visibilizar mucho más los resultados de investigación de los estudiantes hacia el territorio, así como la necesidad de generar productos comunicativos que constituyan herramientas para la toma de decisiones del gobierno del municipio.

Los representantes del gobierno, por su parte, reconocen el rol de acompañamiento de docentes de la maestría para la capacitación, asesoramiento y superación de cuadros y especialistas del territorio. Destacan la labor realizada por PADIT en la evaluación y aprobación de las diferentes iniciativas y proyectos de desarrollo local, con vistas a su financiamiento. Asimismo, consideraron que los eventos científicos que se promueven desde el CUM de Yaguajay –derivados de investigaciones de la maestría mayoritariamente– constituyen espacios de aprendizaje y motivación para la participación progresiva y compromiso de los especialistas de las diferentes empresas hacia la solución de problemáticas que aún subsisten en el municipio.

Todos los miembros de la mesa coincidieron en que el I Taller Internacional de Desarrollo Local, desarrollado entre el 2 y el 5 de octubre de 2019, en el marco de la V Conferencia Internacional YAYABOCIENCIA 2019 de la UNISS, fue un espacio para visualizar los resultados del territorio en materia de proyectos con apoyo en la colaboración internacional, además de reflejar la gestión integrada de la ciencia, la tecnología y el conocimiento a favor del DL. Además, reconocieron que, como resultado de este evento internacional, la

coordinación provincial de PADIT en Sancti Spíritus admite apoyar con su financiamiento dos iniciativas del territorio: una fábrica de queso, a partir de leche de búfala en la comunidad Nela, y un aula de capacitación en la comunidad La Picadora.

Entre los retos para el perfeccionamiento del sistema de trabajo de la maestría se contemplan la inclusión de temas relacionados con la gestión de la calidad, estudios prácticos de factibilidad de proyectos, *marketing*, guías metodológicas para la transversalización del enfoque de género desde los diferentes cursos que apoyen su inserción en las iniciativas locales, mejora en la disposición de las tecnologías de última generación para el acceso a internet y a plataformas interactivas.

También identifican la necesidad de elaborar una estrategia de comunicación del programa que visualice los resultados y acciones en las que se trabaja desde los proyectos de investigación, y la urgencia de realizar talleres en las comunidades para que puedan ser sistematizadas determinadas iniciativas por los estudiantes en sus tesis. Por otra parte, consideran que se debe contemplar un repositorio de conocimientos con resultados de investigaciones y otras informaciones clave, que permita contribuir más eficientemente con el proceso de construcción de capacidades locales.

Por último, estiman que el programa tiene el reto de afianzar los vínculos de todos los decisores del territorio espirituario con el programa de la maestría, y los sensibiliza con la importancia e impactos alcanzados en el desarrollo de estas ediciones. Asimismo, consolida la realización de encuentros de graduados e intercambios entre estudiantes del mismo programa y de otras provincias para promover acciones de mejora en función de la construcción de capacidades que se reviertan en bienestar de la población local.

Retos y trabas del proceso de sistematización

La etapa final del proceso de sistematización de la maestría en GDL contempla los productos de comunicación, a partir de las lecciones aprendidas develadas entre quienes han formado parte de la experiencia. Entre las herramientas consideradas como productos comunicativos se hallan las redes sociales, portal de la UNISS y página web del CUM de Yaguajay, trípticos, plegables, sueltos, pósteres, presentaciones a congresos y publicaciones; tienen como premisa reflejar las líneas de investigación de la maestría y los resultados de tesis que se correspondan con estas, los impactos del programa académico, así como las herramientas metodológicas para la transversalización del enfoque de género en base a las líneas de acción de PADIT.

A partir de los aprendizajes del proceso de sistematización de la maestría con relación a la transversalización del enfoque de género, a tono con las lógicas de PADIT, se elaboran tres productos comunicativos a disposición del Comité Académico, de los decisores del territorio espirituano y de PADIT a nivel provincial y nacional. Estos recursos son:

1. Tríptico con la estrategia metodológica para la formación de capacidades con enfoque de género en el marco de PADIT.
2. Plegable resumen con los resultados del proceso de sistematización de experiencias en el programa académico de la UNISS.
3. Manual de procedimiento para incorporar la perspectiva de equidad de género en la formulación de un proyecto o iniciativa de DL.

Herramientas metodológicas para la transversalización del enfoque de género en el marco de PADIT

Como se ha referido anteriormente, una de las herramientas metodológicas que se aportan para la formación de capacidades con enfoque de género es el diseño de la estrategia; esta constituye uno de los resultados claves del proceso de sistematización realizado y contempla siete etapas o fases fundamentales. Su diseño está basado en los referentes teóricos conceptuales que tratan la temática y apoyado en las buenas prácticas de género que existen en el territorio espirituano, a partir de experiencias de otros proyectos de colaboración internacional que se han desarrollado en el municipio Yaguajay, así como los aprendizajes de la transferencia de conocimientos de los cursos y talleres desarrollados, vinculados a la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), la Cátedra de la Mujer y la UNISS, fundamentalmente (tabla 1).

Tabla 1. Etapas de la estrategia metodológica para la formación de capacidades con enfoque de género

N.º ETAPA	BREVE DESCRIPCIÓN
1 Identificación de alianzas estratégicas.	Se identifican y establecen alianzas con las instituciones y organizaciones del territorio que estarán implicadas en la formación de capacidades para la transversalización del enfoque de género en las iniciativas y proyectos. Además, se identifican programas de formación que se están impartiendo y desde los que se pueda incidir en la formación de capacidades. Se identifican y forman los facilitadores, haciendo énfasis en aquellas capacidades que gestionarán los temas de género en cada iniciativa o proyecto pendiente de aprobación.

Tabla 1. Etapas de la estrategia metodológica para la formación de capacidades con enfoque de género (cont.)

N.º ETAPA	BREVE DESCRIPCIÓN
2	Sensibilización. El equipo encargado de la realización de acciones de formación debe tener su primer acercamiento con los facilitadores, instituciones y líderes de iniciativas o proyectos con la intención de sensibilizarlos sobre la importancia de la transversalización del género.
3	Diagnóstico de necesidades de formación. Esta etapa está muy relacionada con la anterior, permite diagnosticar las carencias y potencialidades que los facilitadores puedan tener en materia de capacidades técnicas para la transversalización del enfoque de género.
4	Planificación de las acciones de formación e investigación. Al planificar las acciones de formación se deberán tener en cuenta los diversos modos de formación; fundamentalmente, talleres, cursos o entrenamientos y/o diplomados relacionados con temas de género, cursos optativos en maestrías relacionadas con temas de gestión, dirección o desarrollo local. Puede considerarse también la inclusión del tema de género en otros cursos de posgrado como uno de sus temas transversales; asimismo, la realización de tesis de maestría o doctorado basadas en la temática, como vía para dar respuesta a proyectos de investigación vinculados a la equidad de género.
5	Ejecución de las acciones. En el desarrollo de estas acciones de formación se incluye como invariante la enseñanza del procedimiento para la transversalización del enfoque de género en las iniciativas y proyectos a desarrollar en el marco de PADIT, aunque se pretende, al mismo tiempo, dar respuesta a las carencias identificadas en la etapa de diagnóstico en temas relacionados con la equidad de género.
6	Evaluación y monitoreo de las acciones de formación desarrolladas. El impacto de las acciones de formación desarrolladas se puede evaluar a través de diferentes indicadores de: <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="357 887 996 939">■ Proceso: por ejemplo, el cumplimiento de las acciones previstas en la implementación de la estrategia metodológica. <li data-bbox="357 944 996 986">■ Resultado: por ejemplo, el cumplimiento del número de los facilitadores capacitados. <li data-bbox="357 991 996 1055">■ Impacto: por ejemplo, la cantidad de iniciativas y proyectos que logran transversalizar el tema de género como resultado de las acciones de formación desarrolladas.
7	Sistematización de buenas prácticas. Aquí se procede a realizar la sistematización de las experiencias formativas que se identifican como buenas prácticas por su contribución a la formación de capacidades para la transversalización de género en iniciativas y proyectos en el marco de PADIT.

Otra de las herramientas metodológicas que se aportan como aprendizaje del proceso de sistematización de experiencias, en cuanto al objetivo de la transversalización del enfoque de género desde el programa académico en el marco de PADIT, es un manual de procedimiento para incorporar la perspectiva de equidad de género en la formulación de un proyecto o iniciativa de DL.

Las personas encargadas de formular iniciativas o proyectos deben garantizar que los principios de género estén presentes en estos, tanto teórica como metodológicamente. Seguidamente, mostramos la propuesta que pretende contribuir a estos fines, según los presupuestos a considerar en cada uno de los aspectos que contemplan las diferentes metodologías de los proyectos:

1. En el planteamiento de los antecedentes:

- Conocer la situación política y los eventos históricos de la(s) comunidad(es) y sus implicaciones para las mujeres, expresar la situación, condición y posición de género en el área de incidencia, en cuanto condiciones de vida, producción de bienes y servicios en la zona, la ubicación social, los aspectos ecológicos, económicos, productivos y políticos de los diversos grupos sociales, las organizaciones existentes y el nivel de involucración de hombres y mujeres. Toda la información debe ser presentada con los datos desagregados por sexo.
- Reflejar las necesidades y demandas planteadas por mujeres y hombres de la población de interés, sobre la base de un diagnóstico participativo con un enfoque de equidad de género.
- Identificar normas, patrones y leyes que afectan en forma diferenciada a hombres y a mujeres (tanto de leyes del país como de derecho consuetudinario, el cual está basado en costumbres y tradiciones).
- Presentar cuál es la división sexual del trabajo en los grupos participantes, ¿quién hace qué?, ¿cuándo? y ¿cómo lo hace?, tanto en labores productivas, reproductivas como comunitarias.
- Identificar cuál es el acceso, uso y control por parte de mujeres y hombres de los recursos, bienes y servicios. Especial atención deberá darse a aquellos recursos y servicios con los que el proyecto pretende tener algún nivel de incidencia.
- Reflejar tendencias demográficas como tasas de natalidad y movimientos migratorios de hombres y mujeres, e incluir datos cuantitativos y cualitativos que revelen las relaciones de poder y subordinación entre hombres y mujeres de los grupos participantes.
- Identificar las formas en que participan las mujeres (cantidad y calidad) durante los procesos de toma de decisión a nivel comunitario, en la casa y en las organizaciones comunitarias.
- Hacer referencia de las acciones y resultados obtenidos sobre este tema, en otras fases de un mismo proyecto, u otras iniciativas que hayan trabajado en la zona de influencia.
- Expresar la voluntad y la capacidad de la organización para planificar e implementar actividades en las que las

mujeres tendrán igualdad de oportunidades y derechos, y dejar de manifiesto las opiniones de la organización que implementará el proyecto en relación con la equidad de género.

- En caso de establecer alianzas con otras organizaciones para reforzar la incorporación del enfoque de género, determinar el grado de involucramiento, su experiencia y compromiso.

2. En la justificación del proyecto o iniciativa:

- Definir la elaboración de una política o posición en relación con la equidad de género en la organización, en caso de que no la hubiese, que exprese el interés por aportar a la transformación de las relaciones de poder entre los géneros.
- Reflejar de qué manera el proyecto incidirá para transformar situaciones de desigualdad e inequidad, al determinar en qué demandas de las mujeres y de los hombres el proyecto ofrecerá apoyo, a partir de las necesidades básicas y estratégicas planteadas por los grupos participantes en un proceso participativo.
- Exponer la voluntad del proyecto en abrir espacios para las mujeres, las cuales por su condición y posición de género, no han tenido acceso a recursos como tierra, crédito, herramientas, asistencia técnica, entre otros.

3. En los grupos y personas participantes:

- Identificar el grupo o grupos que el proyecto beneficiará, incluyendo elementos que caractericen a los/las participantes en el proyecto. Especificar las personas, grupos o familias de interés.
- Mencionar cuántos hombres y cuántas mujeres participarán y establecer el porcentaje que representan de la población total del proyecto.
- Exponer por qué se enfocarán acciones relacionadas con las mujeres y los hombres de los grupos participantes, y cómo las acciones que se ejecuten tendrán un impacto en la construcción de nuevas formas más democráticas.
- Destacar los grupos de mujeres que tienen condiciones de desventaja y, sin embargo, son personas con igual potencial y fortaleza. Tradicionalmente son reconocidas

como mujeres jefas de familia, madres solteras y viudas. A estos grupos el proyecto brindará su apoyo.

4. En el objetivo de desarrollo a largo plazo o misión:

- Integrar en la redacción, de forma explícita, la búsqueda hacia la equidad, al considerar esta como uno de los principios que rigen al proyecto.
- Señalar en qué problemas y en qué mujeres y hombres va a incidir.
- Identificar la situación a la que se pretende contribuir y los cambios que promoverá en sectores, grupos o personas durante todo el proceso.

5. En el planteamiento del objetivo general:

- Definir los cambios que el proyecto va a provocar y la situación que se espera alcanzar como consecuencia de la intervención del proyecto.
- Tener en cuenta las diferencias de género, lo que permitirá orientar acciones para superar las desigualdades e inequidades, lo que producirá un impacto más amplio e integral.
- Elaborar un objetivo congruente teniendo en cuenta el Objetivo de Desarrollo Sostenible N.º 5 vinculado a la igualdad de género.
- Expresar cuáles cambios hacia la equidad va a lograr el proyecto, en relación con el acceso y la toma de decisiones que tienen hombres y mujeres en los niveles –interno y externo– en que el proyecto trabaja.
- Incluir en qué porcentaje de mujeres y hombres se producirá el efecto que se espera, en términos de equidad de género.

6. Para los objetivos específicos:

- Identificar los cambios y transformaciones que se esperan alcanzar en las relaciones de hombres y mujeres, en búsqueda de la equidad.
- Definir condiciones que tiendan a empoderar a las mujeres con acceso, control, beneficios y poder de decisión sobre los recursos y, en especial, sobre ellas mismas y su cuerpo.

- Considerar el abordaje de la subjetividad de las mujeres y los hombres, involucrando al personal de dirección del proyecto y los grupos y personas participantes.
 - Implementar acciones que tiendan a detener los niveles de pobreza en mujeres y hombres.
 - Promover acciones que se dirijan a desarrollar actividades productivas rentables, para que mujeres y hombres de los grupos participantes logren mayor nivel de autonomía económica, personal y colectiva.
 - Promover y/o consolidar en la organización de mujeres o de agrupaciones mixtas la real participación en la toma de decisiones.
 - Definir acciones que promuevan el ejercicio de la ciudadanía plena de las mujeres.
 - Contemplar acciones que tiendan a la democratización del poder y la toma de decisiones al interno de los proyectos.
7. Para contemplar dentro de las estrategias de ejecución: se debe velar por que se responda cómo se va a trabajar el proyecto, si va a desarrollarse en forma participativa, por medio de grupos locales de hombres y mujeres, y demás. Para implementar acciones con enfoque de género dentro de las iniciativas o proyectos, se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:
- Establecer responsabilidades para alcanzar la equidad, definidas dentro de las funciones de su personal permanente y con los respectivos recursos para su ejecución. De esta forma, se garantizará que todos los componentes del proyecto incluyan acciones para el desarrollo del potencial de las mujeres y para el establecimiento de relaciones equitativas entre los géneros.
 - Contar, para todas las actividades a desarrollar, con los recursos técnicos y económicos y con los mecanismos que garanticen la participación y visibilidad de las mujeres en los procesos productivos y sociales.
 - Promover el acceso a los recursos técnicos como la elaboración de instrumentos, que faciliten la aplicación del enfoque de equidad de género; por ejemplo, sistemas para lograr la información desagregada por sexo, indicadores para estimar y valorar la presencia de un enfoque de equidad de género en los distintos componentes, entre otros.

- Seleccionar las tecnologías, las ocasiones, los sitios de reunión y las formas de transmisión de los mensajes que sean convenientes y apropiados para las mujeres, de manera que no afecten su participación.
 - Disponer de una persona, con autoridad en el tema de género, poder de decisión y recursos, a tiempo completo, para que brinde monitoreo de seguimiento, asistencia técnica y evalúe la dimensión de género. Esto no contradice que la incorporación y aplicación, sea responsabilidad de todos(as) los integrantes del equipo del proyecto.
8. En los medios de verificación e indicadores: para lograr que la dimensión de género esté integrada en el proyecto, los medios de verificación y los indicadores que se elaboren deben apuntar a satisfacer las necesidades básicas y estratégicas identificadas para mujeres y hombres, así como la disminución de las brechas de género, en términos de las desigualdades descritas en los antecedentes del proyecto. Se hace necesario proponer escalas de desempeño para los indicadores que permitan evaluar cuánto se ha avanzado en la consecución de ese indicador. Las características de los indicadores de equidad son:
- Permitir estimar si se han superado las limitaciones que dificultan la participación, en igualdad de condiciones para hombres y mujeres.
 - Apuntar a las transformaciones que en las relaciones de género sean congruentes con los objetivos de desarrollo, el objetivo general y los específicos.
 - Permitir la valoración del avance en la apropiación institucional para la equidad de género, que involucre desde la dirección hasta el personal de apoyo.
 - Realizar un análisis de género para visibilizar los cambios en las relaciones, las actitudes, los comportamientos y el grado de apropiación de los cambios en los grupos participantes.
9. Las actividades a realizar deben diseñarse de la siguiente manera:
- Concebirse en función de promover el acceso, uso y control de los recursos, servicios y beneficios de manera equitativa para hombres y mujeres y de las posibilidades

de participación en la toma de decisiones en lo productivo, reproductivo y comunitario, de hombres y mujeres de los grupos participantes.

- Incluir en su enunciado de qué manera la actividad que se implementa favorece a las mujeres en su autonomía, además, tiene que señalarse el tiempo y espacio en que se realizará.
- Indicar el número de hombres y mujeres que participarán, el tema y los recursos.
- Desarrollar espacios donde interactúen las mujeres y los hombres en condiciones de equidad. Asimismo, traspasar la participación de ambos a espacios no tradicionales.
- Elaborar actividades orientadas a la sensibilización y toma de conciencia de la construcción social que limita a los hombres y las mujeres.
- Contemplar, en la ejecución, metodologías que faciliten la integración de las mujeres y los hombres por igual.

10. En los recursos y el cronograma de trabajo del proyecto o iniciativa se deben garantizar las siguientes condiciones:

- El personal femenino y masculino debe quedar distribuido en forma equitativa en todas las áreas sustantivas del proyecto.
- Los facilitadores y extensionistas deben ser personas sensibilizadas en la equidad de género.
- En cada institución ha de existir un proceso de capacitación permanente a su personal en temas que apunten a la equidad de género.
- La política de selección del personal debe considerar criterios de género y asignar las prioridades a personas con conocimiento y sensibilidad de género.
- La asignación de una parte del presupuesto para garantizar explícitamente las acciones encaminadas a la equidad de género.
- Los criterios de racionalidad, previsión de eventualidades, fijación de actividades coherentes y coordinadas deberán tenerse en cuenta en toda la ejecución del proyecto.

Consideraciones finales

El proceso de sistematización de experiencias desde un enfoque de desarrollo territorial implementado en la maestría en GDL permite generar procesos críticos y reflexivos acerca de

lo acontecido, que derivan en aprendizajes y acciones para el perfeccionamiento del sistema de trabajo en la construcción de capacidades locales a favor del DL.

La incorporación de la provincia de Sancti Spíritus al proyecto PADIT condiciona un viraje en el sistema de trabajo que se venía desarrollando en el programa de la maestría, lo que exige la articulación de las lógicas y líneas de acción del proyecto con los temas de investigación de los estudiantes, en correspondencia también con las líneas de investigación declaradas en el programa académico.

Los resultados alcanzados y aprendizajes obtenidos del proceso de sistematización de experiencias demuestran la importancia de afianzar los vínculos de la universidad con los actores locales, endógenos y exógenos, para generar conocimiento e innovación en función del desarrollo local, donde el diálogo, la participación y la comunicación se consideran estratégicos a favor del bienestar de las personas.

Bibliografía

- BOFFILL, S.; REYES, R. M.; HERNÁNDEZ, J. E. (2018). «Maestría en Gestión del Desarrollo Local. Una iniciativa de formación académica desde el CUM de Yaguajay». En J. Núñez Jover y A. Alcázar Quiñones, *La educación superior como agente del desarrollo local: experiencias, avances y obstáculos*, pp. 145-157. La Habana: Editorial Félix Varela.
- CASTILLO, R. (2014). «Sistematización de experiencias en la gestión del conocimiento y la innovación de la Universidad Politécnica Territorial José Félix Ribas de Barinas» [tesis de maestría]. Barinas: Universidad Politécnica Territorial.
- CHÁVEZ-TAFUR, J. (2006). «Aprender de la experiencia. Una metodología para la sistematización» [en línea]. Centro de Información sobre Agricultura Sostenible y de Bajos Insumos Externos (ILEIA)/Asociación Ecología, Tecnología y Cultura (ETC). [Consulta: 2014-11-13]. Disponible en <http://200.110.137.61/wp/wpcontent/uploads/2010/02/aprenderdelaexperienciajorgechavez-tafur.pdf>
- COSTAMAGNA, P. (2018). «Bases para la sistematización». X Taller de Desarrollo Local de la Universidad de La Habana. Hotel Nacional, La Habana, 12-14 de noviembre.
- DAMIANI, L. (2009). «La sistematización y su relación con la organización popular como centro del proceso de la Revolución venezolana». *Diálogo de Saberes*, n.º 2, pp. 19-30.
- ESPIÑOZA, V. M. (2001). *Sistematización de experiencias educativas y sociales. La experiencia del proyecto SINEM en Nicaragua*. Managua: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD)-UNESCO.

- GHISO, A. (1998). *De la práctica singular al diálogo con lo plural. Aproximaciones a otros tránsitos y sentidos de la sistematización en épocas de globalización*. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó (FUNLAM).
- JARA, O. (1994). *Para sistematizar experiencias*. San José: Alforja.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (MES) (2014). «Autorización del ministro de Educación Superior sobre apertura del Programa Académico de la maestría en Gestión del Desarrollo Local». Resolución Ministerial N.º 81, La Habana, 14 de julio.
- SÁNCHEZ, D. (2017). «Proyecto de reconversión de agricultura cañera en agropecuaria en la UBPC Simón Bolívar. Sistematización de experiencias» [predefensa de tesis de maestría]. Yaguajay: Centro Universitario Municipal (CUM).
- SPINELLI, E. (2015). «Elementos de un proceso de sistematización de experiencias en desarrollo territorial». Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo para el Fondo Multilateral de Inversiones (BID-FOMIN). Buenos Aires: ConectaDEL.
- SPINELLI, E.; PEIRETTI, D. (2016). *Aprendizajes de un proceso de sistematización de experiencias de DT con alumnos y alumnas de la maestría en Desarrollo Territorial (año 2015)*. Instituto Praxis. Facultad Regional Rafaela. Buenos Aires: Universidad Tecnológica Nacional.
- STEVENS, C. *et al.* (2012). «Metodología para la sistematización de experiencias» [en línea]. Programa España/FAO, América Latina y el Caribe. [Consulta: 2014-1-15]. Disponible en http://www.rlc.fao.org/fileadmin/templates/esfao/content/documentos/Fichas/Metodologia_Sistematizacion_Documento_Preliminar.pdf
- VAN DE VELDE, H. (2008). *Educación popular: texto de referencia y consulta*. Estelí: Centro de Investigación, Capacitación y Acción Pedagógica (CICAP/VOLENS).
- VAN DE VELDE, H. (2013). «Sistematización de experiencias. Esencia de una educación popular». En VV.AA. (2013), *Educación popular, alternativas y resistencias*, pp. 21-42. Ciudad de México: Rosa Luxemburg Stiftung.



Diplomado en Gestión de Proyectos para el Grupo Empresarial de Artemisa

VIVIANA SOMOANO NÚÑEZ / JULIO CRISTINO GONZÁLEZ

Introducción

La inversión en capacidades es una condición fundamental para el desarrollo. Estas implican generar o consolidar una voluntad firme en el despliegue de recursos, materiales y no materiales en las personas y colectivos, con el objetivo de hacer realidad sus propósitos. Es por ello que el proceso de construcción de capacidades, en función del desarrollo local, necesita de marcos filosóficos, conceptuales, programáticos y metodológicos para que orienten sus acciones de desarrollo; además, requiere poner en práctica criterios, creatividad e imaginación en los momentos de gestionar procesos en la actualización, transformación e innovación de los conocimientos, actitudes y prácticas para la solución de los problemas en las diferentes esferas.

En Cuba, es suficiente la aplicación de políticas y programas que sustentan este proceso; entre ellos se destaca la red para la Gestión Universitaria de la Ciencia y la Innovación para el Desarrollo (GUCID), con el objetivo de «promover el papel de la educación superior como agente del conocimiento y la innovación para el desarrollo local» (Núñez y Pérez 2018, p. 13).

En este sentido, la Universidad de Artemisa, en el empeño de acompañar los procesos de gobernanza de la provincia, ha venido desarrollando un sistema de capacitaciones basado, fundamentalmente, en diplomados como forma de organización. En correspondencia con ello y en el marco del proyecto «La gestión estratégica y su incidencia en el desarrollo local en apoyo al proceso de fortalecimiento de las capacidades del gobierno de Artemisa» –asociado a la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT)–, se previó, como principal resultado,

el referido al aseguramiento de la nueva matriz institucional de los Consejos de Administración (de la provincia y sus municipios) de Artemisa para desarrollar las competencias y nuevas formas de gestión capaces de promover y coordinar procesos en correspondencia con las oportunidades territoriales (PADIT 2014) y en conexión con las políticas nacionales, en el marco de los «Lineamientos de la política económica y social cubana» (Partido Comunista de Cuba 2016). Todo esto sirvió de fundamentación en el diseño e implementación del diplomado en Gestión de Proyectos para contribuir al desarrollo de capacidades y habilidades en la toma de decisiones relevantes, frente a ofertas de desarrollo que definen el entorno, así como para el diseño y ejecución de proyectos en articulación con las estrategias de desarrollo municipal (EDM).

Sobre esta base, la experiencia que se presenta explica una primera etapa (primera edición del diplomado), que abarca el periodo comprendido desde el 26 de septiembre hasta el 14 de abril de 2017, referida al proceso de construcción de capacidades para el Grupo Empresarial de Artemisa (GEA) y que centra su análisis en la organización y desarrollo del diplomado, así como en las principales regularidades; y una segunda etapa (segunda edición del diplomado) que inició el 29 de enero de 2019 y culminó el 25 de septiembre de 2020. A partir de las regularidades del proceso anterior, se modela una concepción didáctica del proceso de construcción de capacidades para el desarrollo local y la metodología diseñada para su aplicación en la práctica.

Proceso de construcción de capacidades para el Grupo Empresarial de Artemisa

Preparación del proceso

El primer paso estuvo centrado en definir hacia quién sería dirigida la capacitación. Para ello, los análisis realizados tuvieron como base los resultados que, en la práctica, ha tenido el proceso de implementación de los lineamientos de la política económica y social desde la «separación de funciones estatales de las funciones empresariales, organizando las empresas locales en un Grupo Empresarial de nivel provincial que las administre y que permita liberar a los Consejos de Administración Municipales de esta tarea y concentrarse en sus funciones de gobierno». (Consejo de Ministros 2012, p. 209). Todo esto se corresponde con uno de los aspectos recogidos en la definición del problema contenido en el perfil del proyecto mencionado, y que, a la vez, posibilita el cumplimiento del objetivo específico n.º 3, fundamentalmente,

lo concerniente a la producción de diálogos y concertaciones multinivel (PADIT 2014, p. 4).

De esta forma, la coordinación provincial del proyecto definió que la entidad a capacitar fuese el GEA de subordinación provincial y estructurado por las empresas de proyectos, comercio, alimentos, acueducto, comunales, transporte y farmacia y óptica. Además, teniendo en cuenta la complejidad de esta estructura, se le asignó a la dirección del grupo la tarea de seleccionar los cuadros, reservas de cuadros y especialistas que, a su consideración, era necesario capacitar.

Finalmente, queda conformado el grupo a capacitar, con un total de 24 diplomantes, entre cuadros, reservas de cuadros y especialistas, que representan los once municipios de la provincia, elemento que complejiza la tarea al incidir en el proceso de seguimiento y evaluación del resultado que se aspira obtener, el diseño y ejecución de proyectos en articulación con las EDM.

En este sentido, la otra etapa del proceso fue la referida a la definición de un sistema que –desde la Facultad de Ingenierías y Ciencias Empresariales de la Universidad de Artemisa (sede central) por constituir célula básica en el trabajo con el Grupo Empresarial, y el Centro Universitario Municipal (CUM) de Artemisa por su condición de ubicación en el municipio cabecera, escenario de desarrollo del diplomado y lugar donde se ubica el GEA– articulara algunos aspectos a tener en cuenta para el diseño de los contenidos a trabajar, entre los que se destacan las necesidades de proyectos de desarrollo desde las EDM, las necesidades de capacitación, el diseño del programa, la metodología de implementación y el sistema de evaluación.

El trabajo con el elemento referido a las necesidades de proyectos de desarrollo desde las EDM fue desarrollado, fundamentalmente, por los CUM de cada municipio, los cuales brindaron la información al CUM de Artemisa, este, en su condición de interfaz, trabajó con la máxima dirección de la facultad y el Comité Académico del diplomado, en función de determinar las necesidades de aprendizaje y elaborar el programa.

Se definió como metodología de implementación, en correspondencia con el programa, que se desarrollaran doce talleres en el marco de los encuentros presenciales, con el objetivo fundamental de socializar tres metodologías diseñadas por la academia como parte de los resultados de proyectos de investigación, las cuales posibilitarían la visualización práctica de los temas, además de la planificación de cuatro horas/clases a la contextualización de las metodologías al municipio mediante la técnica de

construcción grupal. También se previó el diseño y aplicación de dos guías de observación como instrumentos para registrar, durante las sesiones de trabajo, el comportamiento de determinadas dimensiones e indicadores que tienen como fundamento el asumir que «el desarrollo local requiere de la toma de posición, selección y ubicación teórico-práctica coherente, para enfrentar la capacitación de los actores locales, tomando como exigencias el saber (teoría), el saber hacer (metodología) y el saber ser (axiología), como elementos básicos para su gestión» (Somoano 2018, p. 93).

La guía de observación 1 (tabla 1) se propone registrar el comportamiento de las dimensiones e indicadores siguientes para medir el desarrollo de competencias:

- **Conceptual:** referida al nivel de conocimientos acerca de las potencialidades del territorio, las necesidades demandadas por la población, los posibles mecanismos de gestión y de articulación de redes.
- **Procedimental:** relacionada con las habilidades para definir oportunidades de negocios/ideas de proyectos con una visión interactoral e intersectorial; identificar necesidades, limitaciones y posibles fuentes de financiamiento, encadenamientos productivos y valor agregado; y concertar espacios de diálogo.
- **Actitudinal:** referida a las actitudes para liderar procesos y tomar decisiones que posibiliten la articulación interactoral e intersectorial y la búsqueda de consensos.

Tabla 1. Guía de observación 1

DIMENSIONES	INDICADORES	1	2	3
Conceptual	Posee conocimientos acerca de: <ul style="list-style-type: none"> ■ Potencialidades del territorio. ■ Necesidades demandadas por la población. ■ Posibles mecanismos de gestión, de articulación de redes. 			
Procedimental	Posee habilidades para: <ul style="list-style-type: none"> ■ Definir oportunidades de negocios/ideas de proyectos con una visión interactoral e intersectorial. ■ Identificar necesidades, limitaciones y posibles fuentes de financiamiento, encadenamientos productivos y valor agregado. ■ Concertar espacios de diálogo. 			
Actitudinal	Posee actitudes para: <ul style="list-style-type: none"> ■ Liderar procesos. ■ Tomar decisiones que posibiliten la articulación interactoral e intersectorial. ■ Buscar consensos. 			

Legenda: 1. Se observa totalmente; 2. Se observa parcialmente; 3. No se observa.

La guía de observación 2 (tabla 2) se propone registrar el comportamiento de las dimensiones y los indicadores que, en el orden didáctico, se consideran necesarios para el desarrollo de los talleres.

Tabla 2. Guía de observación 2

N.º	DIMENSIONES E INDICADORES	1	2	3
OBJETIVO				
1	Se corresponde con el nivel de competencias alcanzado por los participantes.			
2	Se orienta hacia los objetivos:			
	2.1 ¿Qué van a aprender?			
	2.2 ¿Cómo van a aprender?			
	2.3 ¿Para qué van a aprender?			
3	La motivación conduce hacia un proceso dialógico y reflexivo durante el desarrollo del taller.			
CONTENIDO				
1	Se corresponde con el nivel de competencias alcanzado por los participantes, partiendo de las exigencias de las funciones que cumplen.			
2	Es actualizado.			
3	Es transferido desde la visión del formador.			
4	Se propicia la contextualización del tema al diseño estructural en experimento.			
5	Propicia la articulación interactoral e intersectorial.			
6	Se realizan actividades que propicien el desarrollo de habilidades para:			
	6.1 Definir oportunidades de negocios/ideas de proyectos con una visión interactoral e intersectorial.			
	6.2 Identificar necesidades, limitaciones y posibles fuentes de financiamiento.			
	6.3 Identificar encadenamientos productivos y valor agregado.			
MÉTODOS				
7	Se propicia la reflexión.			
8	Se desarrollan situaciones de aprendizajes desde grupos de trabajo.			
Legenda: 1. Se observa totalmente; 2. Se observa parcialmente; 3. No se observa.				

En la definición del sistema de evaluación se tuvo en cuenta el cumplimiento del objetivo general del diplomado y los objetivos específicos de cada curso en sinergia con los objetivos específicos del proyecto «La gestión estratégica y su incidencia en el desarrollo local en apoyo al proceso de fortalecimiento de las capacidades del gobierno de Artemisa», en función de los efectos y productos esperados. Por ello, se concibió el diseño de un proyecto de desarrollo local que, además, está establecido como el indicador n.º 1 de los productos esperados del Consejo de Defensa Provincial (CPD) y que declara el número de «proyectos de desarrollo local implementados que responden a las estrategias de desarrollo local e incorporan a jóvenes y mujeres. Meta: al menos 20 proyectos» (PADIT 2014, p. 5).

De esta forma quedaba organizado el proceso de implementación del diplomado, en función de dar cumplimiento a necesidades de capacitación para elevar los mecanismos de gestión de gobierno desde las proyecciones de las EDM en los once municipios de la provincia, a la vez que posibilitaba un mejor acercamiento de los procesos académicos a la base.

Desarrollo del diplomado

El inicio del diplomado se trabajó con el desarrollo de una conferencia sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Con esto, junto a la presentación de las potencialidades con que cuenta la provincia y las comunes proyecciones de las EDM, se logró construir una visión más objetiva, entre los diplomantes, para el diseño final de proyectos de desarrollo. Entre las potencialidades más relevantes de la provincia y que tienen su impacto en las demandas de las EDM se presentaron las siguientes:

- Existencia de la Zona de Desarrollo Integral como uno de los más importantes centros portuarios e industriales del país radicada en el municipio Mariel.
- Destacado peso en el sector industrial, donde sobresalen las industrias electro-energética, de cemento y materiales de la construcción con la explotación de canteras y la producción de diferentes áridos.
- Amplia representación del sector de los servicios con numerosos centros para la gastronomía.

Durante el proceso de impartición de los temas concebidos para cada curso se tuvo en cuenta la combinación de la teoría con la práctica, se dosificaron los contenidos para la exposición teórica y la implementación práctica de los conocimientos, fundamentalmente, en los cursos referidos a la metodología de marco lógico como método de planificación de un proyecto, así como al proceso de gestión de la información y la comunicación. Ambos temas, además de ser considerados nuevos retos a desafiar –ámbitos económico y social–, contribuyen así al desarrollo de nuevas competencias que interpelan el modelo tradicional de gestión de los gobiernos locales y constituyen objeto de investigación de dos proyectos de la Universidad de Artemisa, lo que sienta las bases para el diseño de una estrategia que se integre en red con las administraciones locales, las empresas y la sociedad civil, para así dar respuestas a las necesidades del entorno municipal.

Entre los aspectos que contribuyeron al debate de estos temas y que fundamentaron los espacios para la aplicación de la técnica de construcción grupal, estaban el insuficiente desarrollo de capacidades para explicar la implementación de estos procesos, lo que replanteaba criterios para el rediseño y contextualización de las metodologías propuestas por la academia. De esta forma, el diseño de los proyectos fue una tarea de elaboración diaria; en la medida en que se avanzaba con los contenidos, los diplomantes debían elaborar aspectos del perfil. El resultado fue un total de veintidós proyectos en la provincia. Nueve de ellos clasifican por su naturaleza, como Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL) capaces de autofinanciar sus gastos y generar ingresos a los municipios. A continuación se relacionan esos municipios con el nombre de los proyectos que cada uno desarrolla:

1. Bahía Honda: «Transferencia tecnológica para el suministro de electricidad».
2. Mariel (asentamiento Quebrahacha): «Recapitalización tecnológica para la fábrica de galletas y mezclas secas El Gozo».
3. Mariel: «Redimensionamiento del plantel industrial Mariel-Zona de Desarrollo Integral».
4. Mariel: «Adquisición de línea de producción de galletas dulces Mariel-Zona de Desarrollo Integral».
5. Güira de Melena: «Desarrollo de una línea de extrusión y conformación de plástico reciclado con destino a la producción local de materiales de la construcción».
6. San Cristóbal: «Restauración y modificación tecnológica del restaurant Las Tepas».
7. Artemisa: «Complejo cerámico El Jardín».
8. Bauta: «Restauración y modernización del restaurant cabaret Tropi-Habana».
9. Guanajay, Bauta, Caimito, San Antonio de los Baños y Mariel: «Mejoramiento del hábitat recapitalizando bases productivas de materiales de la construcción vulnerables al cambio climático».

Además de estos resultados, los intercambios, análisis y actividades realizados durante las sesiones de trabajo posibilitaron:

- Demostrar que son insuficientes las articulaciones desde los instrumentos de planificación municipal.
- Consolidar el trabajo en equipo y multinivel: universidad, gobierno, municipio y provincia.

- Ampliar la concepción artemiseña del desarrollo en torno a las fuentes de financiamiento y la relevancia de la comunicación, así como potenciar el encadenamiento productivo y de servicios.
- Demostrar que los proyectos de investigación (I+D+i), de la Universidad de Artemisa, acompañan al desarrollo territorial.

Por otra parte, a partir de la triangulación de los resultados de las guías de observaciones aplicadas, se considera que no se logró la construcción colectiva en el total de temas que estructuran el programa diseñado; ni todos los formadores lograron salirse del marco de una situación pedagógica formal y establecer un proceso dialógico con los actores; tampoco se consiguió entre los formadores un consenso en torno a cómo formar en coherencia con el enfoque del desarrollo local.

Este proceso lleva consigo no solo el aprendizaje como apropiación de conocimientos significativos del contexto de actuación de los actores para la solución de los problemas, sino también implica desaprender, como proceso en que se percibe la necesidad existente de un cambio, de despojarse de conocimientos, actitudes y prácticas para la solución de los problemas nuevos y actuales que no pueden ser resueltos con los métodos y técnicas tradicionales. Esto conlleva a reaprender nuevos conocimientos, prácticas y actitudes y que contribuyan a la transformación de los problemas presentes.

Lo anteriormente expuesto demostró, para los formadores-facilitadores y los actores y/o decisores, la necesidad de cambiar la tradicional concepción de enseñanza-aprendizaje empleada en los procesos de construcción de capacidades, por aquella que no solo conciba el cambio desde capacidades potenciales o teóricas, sino desde capacidades colectivas que solo se construyen en procesos dialógicos vinculados a la acción.

Concepción didáctica del proceso de construcción de capacidades para el desarrollo local

El epígrafe que a continuación se presenta constituye una construcción de referentes conceptuales para el trabajo académico y de gestión de las universidades y centros universitarios municipales, derivada de las principales regularidades del proceso de construcción de capacidades para el desarrollo local.

Varios autores coinciden en caracterizar el proceso del desarrollo local y declaran los siguientes rasgos distintivos y por qué se presentan:

- **Carácter local:** se circunscribe a un territorio perfectamente definido.
- **Dimensión social:** las acciones se dirigen preferentemente a la creación de bienes espirituales y materiales colectivos.
- **Dimensión institucional:** el proceso está controlado por el gobierno local, lo que permite asegurar la coordinación de los agentes implicados.
- **Dimensión económica:** las iniciativas que se llevan a cabo se realizan con un carácter rentable y eficiente.
- **Dimensión cooperativa:** de esta forma crece la colaboración e implicación de múltiples organismos y colectivos.
- **Carácter instrumental:** este facilita la resolución de los problemas de diseño y gestión que puedan surgir.

El análisis y comprensión de estos referentes ofrecen una visión transversalizada del proceso de construcción de capacidades para el desarrollo local de los territorios y plantean un nuevo reto a la pedagogía y, por ende, a los miles de docentes protagonistas de los procesos de cambio. La perfecta articulación de estos elementos en la práctica conlleva a la comprensión del proceso de construcción de capacidades para el desarrollo local desde procesos dialógicos vinculados a la acción. Por eso, es necesario asumir su gestión desde referentes científicos que contribuyan al perfeccionamiento de los recursos didácticos pertinentes y, a su vez, posibiliten la integración del conocimiento de forma más justa y democrática en los procesos de decisión.

Para ello, el diseño de la concepción didáctica del proceso de construcción de capacidades para el desarrollo local se sustenta en diferentes enfoques que han enriquecido las prácticas pedagógicas, cubana y latinoamericana; además, parte de asumir el desarrollo local como «un proceso de transferencia de capacidades, de espacios de diálogo, de participación de los actores locales para la reflexión necesaria sobre el cómo y las capacidades para el cambio. Implica el reconocimiento de saberes (todos) teniendo como base las prácticas y experiencias que tienen los actores» (Somoano 2019, p. 14). En este sentido, se consideran pertinentes los siguientes casos:

1. La concepción desarrolladora del aprendizaje: «considera el contexto social como esencial en el proceso de construcción de capacidades, teniendo en cuenta que los factores culturales son diferentes» (Reinoso 2001, p. 98). En correspondencia con las características de cada municipio, este proceso se

llevará a cabo como una práctica reflexiva, abierta y problematizadora, estimulada por las demandas personales y del contexto desde una compleja e integradora visión para contribuir a la apropiación de modos de pensar, sentir y hacer que garanticen la orientación inteligente en los contextos locales.

2. El aprendizaje por competencias: en correspondencia con el enfoque desarrollador, «considera esencial la capacidad de integrar conocimientos, habilidades y valores» (Añorga 1999, p. 207). En la solución de problemas de la localidad, de manera colectiva, creativa e innovadora, haciendo uso de los recursos y poniéndolos de manifiesto en la actuación del sujeto al implicarlo en la resolución de problemas y manifestar disposición a la hora de enfrentar una situación determinada, muestra autonomía personal, flexibilidad y reconoce la necesidad de elegir para actuar ante el desafío que implica la transformación de un territorio.
3. La investigación-acción del desarrollo territorial (IADT): muy acertada al «considerar la absoluta interrelación reflexión/acción, conocimiento científico/conocimiento empírico, en un determinado contexto en el que se enmarcan problemas y se negocian soluciones desde la práctica del diálogo» (Costamagna 2015, p. 11).

Por otra parte, como principios de la concepción didáctica se declaran:

- La capacitación como ejercicio de construcción colectiva, participativa y flexible. Impulsa la participación de los actores territoriales e incorpora una visión integrada del territorio.
- El proceso de formación es construido, liderado y transformado por los propios actores.
- El educador juega un rol de formador-facilitador, al promover instancias de reflexión/acción orientadas a la transformación y no el manejador y proponente del conocimiento.
- La relación tiempo/práctica pedagógica se presenta para la generación de los cambios y/o transformaciones.

Desde esta perspectiva adquieren relevancia, en primer lugar, el tratamiento del diálogo como herramienta estratégica más importante para mantener la coherencia teoría-práctica que se sustenta al emplearlo en el proceso de identificación de las necesidades o diagnóstico como nueva forma que rompe con los tradicionales

métodos, en el diseño de intervenciones para el desarrollo de capacidades y procesos de aprendizaje que permitan comprender por qué muchas veces se reproducen acciones que no originan cambios o se generan cambios que se desconoce por qué se han producido. Por otra parte, es relevante también lo referido al rol del docente asumido como el formador-facilitador al ser el promotor de instancias de reflexión, desde acciones orientadas a la transformación que tienen como base variadas estrategias formativas y participaciones en diversas dinámicas territoriales.

Sobre este fundamento, la concepción didáctica del proceso de construcción de capacidades para el desarrollo local que se propone «ofrece un conjunto de ideas, opiniones y juicios acerca de la organización, desarrollo, control y transformación en la práctica del proceso de construcción de capacidades para el desarrollo local de los territorios» (Somoano 2019, p. 14). De esta forma, se declaran como componentes de la concepción didáctica aquellos que también han sido definidos por destacados pedagogos cubanos como los componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje:

1. **Objetivos:** como componente rector del proceso, serán definidos por los propios actores en función del propósito o meta del desarrollo a alcanzar en el territorio.
2. **Contenidos:** según Addine (2013), se disponen «en dependencia del objetivo propuesto y como parte de la experiencia que debe ser adquirida» (p. 122); tendrán en cuenta el contexto, lo que implica que no se producirán al interior de la academia o institución creada exclusivamente para esta finalidad. El modo emergente aplicado en la actualidad en el municipio implica un proceso de generación de conocimiento deliberadamente comprometido con el contexto de su aplicación (dimensión práctica) e implicaciones (dimensión ética). Por eso, su práctica ocurre en el contexto y bajo su influencia directa.
3. **Métodos:** Addine (2013) estima el método «como componente que responde a cómo se desarrolla el proceso de construcción de capacidades» (p. 122). En este caso se caracterizarán por ser problémicos, teniendo en cuenta que la gestión de innovación en el municipio implica la construcción de marcos conceptuales para los grupos de actores, la gestión de procesos participativos, la actuación de los equipos bajo el enfoque sistémico y la participación de expertos sin especialización formal, todo lo que debe contribuir al cambio en la forma de actuar y pensar de los actores.

4. Medios: apoyados en la implementación de la política de informatización que lleva a cabo el gobierno de nuestro país, los medios a emplear serán variados y, fundamentalmente, serán aprovechadas las plataformas tecnológicas con que cuentan las actuales estructuras administrativas.
5. Evaluación: tendrá carácter sistemático, predominará la coevaluación, teniendo en cuenta el intercambio de y entre los grupos, acerca de las soluciones propuestas, las intervenciones, exposiciones y construcciones de los actores directos.
6. Formas de organización: el taller constituirá la principal forma de organización, pues estas contribuyen a fomentar los procesos dialógicos, mediante el intercambio de conocimientos –desde la teoría con su implementación en la práctica– a partir de la experiencia de los actores y las necesidades de desarrollo de los territorios.

Para la implementación de la concepción didáctica fueron diseñadas dos etapas con sus correspondientes pasos metodológicos, como se explica a continuación:

1. Preparación:

- Diagnóstico del contexto y determinación de necesidades: este paso constituye el punto de partida del proceso aunque no se realiza en este único momento, o sea, que se puede recurrir a él en otros periodos del proceso, en que se considere oportuno hacer valoraciones sobre el estado alcanzado, o sea necesario por depender de análisis reflexivos ante determinadas dificultades. Esta flexibilidad está dada, fundamentalmente, al concebir esta acción desde el diálogo con los actores fuera de la situación pedagógica y no mediante la aplicación de instrumentos. Para ello, es importante que el formador-facilitador se prepare en el qué y cómo dialogar. Al respecto se consideran interrogantes aquellas referidas a indagar con los actores en lo que se necesita transformar, los recursos humanos, tecnológicos y financieros con que se cuenta para transformar, así como el orden de prioridad y beneficios de las transformaciones. En este paso el formador-facilitador deberá tener en cuenta que su labor no es transferirle a la localidad el conocimiento académico creado, pues la práctica ha demostrado lo imposible de esta tarea para el actor, entre otras causas, porque este tiene una visión distinta

del problema abordado y sus potencialidades de solución. De esta forma, el facilitador tiene que conectar procesos continuos de reflexión y acción en que el conocimiento académico no se presente como un producto acabado y última respuesta, sino un material de reflexión que, integrado desde el inicio del proceso de desarrollo territorial, permita a formadores, investigadores y actores crear el conocimiento desde un inicio en su contexto de aplicación. De este modo, no hay necesidad posterior de transferirlo.

- Definición de los contenidos y diseño de actividades en correspondencia con el objetivo que se busca alcanzar: este paso debe estar dirigido al fomento de aprendizajes compartidos, por lo que se realizará teniendo en cuenta las perspectivas de los propios autores, es decir, que no solo serán los formadores-facilitadores los que participen en este diseño.

2. Implementación:

- Las situaciones de aprendizaje siempre se desarrollarán desde grupos de trabajo, definidas por objetivos (meta o propósito a alcanzar en función de la situación o conflicto a resolver) con responsabilidades individuales dentro de cada grupo para que cada participante sienta que puede y debe aportar con el objetivo de brindar soluciones.
- La creación de ambientes de cogeneración y desarrollo de competencias, a partir del intercambio de y entre los grupos, acerca de las soluciones propuestas, contribuirá a enriquecer la práctica y a convertirla en un mecanismo de coevaluación para el formador-facilitador.

Valoración de la aplicación en el diseño e implementación del diplomado para el GEA

En correspondencia con el proceso anterior, el primer paso de la etapa preparatoria referido al diagnóstico, se le concedió a los CUM implicados, los cuales, realizaron el trabajo con los diplomantes seleccionados por la máxima dirección del GEA y enviaron la información requerida al CUM de Artemisa en su papel de interfaz. Para el cumplimiento de este paso se requirió del seguimiento y evaluación que el personal de los diferentes CUM diera a la puesta en marcha de los proyectos resultantes de la primera edición del diplomado. Lo antes expuesto, unido al proceso de rediseño e implementación de las EDM, contribuiría

con su preparación como formadores-facilitadores en las temáticas para iniciar los diálogos y mantener el enfoque sistémico con el proceso iniciado en la etapa anterior (2017).

El paso referido a la definición de los contenidos y diseño de actividades en correspondencia con el objetivo general del diplomado (igual a la primera edición) se rediseñó sobre la base del programa anterior y los resultados del diagnóstico realizado por el personal de los CUM, desde donde se recogían valoraciones, dudas y reflexiones resultantes de los actores municipales, respecto a la experiencia anterior.

Sin pretender arribar a conclusiones correspondientes al segundo paso, pues aún no ha culminado, se debe hacer alusión a aspectos que si bien se evaluaron como no logrados, en este periodo apuntan a un estado de valoración diferente. De esta forma se ha podido observar que, en la totalidad de los encuentros, se producen intercambios de y entre los grupos con la participación activa de todos los diplomantes acerca de soluciones, lo que se convierte en mecanismo de coevaluación como forma fundamental de esta categoría didáctica.

Consideraciones finales

En la actualidad, la universidad, como pieza clave de la sociedad del conocimiento, constituye un actor cada vez más activo del proceso de gobernanza. Por ello, no se puede pensar el desarrollo sin involucrar este sector, el cual, además de las funciones clásicas relativas a la formación e investigación, está llamado a desempeñar un importante rol en la gestión del conocimiento donde interactúa con redes locales y globales.

Asimismo, la experiencia socializada intenta demostrar que la concepción didáctica del proceso de construcción de capacidades para el desarrollo local es parte de las estrategias de desarrollo de los municipios, al brindar una herramienta para la formación en la construcción diaria del entorno a lo largo del tiempo y donde aprende cada individuo y también el conjunto de actores. En este sentido, se considera, además, que posibilita sentar bases para el diseño de una estrategia de integración en red (sede central y CUM de la Universidad de Artemisa, las administraciones locales, las empresas y la sociedad civil) que contribuya a dar respuestas a las necesidades del entorno municipal.

Bibliografía

ADDINE, F. (2013). *La didáctica general y su enseñanza en la educación superior pedagógica*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

- AÑORGA, J. (1999). *Educación avanzada: paradigma educativo alternativo para el mejoramiento profesional y humano de los recursos laborales y de la comunidad*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- CONSEJO DE MINISTROS (2012). «Decreto 301/2012». *Gaceta Oficial*, n.º 47, Extraordinaria, La Habana, 5 de noviembre.
- COSTAMAGNA, P. (2015). *Un enfoque pedagógico para el desarrollo territorial: su relación con los espacios de formación (formales y no formales)* [en línea]. Programa ConectaDEL. [Consulta: 2019-10-11]. Disponible en <http://www.conectadel.org/enfoque-pedagogico/>
- NÚÑEZ, J.; PÉREZ, A. (2018). *Desarrollo local y educación superior: experiencias desde la Universidad de La Habana*. La Habana: Editorial UH.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC) (2016). *Actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021* [en línea]. La Habana: VII Congreso del Partido. [Consulta: 2019-11-12]. Disponible en <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Lineamientos%202016-2021%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf>
- PLATAFORMA ARTICULADA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL TERRITORIAL (PADIT) (2014). «Perfil del proyecto “La gestión estratégica y su incidencia en el desarrollo local en apoyo al proceso de fortalecimiento de las capacidades del gobierno de Artemisa”». Artemisa.
- REINOSO, C. (2001). «El proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollador y la comunicación interpersonal en el trabajo en colaboración». En A. M. González y C. Reinoso, *Nociones de sociología, psicología y pedagogía*, pp. 98-178. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- SOMOANO, V. (2018). *Impactos de la formación continua en el marco de los diplomados territoriales*. La Habana: XVI Convención Internacional de Ordenamiento Territorial y Urbanismo. Palacio de las Convenciones.
- SOMOANO, V. (2019). *Concepción didáctica del proceso de construcción de capacidades para el desarrollo local*. Artemisa: Taller Nacional de Didáctica.



Construcción de capacidades y articulación de actores para el desarrollo territorial en la provincia de Guantánamo (2014-2019)

ENRIQUE CAPDEVILA VIDAL / NANCY OSORIA VENEREO / JOSÉ A. RODRÍGUEZ ORUÑA / FERNANDO GUASH HECHAVARRÍA / ROLANDO DURAND RILL / YOHANDRA CARCASÉS RAMÍREZ

Introducción

En agosto de 2014, se creó la Universidad de Guantánamo (UG) como resultado de la integración de universidades pertenecientes al Ministerio de Educación Superior (MES), al Ministerio de Educación (MINED) y al Instituto de Deporte y Recreación (INDER) de esa provincia.

Es una institución encargada de implementar las normativas y políticas del MES en el ámbito territorial. Tiene, además, la misión de formar y superar profesionales revolucionarios integrales, comprometidos con el desarrollo sostenible de Guantánamo, sustentados en la ciencia, la tecnología, la innovación, la calidad y la racionalidad económica en la prestación de servicios para Cuba y el exterior. En esa ocasión se propuso crear un departamento que tendría como objetivo contribuir con el desarrollo territorial mediante el diseño e implementación de un sistema de trabajo respaldado en la adecuación de los objetivos del MES y, en correspondencia, se definieron las prioridades de trabajo siguientes:

1. Garantizar la gestión más efectiva en la coordinación, integración y sinergias (articulación de actores) entre las áreas y grupos de trabajo de la universidad para el acompañamiento a los gobiernos locales y las diferentes formas productivas.
2. Proponer formas o procedimientos (diálogo entre actores) de gestión del conocimiento, la ciencia y la innovación tecnológica que refuercen la conectividad con el sector empresarial y de servicios en su gestión de desarrollo local.

3. Asesorar al Consejo de Administración Provincial (CAP) y al Consejo de Administración Municipal (CAM) del territorio en temas afines al desarrollo local, con énfasis en las propuestas de cambios tecnológicos y de las matrices energética y productiva, dirigidos a reducir importaciones e incrementar rubros exportables posibles en las condiciones económicas y sociales de la provincia y sus municipios (construcción de capacidades).
4. Establecer de un sistema de indicadores para monitoreo y evaluación del acompañamiento universitario al desarrollo local en los municipios y provincia (sistema de indicadores de desempeño).

La propuesta se convirtió en un reto en función de la construcción de capacidades y articulación de actores para el desarrollo territorial (DT), entre el Departamento de Desarrollo Local (DDL), la Escuela de Formación Doctoral de la UG (EFD) y el naciente Centro de Gestión Integrada de Proyectos y Gestión de Riesgos para el Desarrollo (GIPORD).

Asimismo, en su objetivo estratégico n.º 6 para 2019, el MES se propuso lograr impacto de los procesos universitarios integrados, en el desarrollo económico y social local, consolidando a la universidad como aliado estratégico de los gobiernos en la gestión de la estrategia de desarrollo municipal (EDM) y en el logro de una sólida base económico productiva; además, de ser parte de los objetivos 4, 13 y 17 de la Agenda 2030, importante reflejo para el medio y largo plazo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe 2019).

Esta sistematización tiene como eje la construcción de capacidades y articulación de actores para el desarrollo local en el territorio, mientras que su objeto consiste en reflexionar y tomar aprendizajes de estos mismos elementos en la provincia Guantánamo (mayo de 2019). Este proceso de sistematización persigue varios objetivos, entre los que se encuentran:

1. Reflexionar junto con los actores del desarrollo los beneficios y desafíos de construir una visión estratégica del desarrollo territorial.
2. Aprender de la realización de diagnósticos participativos con enfoque de procesos y la necesaria construcción de capacidades y articulación de actores.
3. Visibilizar los espacios de diálogo que contribuyan a solucionar los conflictos generados, ante las complejidades del desarrollo.

4. Divulgar algunos resultados de la implementación del sistema de trabajo y reflexionar sobre el proceso y sus aprendizajes.

La metodología empleada consistió en el uso combinado de diferentes métodos y técnicas participativas, lo que coincide con lo expresado por Varela (2006); además se tomó en cuenta la experiencia asumida por los investigadores Pablo Costamagna y Miren Larrea (2018) en su libro *Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social*.

Se partió del ordenamiento, clasificación, análisis y reflexión de la información secundaria para la extracción de nuevos aprendizajes; se consideraron, además, los criterios emitidos por actores que intervinieron en la experiencia, así como las revisiones de publicaciones y otras evidencias gráficas. Se realizaron talleres con actores internos de la UG (facultades y centros universitarios municipales) y con actores externos en los municipios (sector empresarial/ servicios y los CAM y CAP).

Proceso de intervención

Para el proceso de sistematización se tiene como referencia el periodo de septiembre de 2014 hasta mayo de 2019, en dos etapas de trabajo. Aunque hacía varios años que el MES había implementado la dirección por objetivos, con la singular experiencia de que uno de estos estaba dirigido a la atención universitaria al desarrollo local, no existía un departamento encaminado hacia la atención de tal actividad dentro de la estructura de ningún centro universitario del país, ni un sistema de trabajo que respondiera a la necesaria articulación de la universidad con los gobiernos locales.

En sus inicios, la nueva UG presentaba una situación muy desfavorable, pues no contaba con las capacidades necesarias para movilizarse a favor del desarrollo local, fundamentalmente en el orden conceptual, en general, y, en particular, en temas tan importantes como:

- La pertinencia de la educación superior respecto al desarrollo local integral.
- La calidad como unidad dialéctica.
- La excelencia académica y la atención a los estudios de pre- y posgrado.

La primera etapa abarca desde septiembre de 2014 hasta marzo de 2017. Inicia con la conformación de un grupo compuesto por tres profesores, con la misión de atender la actividad relacionada

con el desarrollo local en la universidad. Este grupo se apoya en el planteamiento de múltiples interrogantes como: qué hacer, cómo hacerlo, con quién o quiénes hacerlo; analiza reflexiones sobre experiencias propias, estudios e investigaciones sobre el tema, así como debates con otros actores del sistema que eran escépticos respecto a la idea de crear un sistema de trabajo novedoso e innovador, además de no comprender la importancia y responsabilidad asumida por la institución respecto a la necesidad de hacer efectiva la pertinencia exigida en el objetivo estratégico. En ese marco se plantearon tres premisas principales:

1. Adecuación del objetivo estratégico n.º 6 del MES a las características del territorio.
2. Diseño y empleo de instrumentos metodológicos dirigidos a potenciar la gestión universitaria pertinente al desarrollo local.
3. Diseño e implementación de un sistema de trabajo institucional para la evaluación del objetivo estratégico.

Se comenzó un trabajo para incrementar la pertinencia de las acciones de i+D+I en el pregrado y posgrado en los planes de desarrollo integrales de los municipios y la provincia. Se realizó un diagnóstico participativo en diálogo con actores, cuyo resultado permitió que fueran identificadas cinco barreras principales a ser derribadas con el sistema de trabajo para la consecución del objetivo, las cuales se relacionan a continuación:

1. Insuficiente integración y coordinación institucional para garantizar un ambiente organizacional adecuado a las exigencias de los planes de desarrollo integrales municipales.
2. Inadecuado sistema de planificación de la actividad científica institucional al no ser pertinente al desarrollo local, por no responder a las exigencias de los planes de desarrollo integrales municipales.
3. Insuficiente adecuación curricular de las carreras en respuesta a planes de desarrollo integrales municipales.
4. Escasas e inadecuadas propuestas de temas y proyectos para la formación de doctores pertinentes al desarrollo local.
5. Lentitud cultural para asumir compromiso con el desarrollo desde las acciones de grado y posgrado.

En todos los casos se analizaron las causas y se plantearon formas de trabajo sustentadas en una mejor integración entre las áreas

de la universidad y una comunicación estable, liderada por el DDL para transformar la situación existente y/o minimizar sus negativos efectos.

La experiencia se concreta con el diseño e implementación de un sistema de trabajo institucional para el acompañamiento universitario al desarrollo local, un procedimiento novedoso e innovador, conformado a partir de los siguientes elementos identificados: visualización estratégica, documentos rectores, cartera de proyectos demostrativos de i+D+I, instructivo metodológico, difusión y visualización de resultados de impactos de la gestión universitaria para el desarrollo local. Se elaboraron por parte de profesores del DDL de la universidad más de diez herramientas metodológicas, de ellas, las tres siguientes son objetos de análisis en este proceso de sistematización:

1. Perfeccionamiento del ambiente organizacional universitario para el acompañamiento de la universidad a los planes de desarrollo municipales. Esta se encamina a lograr el perfeccionamiento de la gestión universitaria para el desarrollo local, a partir de la integración de todos sus procesos sustantivos y el aumento de su calidad y pertinencia integral; permite, además, visualizar la necesaria relación de actores.
2. Elaboración del plan de desarrollo científico de la universidad pertinente al desarrollo local. Se trata de cómo adecuarlo con las etapas establecidas por los planes de desarrollo integrales de los municipios.
3. Lograr un CUM vinculado al desarrollo local. Aquí se establece una metodología apropiada que garantiza una gestión universitaria relevante en la creación de capacidades pertinentes a las demandas de los planes de desarrollo integrales municipales.

La segunda etapa comprende desde marzo de 2017 hasta mayo de 2019). Comienza con la visita de los funcionarios de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral (PADIT) a la UG, por lo que se direcciona aún más el sistema de trabajo para que responda a las perspectivas, dimensiones y efectos de PADIT, en lo que concierne a la identificación de demandas y la articulación de actores para la construcción de capacidades¹ en temas que se vinculan a la gestión

¹ Referido al proceso de construcción de capacidades cuyo objetivo es el de mejorar, de manera colectiva y continuada, el bienestar de una comunidad, así como reforzar habilidades, aptitudes, procesos y recursos que responden al desarrollo territorial.

universitaria para el desarrollo territorial (gestión de proyectos, del conocimiento y la innovación, del tiempo, y de personas).

Los miembros del departamento, teniendo en cuenta el rol a desempeñar por los actores facilitadores del DT, la inserción de estos temas en acciones de capacitación a actores directos y en módulos de diplomados, maestrías y de la EFD, han sensibilizado, convocado, y además, integrado, acciones mediante el diálogo entre los actores en los territorios con el gobierno, y el sector productivo, aplicando instrumentos al cierre de cada sesión para conocer qué se aportó a cada participante.

Esta etapa asume la gestión de financiamiento en la implementación de nuevos proyectos para el desarrollo local e institucional. El trabajo se impulsó tomando en cuenta el siguiente concepto de «desarrollo local sostenible»: proceso multidimensional de toma de decisiones acertadas, conectadas con intensidad a las políticas del país, y las necesarias transformaciones de la estructura socioeconómica del municipio, liderado por el gobierno en alianza con el conjunto de instituciones públicas y no estatales, que, a través de la participación real y efectiva de la población, coordina y utiliza los recursos endógenos y exógenos para elevar la calidad de vida de la sociedad en equilibrio con su entorno.

A partir de septiembre de 2018, se consolidan las acciones por parte del equipo de trabajo multidisciplinario de profesores del departamento en los territorios y se inicia con la aplicación de herramientas de diagnóstico para saber el nivel de conocimiento que tenían los actores locales respecto a la identificación de problemas,² separados por dimensiones que afectan el territorio (tabla 1).

Tabla 1. Herramienta de identificación de problemas que afectan el territorio

DIMENSIONES	IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS QUE AFECTAN EL TERRITORIO	DAÑOS POTENCIALES	MEDIDAS REQUERIDAS	QUIÉNES PUEDEN RESOLVERLO
Económico/productivo	-	-	-	-
Ambiental	-	-	-	-
Social	-	-	-	-
Infraestructuras	-	-	-	-

Actores de diferentes organismos e instituciones, en especial del municipio Niceto Pérez, han trabajado en equipos para, después del análisis individual de los resultados de esta herramienta, llegar a las conclusiones pertinentes.

² Miguel Díaz-Canel Bermúdez, presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, en reunión donde analizó los resultados y retos del MES, exhortó a buscar las respuestas desde la innovación y el conocimiento.

Otro instrumento aplicado en los territorios está relacionado con el diagnóstico situacional del municipio, analizado a partir de nueve indicadores (tabla 2). La información resultante de estos diagnósticos es interpretada y tamizada para devolverla a los territorios con propuestas de acción.

Tabla 2. Instrumento de diagnóstico situacional

N.º INDICADORES	ELEMENTOS A EVALUAR	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL MUNICIPAL
1 Grado de conocimiento del municipio	Situación:	-
	■ Medioambiental	-
	■ Social	-
	■ Económica	-
2 Recursos humanos disponibles del municipio	Suficientes	-
	Calificación adecuada	-
	Pertinencia	-
	Migración	-
	Estado del empleo	-
3 Conocimiento de las bases legales y jurídicas que norman la temática.	Cuáles conoce.	-
	Si cuenta con ellas.	-
	Cuáles utiliza .	-
	Si conoce el Plan Nacional de Desarrollo 2030.	-
4 Grado de preparación y capacitación sobre desarrollo territorial	Acciones de capacitación recibidas y/o impartidas.	-
5 Voluntad política	Existe la voluntad política en el territorio.	-
6 Articulación de actores e intereses	La articulación forma parte de los sistemas de trabajo.	-
	Se estimulan las sinergias y alianzas estratégicas.	-
	Se siente acompañado por el CUM.	-
7 Barreras que limitan el desarrollo territorial	Identifíquelas.	-
8 Cultura de la innovación	Funcionamiento del fórum, la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores, Movimiento de Mujeres Creadoras e innovaciones de impacto en el territorio.	-
9 Riesgos para el desarrollo	Principales amenazas o peligros	-
	Grado de vulnerabilidades	-
	Pérdidas y de potenciales	-

En la búsqueda de nuevas formas de hacer desde el sector académico, con la responsabilidad de gestionar el conocimiento y la innovación, se reconoció que para ser pertinentes al desarrollo local es importante –desde el proceso de planificación– el diseño de un sistema de trabajo que tuvo en cuenta la necesaria concertación

estratégica de actores e intereses institucionales, donde lo primero fue hacerlos coincidir y, a su vez, ajustarlos a los intereses territoriales, actuando con un enfoque sistémico e integrador junto al sector empresarial estatal y no estatal, liderado por los gobiernos locales y una adecuada relación entre el plan, los programas y proyectos en cada escenario (figura 1).

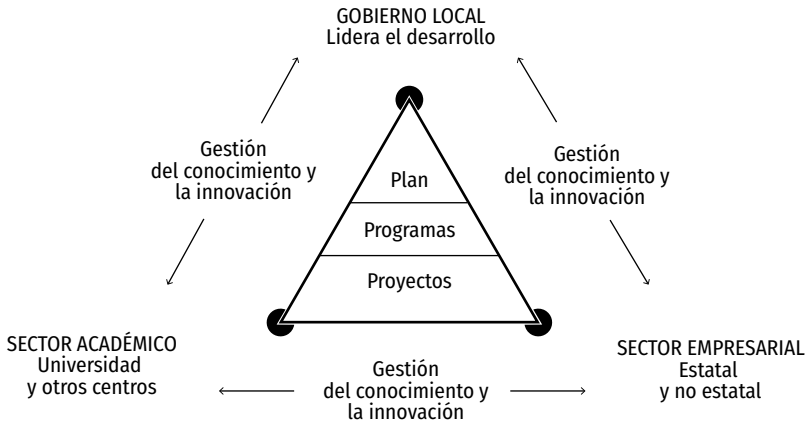


Figura 1. Sistema de innovación local.

Para lograr el cambio es necesario que los actores claves integren el saber (conocimientos), el saber hacer (práctica socioprofesional), el saber ser (actitudes sociohumanistas) y el saber pensar (pensamiento crítico y reflexivo), en un contexto que precisa del conocimiento útil en cada área del conocimiento; además, estos saberes son aplicables en el desempeño para solucionar problemas en un escenario socioproductivo.

Por ello, constituye una prioridad para la UG –desde pregrado hasta posgrado– el proceso de descentralización y desarrollo local mediante la concientización y la formación de capacidades innovativas; así como contribuir al desarrollo sostenible mediante el trabajo conjunto en la producción, difusión, asimilación y en la implementación de conocimientos útiles por parte de los decisores, productores y prestadores de servicios públicos, encabezados por la representación del gobierno local.

En esta etapa se suman otros profesores al accionar del departamento y se asume la integración de las acciones a nivel comunitario. Esta fase cierra con los recorridos del rector a los territorios para la evaluación de los vínculos de los CUM con las estrategias de desarrollo local de los territorios, en los cuales se establecieron las prioridades de la UG para el acompañamiento al gobierno y a las ins-

tituciones del desarrollo económico y social de la provincia, en tres aspectos a tratar:

1. Indicaciones impartidas por el presidente Miguel Díaz-Canel Bermúdez durante la visita gubernamental, efectuada los días 28 y 29 de noviembre de 2018 a la provincia.
2. Papel de las universidades en el desarrollo local. Para ello, se visualiza el video con la intervención del presidente Miguel Díaz-Canel Bermúdez en la Comisión de Educación, Cultura, Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de la IX Legislatura de la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP), el 12 abril de 2019.
3. Las indicaciones realizadas por el DDL para perfeccionar el trabajo metodológico del CUM y crecer en sus resultados e impactos en los municipios.

Durante los diferentes recorridos por los territorios se analiza, de conjunto con los gobiernos locales, el papel de las universidades en el desarrollo local. Para este caso, se valoraron los aspectos siguientes:

- Participación en las estrategias de desarrollo local sostenible.
- Programa de capacitación a cuadros, reservas y sistema empresarial.
- Participación del capital humano del CUM/Universidad.
- Formación de competencias profesionales. Pregrado y posgrado. Satisfacción de las demandas de nuevas carreras.
- Atención a solicitudes por parte de los ministerios al CUM/Universidad.
- Ofertas de resultados del CUM al programa de desarrollo local del municipio.
- Propuestas de modelos viables, armónicos, sinérgicos e integrales de desarrollo local y social.

Como resultado de un ejercicio de reflexión entre los profesores del DDL de la UG y otros actores internos, se precisaron recomendaciones en aras de perfeccionar el trabajo metodológico del CUM para lograr mayores impactos en los municipios, tales como:

- Incrementar la efectividad de las acciones sobre el trabajo de asesoramiento a los CAM, teniendo en cuenta el sistema de trabajo que tiene implementado el núcleo de gestión de conocimiento útil (DDL-GIPORD-EFD).

- Mantener actualizado el modelo de indicadores para la gestión universitaria de los CUM.
- Tener identificadas las necesidades reales que necesita el municipio para el cambio gradual de la matriz productiva, tecnológica y energética vinculada a los procesos inversionistas y al peligro, vulnerabilidad y riesgo (PVR).
- Atención a los polos productivos (zonas de desarrollo perspectivas), a partir de un plan de atención priorizada a los polos productivos y sus datos georreferenciados por el catastro.
- Atender las ideas de proyectos surgidas como resultados del entrenamiento que se impartió a los municipios en marzo de 2018.
- Socializar, concientizar e implementar el modelo de gestión gubernamental para el eje de desarrollo estratégico de desarrollo local.
- Socializar e implementar programa de capacitación direccionado al incremento de rubros exportables y el movimiento de municipio exportador.

Para el equipo, la situación actual de la experiencia es diferente. Se muestra un avance conceptual y resultados tangibles, a partir de la aplicación práctica del sistema de trabajo diseñado. Sin embargo, no se ha logrado que todos los departamentos y áreas de la UG hayan hecho la mejor interpretación, apropiación y generalización de la experiencia, aunque la mayoría de los actores reconoce su utilidad y ventajas.

Se continúa trabajando en los procesos de construcción de capacidades y la articulación de actores mediante el empleo del diálogo, procesos convocados por los gobiernos locales donde las sedes de los CAM son consideradas como su ágora. Se aprecia un aumento en la exigencia y motivación de los actores en los diferentes niveles de actuación.

Se observan logros, junto con otros actores, como el incremento de la visualización y aceptación de la experiencia por parte de los gobiernos municipales y provincial, aumentando de forma efectiva el acompañamiento de la UG a gobiernos locales en los municipios de Baracoa, Guantánamo, San Antonio del Sur y El Salvador. Se han realizado múltiples acciones de capacitación y socialización de la experiencia con actores de otras universidades del país.

Al decir de la participación de los actores externos en los espacios de diálogo en los territorios (sector político y empresarial) que han sido sujetos de la experiencia, la universidad realiza un trabajo que les ha permitido ver claramente las complejidades

del proceso; así se evidencia cuáles son los problemas que tiene su territorio en relación al desarrollo local y, como necesidad, se asumen los conocimientos, el intercambio y una visión de futuro. Resulta interesante el criterio de personalidades que han visitado el departamento y que han constituido referentes para la interpretación y ejecución del trabajo futuro.

Resultados de la experiencia

La UG, los gobiernos municipales y el gobierno provincial se identificaron como aliados estratégicos para la gestión del desarrollo local, participando en el diseño de los ejes estratégicos para el desarrollo y la conformación de grupos de trabajo para su implementación; así como en acciones de capacitación y entrenamiento en veintiún gobiernos municipales y tres provinciales, sobre el sistema de trabajo para la articulación de actores. Estas acciones fueron:

1. Institucionalización de diez herramientas de gestión del desarrollo local/regional.
2. Diseño de un diplomado territorial en Descentralización y Financiación del Desarrollo Territorial en Guantánamo para la región oriental de Cuba.
3. Movilización de recursos de la colaboración internacional para la creación de capacidades en la provincia y el este oriental de Cuba.
4. Alianza interuniversitaria entre la UG y otras universidades de la región para la innovación, así como con la Empresa Procesadora de Café Asdrúbal López, la cual procesa Café Alto Serra para el fomento de rubros exportables.
5. Instrumentación y elaboración del programa de creación de capacidades para el fomento de rubros exportables, relacionados con la necesaria articulación de actores y el desarrollo territorial.
6. Identificación de los posibles aportes del Departamento de Desarrollo Local y el Centro de Gestión Integrada de Proyectos y Gestión de Riesgos para el Desarrollo, en las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030 y la Tarea Vida.
7. Elaboración de un proyecto para la identificación de estudiantes talentos que serían incorporados a la gestión del desarrollo local.
8. Conformación de un equipo multidisciplinario para formulación de proyectos agropecuarios, respondiendo a demanda del gobierno provincial y del Ministerio de la Agricultura (MINAGRI).

Lecciones aprendidas a partir de diagnósticos, espacios de diálogo e intercambio con actores del desarrollo en el territorio

Numerosas han sido las lecciones aprendidas de este proceso de sistematización, entre ellas se destacan:

- El conocimiento de las líneas estratégicas de desarrollo del territorio facilita el diseño de estrategias institucionales pertinentes al DT.
- La verticalidad de algunos sectores productivos decisivos enclavados en el territorio influye negativamente en el proceso de articulación de los actores locales.
- Los procesos de gestión del DT difieren de un territorio a otro, lo que implica la necesidad de aplicar métodos diferentes para su gestión.
- La utilización de diagnósticos participativos con enfoque de procesos permite identificar el nivel de capacidades y competencias de los actores; determinar las acciones para la construcción de capacidades y desarrollo de competencias para la racional articulación de actores; y determinar las brechas de innovación territorial para garantizar una gestión del conocimiento y la innovación, pertinente al desarrollo.
- Los espacios de diálogo, cuando son convocados por los gobiernos territoriales de forma sistemática, constituyen una herramienta vital en el proceso de articulación de actores.
- El diseño y uso de herramientas metodológicas facilitan la gestión institucional y una mayor armonía en el desempeño deseado.
- El hecho de contar con una cartera de proyectos motores con alta pertinencia para el desarrollo local asegura el fortalecimiento institucional con una favorable evaluación del desempeño por los gobiernos locales.
- La implementación del sistema de trabajo permite mejor identificación de problemas de investigación relacionados con el DL por parte de los aspirantes de la EFD de la UG.

Principales dificultades

El proceso se ha enfrentado a un sinnúmero de dificultades, como las que se mencionan a continuación:

- Insuficiente cultura innovativa por parte de actores en cada escenario para potenciar su contribución en los procesos clave para el DL.

- Limitado reconocimiento por parte de los actores internos y externos del sistema de trabajo como vía para lograr el sistema de innovación local.
- Necesidad de identificar más fuerte a la dimensión territorial del desarrollo.

Retos

El proceso de sistematización en cuestión deberá enfrentar los siguientes retos:

- Perfeccionar el sistema de evaluación por indicadores en la gestión por procesos para el desarrollo territorial de forma participativa.
- Reforzar la optimización conjunta de los recursos existentes (financieros, materiales y humanos) que se requieren para lograr la articulación de los actores y la construcción de capacidades.
- Fortalecer la cultura que tribute al sistema de construcción de capacidades, articulación de actores (políticos, gestores del conocimiento, productivos) y al desarrollo de competencias en función de lograr el sistema de innovación local.

Consideraciones finales

La sistematización realizada permitió al equipo comprender que resulta imprescindible la introducción de cambios conceptuales y metodológicos significativos, encaminados a lograr un ambiente institucional innovador, donde la gestión estratégica y el liderazgo en las instituciones se articulen y respondan a los intereses de la estrategia de desarrollo local/territorial para la adquisición de los objetivos estratégicos del MES, pertinentes al desarrollo local. Además, los procesos de construcción de capacidades, la articulación de actores y el desarrollo de competencias socioprofesionales dependen, en gran medida, de la motivación de estos, por lo que se hace indispensable la alineación de sus intereses con el DL.

Es fundamental el logro de una visión estratégica interprofesional e intersectorial que tribute al DT, para la consecución de los objetivos institucionales, y que estén conectados con los ODS 2030. Asimismo, es indispensable el logro de una cultura innovativa para el desarrollo local a partir de la realización de los diagnósticos participativos y dialógicos con enfoque de procesos para la construcción de capacidades, desarrollo de competencias y la articulación de los actores sustentados en sistemas de innovación local.

Recomendaciones

La sistematización realizada permite al equipo ofrecer las recomendaciones siguientes:

1. La presente sistematización debe considerarse para el ejercicio socioprofesional de los actores internos y externos en la gestión del DT, la construcción de capacidades, el desarrollo de competencias y la articulación de actores, en función de una cultura innovativa para el DL.
2. Será necesario identificar quiénes son los facilitadores del proceso de visualizar sus roles para luego formar nuevos facilitadores para el DT.
3. En las nuevas sistematizaciones deben darse más voces a los actores protagónicos y agregar los aprendizajes útiles durante el proceso de construcción de capacidades.

Bibliografía

- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) (2019). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe* [en línea]. [Consulta: 2020-6-10]. Disponible en <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40155-la-agenda-2030-objetivos-desarrollo-sostenible-oportunidad-america-latina-caribe>
- COSTAMAGNA P.; LARREA, M. (2018). *Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social*. Serie Desarrollo Territorial. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. Bilbao: Fundación Deusto.
- GUZÓN CAMPORREDONDO, A. (comp.) (2011). *Desarrollo local en Cuba: retos y perspectivas*. La Habana: Editorial Caminos.
- LAGE DÁVILA, A. (2013). «El debate sobre ciencia y universidad». En *La ciencia universitaria en el contexto de la actualización del modelo económico cubano*, pp. 39-43. La Habana: Editorial Félix Varela.
- NÚÑEZ JOVER, J. (2013). «Referentes para un debate sobre el papel de la ciencia universitaria». En *La ciencia universitaria en el contexto de la actualización del modelo económico cubano*, pp. 11-19. La Habana: Editorial Félix Varela.
- PLATAFORMA ARTICULADA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL TERRITORIAL (PADIT) (2020). *Ficha PADIT Cuba*. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). [Consulta: 2020-5-10]. Disponible en https://www.dfae.admin.ch/dam/countries/countries-content/cuba/es/ficha-it_SP.pdf
- RODRÍGUEZ ORUÑA, J. A. (2014a). *Implementación de un sistema organizacional de la UG para el desarrollo local en el municipio El Salvador en gestión del conocimiento y desarrollo local*. La Habana: Editorial Félix Varela.

- RODRÍGUEZ ORUÑA, J. A. (2014b). «Arquitectura organizacional para el acompañamiento universitario a los planes integrales de desarrollo municipales». Taller Nacional de GUCID. Guantánamo.
- VARELA, R. (2006). *¿Cómo sistematizar? Una guía didáctica para sistematizar experiencias* [en línea]. Tegucigalpa. [Consulta: 2020-6-20]. Disponible en <https://es.scribd.com/document/415619316/documento-guia-sistematizar-guia-pdf>



III. Gobernanza, participación y articulación de actores

Grupo Municipal de Desarrollo Local de Jesús Menéndez en clave de plataforma multiactoral de gestión. Provincia de Las Tunas

ARAMÍS RIVAS DIÉGUEZ / ALIEK MÉNDEZ BORDÓN / MARILUZ AGUI-
LERA RAMÍREZ / LORENZA HERNÁNDEZ LABRADA /
SORAYA PUPO MARTÍNEZ / RAFAEL TORRES ROSALES

Introducción

Hablar de desarrollo local en Cuba resulta una necesidad y, a la vez, un reto. El debate nacional ha estado condicionado por un grupo de ideas o de preceptos que, por lo general, han estado sesgados por enfoques disciplinares o temáticos. No obstante, vale destacar que en el contexto actual existe una invaluable plataforma teórico-práctica, un conjunto de instituciones y un potencial científico relevante que pueden conducir al fortalecimiento de estos procesos en el país (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente 2014).

En el escenario de lo local en Cuba, es necesario diferenciar dos ámbitos que deberían articularse y complementarse: uno determina su papel en la concepción del desarrollo nacional, signado por los compromisos que ello implica, y otro estrictamente local, cuya finalidad se relaciona con el beneficio directo a la población del territorio a través de los potenciales locales de producción y servicios. Generalmente, este último queda relegado en estrategias y planes que focalizan mayormente los intereses supramunicipales. Esto ocurre, entre otras razones, porque no están institucionalizadas las herramientas adecuadas para identificar esos potenciales y colocar lo local en la planificación, y también porque las capacidades para formular estrategias de desarrollo existentes en los municipios son insuficientes, no se conocen o no están aprovechadas totalmente (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente 2014).

En un primer acercamiento a la creación y funcionamiento de las plataformas multiactorales de gestión (PMG) en Cuba, se evidencia

que, inicialmente, su funcionamiento ha estado muy vinculado con el sector agropecuario y se les ha asignado como principal encargo el acompañamiento e implementación de acciones orientadas a brindar respuesta a las demandas de los consumidores locales y articularlas con las ofertas de las instituciones a diferentes niveles, a saber: local, regional, nacional y no se descarta también el ámbito internacional; así como la búsqueda de soluciones a los «cuellos de botellas» que limitan el desempeño actual de las cadenas agroproductivas en los territorios, a partir de un reforzamiento de las relaciones horizontales entre los actores en los municipios (Grupo Nacional de Innovación 2014).

Precisamente, el Programa de Innovación Agropecuaria Local (PIAL) constituye un ejemplo de ello. Coordinado desde el Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas (INCA), en su última fase ha hecho énfasis en la creación, funcionamiento e institucionalización de las PMG en los territorios que abarca, como un componente tangible de la propuesta en construcción del Sistema de Innovación Agropecuaria Local (SIAL) (Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas 2012; Rivas *et al.* 2016).

No existe una aproximación única al concepto de PMG; este engloba un conjunto heterogéneo de experiencias asociativas entre gobierno y sociedad civil (Clemente, González y Zeballos 2003). Por su parte, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2006) define que:

pueden ser formados a nivel global, nacional y local. Las características específicas dependerán del tema del cual se encarguen, la cultura de participación en el contexto dado, sus objetivos, los integrantes, los recursos disponibles y el conocimiento existente, tanto técnico como en relación a la facilitación del proceso (p. 6).

Algunos actores distinguen entre «procesos multiactorales» y «plataformas multiactorales», donde los primeros usualmente son limitados en tiempo y se enfocan en un desafío de desarrollo específico (Acquaye-Baddoo *et al.* 2010, p. 4).

El hecho es que las PMG, como una propuesta en construcción, requieren profundizar en sus características y funcionamiento, de cara a las potencialidades que brindan como herramienta y mecanismo de gobernanza en la consecución del DL integral de los territorios. Por ello, desde el año 2017, el Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL) del municipio Jesús Menéndez adoptó el enfoque de PMG. El propósito de este documento es el sistematizar esa experiencia, a partir del análisis de su estructura, funcionamiento,

legitimidad, factores condicionantes y de sostenibilidad, así como la contribución que realiza actualmente en la consecución de un desarrollo local integral en el territorio.

Desarrollo

La investigación se realizó en el municipio Jesús Menéndez, provincia de Las Tunas, y abarcó el periodo comprendido desde abril de 2017 a julio de 2019. Para ello se utilizaron diferentes métodos y técnicas científicas entre los que se encuentran:

- **Análisis de documentos:** fue empleado a lo largo de todo el proceso investigativo y propició la obtención de información, todo lo que contribuyó a enriquecer los análisis y las valoraciones realizadas. Para ello fueron utilizados documentos y materiales diversos como informes de actividades, audiovisuales, actas de reuniones y acuerdos adoptados, fotografías, entrevistas grabadas, artículos de internet.
- **Histórico-lógico:** permitió fundamentar la investigación, a partir del análisis de los antecedentes y su evolución en relación con el tema.
- **Análisis-síntesis:** propició analizar exhaustivamente la información disponible en la literatura, así como la realización de un análisis reflexivo de los fundamentos teóricos de la investigación.
- **Inducción-deducción:** el estudio detallado de la bibliografía disponible propició el análisis reflexivo de la información recopilada, arribar a juicios, supuestos y valoraciones, lo que facilitó la interpretación de los resultados y la identificación de lecciones y aprendizajes del proceso.

Además, se aplicaron encuestas y entrevistas (grupales e individuales) que permitieron conocer de las opiniones y valoraciones de los actores participantes de la iniciativa.

En el estudio, se utilizó la perspectiva de análisis multimetodológica que permitió la triangulación de los resultados obtenidos lo que facilitó el desarrollo de valoraciones integrales, además de arribar a la interpretación adecuada de los resultados obtenidos (McGraw 2007).

Como modalidad fundamental de interacción con los actores locales se utilizó la forma organizativa del taller por las potencialidades que brinda para la formación de capacidades en actores locales, en el marco de proceso de la sistematización de experiencias de desarrollo territorial (Costamagna y Pérez 2015).

El GMDL de Jesús Menéndez en perspectiva de PMG

Génesis, evolución, morfología, institucionalidad y gobernanza

La reconstrucción del proceso evidenció que, desde finales de la década de 2010, han existido en el territorio intentos de creación de estructura con enfoque de plataforma, con el propósito de ofrecer soluciones integrales, multidisciplinarias y participativas a las complejidades existentes en el entorno socioeconómico del territorio (figura 1).

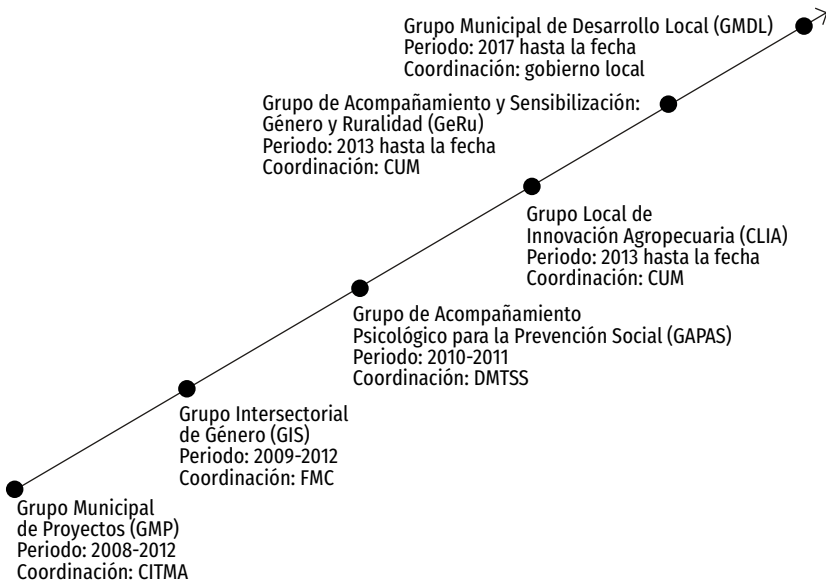


Figura 1. Evolución de las PMG en el contexto del municipio Jesús Menéndez.

A continuación, se describen algunas de las formas de la organización social de la innovación, surgidas en el territorio desde el año 2008 y hasta la fecha:

1. **Grupo Municipal de Proyectos (2008-2013)**: se constituye como plataforma de trabajo para la gestión del proyecto «Desarrollo socioprodutivo concertado en el municipio Jesús Menéndez» (fase I: 2009-2012) y el proyecto de continuación «Desarrollo socioprodutivo con enfoque de género» (fase II: 2012-2013). Creó las condiciones para que, por primera vez, un grupo de actores y autoridades locales convergieran en espacios comunes para analizar, discutir y proyectar el desarrollo local en el municipio Jesús Menéndez, desde una perspectiva interinstitucional e interdisciplinaria. Inicialmente fue

coordinado por la representante del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) en el municipio, hasta 2012, cuando se realizó un cambio de coordinación, asumido por el representante del Fórum de Ciencia y Técnica (FCT). Las dificultades en la resolución de conflictos y el incumplimiento de la función de «traducción» acarrearón a la desintegración del grupo.

2. Grupo Intersectorial de Género (2009-2012): fue establecido con el objetivo de organizar e impulsar el trabajo por la equidad de género en el municipio Jesús Menéndez. En él convergieron varias instituciones y organizaciones interesadas en la temática en el territorio. En su creación, se concibió que fuera liderado por la Federación de Mujeres Cubanas (FMC) (con representación e implicación con la temática), acompañado por la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) (con una estrategia de género e implementación nacional) y el Ministerio de Educación Superior (MES), (con experiencia y representación de la Cátedra de la Mujer en la red de universidades existentes en Cuba). Este grupo desempeñó un papel meritorio en el periodo comprendido entre los años (2009-2012) con significativos resultados y aportes. Sin embargo, en 2013, a partir del cambio de coordinación, una vez más, las mismas problemáticas presentadas por el Grupo Municipal de Proyectos condujeron a también su extinción y el inadecuado cumplimiento de la función de «traducción» condujeron a su extinción.
3. Grupo de Acompañamiento Psicológico para la Prevención Social (2010-2011): se constituyó con el propósito de acompañar la labor de atención y prevención social en el territorio, desde una perspectiva psicosocial que contribuyera a elevar los indicadores de eficiencia de la labor preventiva desarrollada en las comunidades del municipio. Durante su periodo de acción, obtuvo resultados relevantes que se tradujeron en una disminución significativa en los índices de comportamiento y conductas desviadas en los diferentes segmentos de la sociedad chaparrera. En el año 2011, los cambios en el contexto institucional y de prioridades en relación con la labor de prevención, llevaron a la desintegración del grupo.
4. Centro Local de Innovación Agropecuaria (de 2013 hasta la fecha): a partir de los resultados alcanzados en el territorio durante el periodo 2009-2012, con la implementación de la metodología del fitomejoramiento participativo (FP),

en 2013, el PIAL admite al municipio Jesús Menéndez como uno de los cuarenta y cinco que abarca el proyecto en todo el país. Desde ese momento se instituye el Centro Local de Innovación Agropecuaria (CLIA) Jesús Menéndez como plataforma de trabajo, cuyo principal propósito es contribuir al desarrollo agrario rural sostenible y sustentable de este municipio. En la actualidad, constituye una red social activa, dinámica que evoluciona. Desde sus inicios, esta PMG ha sido coordinada desde la universidad local, escala sistemáticamente sus resultados y, a la vez, muestra las profundas transformaciones que en materia de desarrollo agrario rural se suceden en el territorio. Actualmente cumple el rol de plataforma temática encargada de dinamizar la línea estratégica (LE) número uno: seguridad alimentaria, en la estrategia de desarrollo municipal (EDM) del territorio.

5. Grupo de Acompañamiento y Sensibilización: Género y Ruralidad (de 2013 hasta la fecha): se constituye en marzo de 2013 y se enmarca en el último periodo de la evolución de estas estructuras en el territorio; por tal razón, es heredera de una rica trayectoria y experiencia que se obtiene ya en el municipio, lo que le brinda mayores oportunidades para su evolución y trascendencia. El principal objetivo de esta red consiste en coordinar los esfuerzos de diferentes actores hacia la comprensión, el análisis, el debate, la reflexión y la acción en las temáticas de género y ruralidad para contribuir al desarrollo local integral del municipio Jesús Menéndez. Actualmente, cumple el rol de plataforma temática encargada de dinamizar la tercera línea estratégica de la EDM del territorio: el desarrollo sociocultural y comunitario,
6. Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL) (de 2017 hasta la fecha): sus referentes teóricos-metodológicos-prácticos se encuentran en iniciativas como el PIAL, con más de ocho años de trabajo en el municipio y una rica experiencia acumulada, y más recientemente, la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) integra otro de ellos. En ambos casos constituyen referentes, en el contexto cubano, de lo que se reconoce en la literatura a nivel internacional como «formas de la organización social de la innovación», a través de las que se promueve la mayor articulación y concertación local entre actores, instituciones, universidades, autoridades, y otros agentes sociales en

los territorios. Entre los principales aportes se encuentra el incorporar un carácter multicriterial y participativo en los procesos de toma de decisiones a escala local; sin dejar de reconocer en ello la rica trayectoria y acumulación de experiencias con las que cuenta el territorio, a partir de su amplia incursión en estructuras municipales que ofrecen soluciones de esta índole a las necesidades en varias esferas del desarrollo territorial.

El GMDL de Jesús Menéndez está integrado, a su vez, por subgrupos de trabajo, equipos constituidos y plataformas temáticas que se articulan en torno a las líneas estratégicas identificadas en el proceso de actualización de esta EDM (figura 2). Esto le otorga un mayor dinamismo, participación e integración con las demandas y necesidades del tejido social-institucional a nivel local y sincretiza de forma armónica las experiencias de dos herramientas que se implementan a favor de un desarrollo territorial en el municipio: la EDM y el funcionamiento y las experiencias de las PMG.

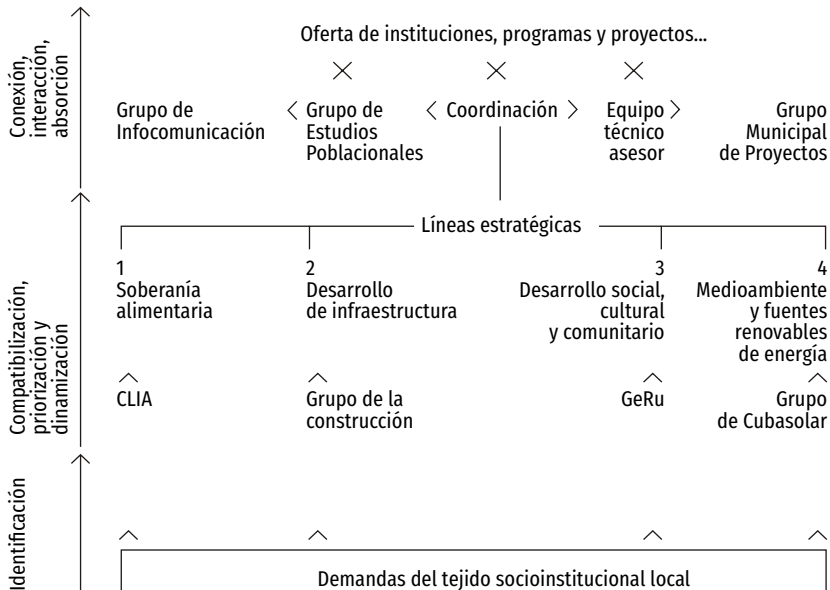


Figura 2. Estructura del GMDL de Jesús Menéndez (Las Tunas).

A partir de la aprobación en el Consejo de Administración Municipal (CAM) Jesús Menéndez por acuerdo 830/29/17, que aprueba la reestructuración del GMDL en formato de PMG, el GMDL ha

promovido un conjunto de procesos de carácter municipal que como valor agregado exhiben la implementación de principios de trabajo, entre ellos se encuentran los siguientes:

- Principio de la participación: como principal pilar del funcionamiento de la PMG se ha de erigir el de fomentar la participación de autoridades y actores locales diversos que debieran encontrar en ella el espacio ideal para integrar conocimientos y saberes, así como compartir tareas y responsabilidades frente a las necesidades y demandas del desarrollo integral de los territorios.
- Principio del beneficio comunitario: como razón de ser de la PMG se reconoce el beneficio de los integrantes de las comunidades involucradas, cuya paulatina expansión conlleve a una amplificación a escala territorial.
- Principio de la sostenibilidad: se promueve la implementación de estrategias institucionales y comunitarias tendientes al equilibrio del hombre con los recursos de su entorno y que comprende las dimensiones económicas, sociales y ambientales, sin dejar de considerar las filosóficas e institucionales que sostienen el proceso.
- Principio de la contextualización y el respeto a las tradiciones y conocimientos autóctonos: es garantía del desarrollo integral de las comunidades y territorios en consonancia y respecto a la diversidad, tradiciones y conocimientos arraigados en su población.
- Principio de la equidad de género y generacional: promueve la participación equitativa de mujeres y hombres, adultos o jóvenes que reconocen la importancia del aporte intergeneracional en la construcción del desarrollo integral de los territorios.
- Principio del desarrollo de talentos humanos: a través de él se potencia el conocimiento y el desarrollo de capacidades y talentos humanos locales.
- Principio del efecto multiplicador: enfatiza que todas las acciones que se promueven van dirigidas a generar una participación cuantitativa y cualitativamente creciente de actores y autoridades locales, a partir de la visualización de las potencialidades y oportunidades que ofrece la herramienta, en la consecución del desarrollo integral de los territorios.
- Principio de la cooperación interinstitucional e interdisciplinar: está fundamentado en el compromiso y el respeto de los

participantes hacia el trabajo mancomunado de instituciones y disciplinas de la ciencia, en la implementación de planes de acción integrados y multicriteriales, a favor del desarrollo integral y sostenible del territorio.

- Principio de la promulgación de alianzas estratégicas: sustenta la creación de vínculos entre actores e instituciones a escala comunitaria, local, regional, nacional e internacional, con el propósito de elevar la eficiencia de las acciones que se implementan en los territorios.

La gobernanza de la iniciativa se sustenta en un complejo entramado de relaciones e interacciones entre los actores participantes basado en roles y funciones asignados (anexo 1). cabe señalar aquí que los actores implicados reconocen que el GMDL es una estructura «viva» y aún no acabada en su construcción, por cuanto está todavía incompleta y, a su vez, deberá ajustarse a las necesidades y demandas del desarrollo territorial en cada momento, lo que habla de la ductilidad esperada para el GMDL en cuanto a su estructura y funcionamiento.

El GMDL cuenta con un sistema de trabajo bianual, un plan de trabajo anual (anexo 2) y planes operativos (mensuales), dirigidos al cumplimiento de sus propósitos en el territorio. Mensualmente se analiza el seguimiento al cumplimiento de las acciones y actividades contenidas en el sistema de trabajo y planes anuales. De forma mensual y semestral se evalúa la participación del GMDL en las reuniones del CAM y de la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP) de Jesús Menéndez, así como las herramientas y soluciones aportadas al territorio, la calidad de los informes y acuerdos adoptados, además del estado de avance de iniciativas y proyectos que promueve el GMDL. Con un carácter anual se tiene en cuenta el avance de proyectos y programas contenidos en el plan de desarrollo local. Mientras que, con una frecuencia bianual, se evalúa el cumplimiento de las políticas locales y líneas estratégicas implementadas a través de la EDM (programa de gobierno).

Como estrategia de automonitoreo y autoevaluación se consideran aspectos como:

- Los nuevos actores que se incorporan al GMDL.
- La presencia y participación de los existentes.
- Los principales temas a atender.
- La relación de estos con las necesidades del desarrollo territorial.

Factores desencadenantes del proceso

El proceso de reconstrucción de la iniciativa permitió develar un conjunto de factores desencadenantes, los cuales se describen a continuación:

- Condiciones puntuales del entorno: como se reconoce también en otras experiencias de diversa índole, la persistencia en el entorno de situaciones desfavorables de naturaleza variada pueden desencadenar la movilización de esfuerzos por parte de las instituciones, organizaciones y autoridades locales que conlleve al tránsito de una posición de actores a otra de gestores y agentes de cambio.
- Fortalecimiento paulatino del capital territorial: incluye diferentes dimensiones constitutivas entre las cuales, sin afán de exhaustividad, cabe destacar el capital cognitivo, social, ecosistémico, infraestructural, institucional y cultural. Se trata de una «clave de lectura» transdisciplinaria y multinivel de aquellas características específicas de cada territorio que, en su conjunto, forman la base sobre la cual pensar y construir recorridos originales hacia un desarrollo económico, social, ambiental e institucional.
- Acompañamiento teórico-metodológico: durante la reconstrucción del proceso los actores del territorio reconocieron el apoyo recibido por organizaciones de diferente índole y con carácter multinivel. Entre ellas, instituciones como el Centro de Estudio de Desarrollo Local (CEDEL), la Universidad de Las Tunas (ULT), la Dirección Provincial de Economía y Planificación (DPEP) y el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE). Se evidencia, además, el aporte realizado por proyectos como PIAL y PADIT, así como el acompañamiento recibido por organizaciones no gubernamentales (ONG) como OXFAM de Canadá. Todas en su conjunto constituyen la base fundamental del fortalecimiento paulatino del capital territorial en Jesús Menéndez.

Factores de sostenibilidad del proceso

Seguidamente se expone un grupo de factores de sostenibilidad que también se manifestaron en este proceso:

- Carácter multicriterial y participativo: se sustenta en la capacidad del GMDL de articular en su seno subgrupos, equipos y plataformas temáticas, para los que se han definido roles y funciones, que corresponden con las necesidades y demandas

del desarrollo territorial. A ello se le incorpora, como valor agregado, la capacidad del GMDL de funcionar como un «pegamento», al favorecer la cohesión social y evitar el proceso de «atomización» y, de esta forma, mitigar el riesgo que en ocasiones representa, a nivel local, la excesiva creación de grupos y estructuras municipales que no dialogan entre sí, ni con el municipio.

- Liderazgo colectivo y coordinación distribuida: el propio hecho de que el grupo integre en su estructura diferentes modalidades y formas organizativas de la innovación social genera un liderazgo colectivo y favorece la función de coordinación desde un carácter distribuido. Esta cuestión otorga mayor robustez a la experiencia, pues fomenta una responsabilidad y un protagonismo colectivo entre los participantes y evidencia un tránsito hacia el enfoque de trabajo en red y colaborativo, con la existencia de subnodos de actuación con un interés y una mirada común.
- Incorporación de componentes estratégicos en su funcionamiento: este aspecto, que apunta a la sostenibilidad de la iniciativa, tiene que ver con las evidencias de un tránsito de un enfoque operativo (de proyecto) a un enfoque estratégico (de alcance municipal), a partir de la paulatina apropiación de la herramienta por parte del tejido socioinstitucional.
- Institucionalidad del grupo: el grupo, su estructura y sistema de trabajo (bianual) cuenta con la aprobación mediante acuerdo del CAM, cuestión que ofrece mayor garantía de perdurabilidad en el tiempo al integrarse a la filosofía, visión y gestión del desarrollo territorial en Jesús Menéndez.
- Utilidad como mecanismo de gobernanza territorial: en el actual contexto de descentralización y autonomía municipal que acontece en Cuba, la iniciativa se erige como una suerte de experiencia pilotaje de mecanismos de gobernanza territorial, donde se favorecen los procesos de gestión estratégica del desarrollo territorial que tienen como sustento el capital territorial y su paulatino fortalecimiento, y el carácter multicriterial y participativo como valor agregado. Lo anterior, así como las contribuciones y aportes realizados al territorio crean una garantía para la sostenibilidad de la iniciativa.

Principales contribuciones, lecciones y aprendizajes logrados por el GMDL hasta la fecha

La experiencia de trabajo del GMDL en Jesús Menéndez representa una valiosa contribución teórico-práctica como innovación

social y mecanismo de gobernanza territorial, que se asocia a los procesos de gestión estratégica-integral del desarrollo a escala territorial. Entre los principales resultados que validan esta afirmación se encuentran:

- El aporte realizado desde el GMDL al cuarto proceso de actualización de la EDM de Jesús Menéndez hasta el año 2030. Este proceso se encomendó al grupo mediante acuerdo del CAM y culminó en diciembre de 2018, con la aprobación por parte de la AMPP de los componentes estratégicos actualizados y el plan de desarrollo local.
- Se valora además la contribución realizada en materia de visión y gestión estratégica con la que el grupo ha logrado impregnar a los procesos de desarrollo local territorial en el municipio.
- El grupo aportó la propuesta de una ruta para el diseño y aprobación de políticas locales, lo que permitió que junto a la estrategia se aprobaran al menos trece políticas locales para ese municipio de ellas cinco consideradas como macropolíticas y ocho como políticas ancladas a líneas estratégicas.
- La contribución al financiamiento del desarrollo local posibilitó el posicionamiento en el Plan de la Economía de 2019 de hasta once iniciativas de proyectos, con enfoque de cofinanciación que atraen hacia el municipio fondos para la implementación de iniciativas que motivan un mayor incremento de producciones y servicios y una mayor calidad y bienestar de vida de la población.

Principales aprendizajes

Entre los principales aprendizajes obtenidos en el proceso se encuentran:

- Aspectos como las condiciones puntuales del entorno, el fortalecimiento paulatino del capital territorial y el acompañamiento teórico-metodológico ofrecido por las instituciones, las organizaciones y los actores de variada naturaleza y multinivel se identifican como los principales factores desencadenantes del proceso, con una trayectoria aproximada de diez años de trabajo, según evidenció la reconstrucción de la experiencia.
- El carácter multicriterial y participativo, así como el liderazgo colectivo, la coordinación distribuida, la apropiación de una visión y componentes estratégicos en el funcionamiento, la

institucionalidad alcanzada por el grupo y la utilidad como mecanismo de gobernanza territorial, en el actual contexto de descentralización y autonomía local en Cuba, se reconocen como los principales factores de sostenibilidad con los que cuenta la experiencia.

- Las contribuciones realizadas desde el GMDL a la gestión estratégica del desarrollo local integral de Jesús Menéndez representan evidencias adicionales que otorgan credibilidad y reconocimiento entre actores y autoridades del territorio a la labor que desempeña esta forma de organización social de la innovación en el territorio; a la vez que validan su utilidad y pertinencia en la presente situación de descentralización y autonomía municipal.

Lecciones aprendidas del proceso

Las principales lecciones aprendidas en este proceso se relacionan a continuación:

- El gobierno local es el actor con la responsabilidad y la mayor capacidad para organizar y liderar el desarrollo a esa escala, pero este ha de ser asumido como un proceso formativo, donde habilitar espacios, involucrarse y participar también se consideren como evidencias previas del liderazgo de las autoridades locales en el proceso.
- Las PMG como formas de organización social de la innovación constituyen una valiosa herramienta que permite identificar, compatibilizar, priorizar y dinamizar necesidades y demandas del tejido socioinstitucional local; además de conectarlas con posibles ofertas de instituciones, programas y proyectos a diferentes instancias.
- La formación de capacidades en los equipos de coordinación, para la resolución de conflictos y la adecuada función de «traducción» entre los actores participantes en formas organizativas con naturaleza semejante a la estudiada, constituye una necesidad. El proceso de reconstrucción de la experiencia develó que alrededor de estos aspectos recayeron los puntos más vulnerables para la perdurabilidad en el tiempo de este tipo de estructuras.
- La comunicación desempeña un rol importante en la difusión del quehacer y los esfuerzos que se realizan en los territorios, como vehículo para favorecer la participación de la sociedad local. Al respecto, se invita a promover espacios de diálogo, intercambios y socialización de experiencias

donde los segmentos implicados dialoguen entre sí, en correspondencia con su lenguaje y códigos comunicativos.

- Bajo el enfoque que promueve el trabajo en PMG, se requiere transitar de un enfoque disciplinar a uno multi-, inter- o transdisciplinar en la producción del conocimiento científico, y de un modelo intersectorial a uno interinstitucional en el modo de intercooperación. Todo esto contribuye al reforzamiento del papel de lo local en la perspectiva del desarrollo.
- El mapeo de actores constituye una herramienta muy valiosa para identificar los actores involucrados, el rol que cumple cada uno de ellos y su actitud potencial, así como la estrategia a acometer en cada caso. Además, será muy conveniente gestionar actitudes que correspondan con aquellas que se identifiquen como deseables para cada uno de los segmentos participantes.
- En el territorio prevalece una cultura del trabajo en grupo, lo que se evidencia porque ante el surgimiento de nuevas tareas y retos, la respuesta natural de los actores y autoridades en el municipio es la de fomentar la creación de equipos de trabajos y enfrentar los desafíos. Esta es una cualidad que tiene el municipio y que toma como filosofía en la gestión de su desarrollo territorial.
- La experiencia del GMDL de Jesús Menéndez, con relación a su concepción y funcionamiento actual, representa una evidencia del tránsito de una estructura para satisfacer las necesidades de proyectos hacia una plataforma con alcance municipal, enfocada a la solución de demandas y desafíos del desarrollo territorial con carácter multicriterial, participativo y multinivel. Se ha requerido más de diez años para el estado de madurez actual y para el fortalecimiento paulatino del capital territorial, el que ha permitido su aprovechamiento como mecanismo de gobernanza territorial en el actual contexto cubano.

Consideraciones finales

El resultado de la sistematización representa una contribución a la línea de acción relacionada con la creación del mecanismo de gobernanza territorial para la gestión del desarrollo local, como parte de los temas a los que la PADIT presta especial atención. Los principales desafíos asumidos durante el proceso, se asociaron a la necesidad de alcanzar los niveles adecuados de sensibilidad, compromiso y formación de capacidades en los actores locales, de tal forma que permitan realizar un mayor aprovechamiento de las

oportunidades y ventajas de este modelo de trabajo colaborativo concertado en los territorios.

Sirvan también los argumentos expuestos como un intento de motivar a otros municipios en la realización de ejercicios semejantes que tributen a la documentación de los aprendizajes obtenidos, para mejorar los mecanismos de gobernanza territorial, en el actual contexto cubano de reforma constitucional, descentralización y autonomía municipal.

Anexos

Anexo 1. Estructuras, roles y funciones que integran el GMDL de Jesús Menéndez*

TIPO	ESTRUCTURAS	ACTOR CLAVE/ROL
Directos	Coordinación del GMDL	Dirección de la AMPP, Dirección del CAM, especialista municipal de proyecto/coordinación.
	Grupo de Infocomunicación	Comunicadora de AMPP, UIC, emisora comunitaria, Joven Club de Computación, CUM/operador.
	Grupo de Estudios Sociodemográficos	ONEI, estadística de salud, CUM/operador.
	Equipo Técnico Asesor	DMIPF, DMEP, ONAT, BPA, BANDEC, DMTSS, DMFP, CITMA/operador.
	Grupo de Proyectos	PIAL, PRODECOR, PADIT/operador.
	Plataforma temática 1: Centro Local de Innovación Agropecuaria Jesús Menéndez.	CAM, CUM, MINAG, ANAP, AZCUBA, productores/operador.
	Plataforma temática 2: Grupo Municipal de la Construcción y la Vivienda.	UEB de materiales de la construcción, vivienda, arquitecto de la comunidad, ETECSA, UNE, DMIPF.
	Plataforma temática 3: Grupo de Acompañamiento y Sensibilización: Género y Ruralidad (GeRu).	CAM, DMTSS, DMINED, DMINCUL, FMC, INDER, comercio y gastronomía, servicios a la población, acueducto, comunales, CUM, UEB, transporte/operador.
Plataforma temática 4: Grupo de CUBASOLAR.	CAM, CUM, CITMA.	
Indirectos	Entidades del Sistema Nacional de Ciencia e Innovación.	ULT, UEICAH, INCA, INIE, CEDEL, CITMA/ Centro de Referencia.
	ONG	ACPA, ACTAF, ANEC, OXFAM, CUBASOLAR, PNUD/operador.
	Redes	GUCID, PIAL, PADIT/operador.

*Consultar el listado de acrónimos (anexo 3).

Anexo 2. Plan de trabajo del año 2019 para el GMDL de Jesús Menéndez

N.º	ACTIVIDADES	FECHA	HORA	LUGAR	AFFECTA
1	Despacho con el presidente	Lunes	03:00 p. m.	Gobierno	Presidente y coordinadora

Anexo 2. Plan de trabajo del año 2019 para el GMDL de Jesús Menéndez (cont.)

N.º	ACTIVIDADES	FECHA	HORA	LUGAR	AFECTA A
2	Intercambio de buenas prácticas	Segundo jueves	08:00 a. m.	Centro de DL	Grupo de Desarrollo Local, coordinadores de proyectos y representantes de organismos.
3	Diseño y aprobación de perfiles de proyectos	Segundo viernes	08:00 a. m.	Centro de DL	GMDL
4	Despacho con el grupo provincial de proyectos	Cuarto martes	08:00 a. m.	Centro de DL	Coordinadora
5	Reunión con el grupo coordinador de DL	Cuarto viernes	08:00 a. m.	Centro de DL	GMDL
6	Reunión de las plataformas temáticas	Primer viernes	09:00 a. m.	Centro de DL	Plataformas CLIA, GeRu y CUBASOLAR, presidente y vicepresidentes
7	Reunión de DL	Cuarto viernes	02:00 p. m.	Centro de DL	Presidente, vicepresidentes, directores de entidades, Grupo de Desarrollo local.
8	Presentación de proyectos al CAM	Marzo-junio-septiembre (segundo miércoles)	09:00 a. m.	Salón del CAM	Coordinadora
9	Reunión de plataforma ampliada	Marzo-junio-septiembre. (segundo miércoles)	09:00 a. m.	Centro de DL	GMDL, directores de entidades, vicepresidentes.
10	Rendición de cuentas al CAM	Junio-diciembre (segundo miércoles)	09:00 a. m.	Salón del CAM	Grupo de Desarrollo Local.
11	Evaluación de proyectos	Junio-diciembre (primer martes)	Todo el día	Centro de DL	GMDL, y coordinadores de proyectos de organismos.
12	Rendición de cuentas a la AMPP	Noviembre	11:00 a. m.	Sede de la Asamblea	GMDL
13	Evaluación de programas	Diciembre	Todo el día	Centro de DL	GMDL, directores de entidades, presidente, vicepresidentes.
14	Balance del GMDL	Diciembre	9 a. m.	Centro de DL	GMDL
15	Conferencia de desarrollo sostenible	Diciembre	Todo el día	Campismo Punta Corella	GMDL, CUM, dependencia interna.

Anexo 3. Listado de acrónimos

ACPA: Asociación Cubana de Producción Animal.

ACTAF: Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales.

AMPP: Asamblea Municipal del Poder Popular.
ANAP: Asociación Nacional de Agricultores Pequeños.
ANEC: Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba.
AZCUBA: Empresa Azucarera.
BANDEC: Banco de Créditos y Comercio.
BPA: Banco Popular de Ahorro.
CAM: Consejo de la Administración Municipal.
CEDEL: Centro de Desarrollo Local.
CITMA: Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.
CP: Consejos populares.
CUM: Centro Universitario Municipal.
DMEP: Dirección Municipal de Economía y Planificación.
DMFP: Dirección Municipal de Finanzas y Precios.
DMINCUL: Dirección Municipal de Cultura.
DMINED: Dirección Municipal de Educación.
DMIPP: Dirección Municipal del Instituto de Planificación Física.
DMTSS: Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social.
DPEP: Dirección Provincial de Economía y Planificación.
EDM: Estrategia de Desarrollo Municipal.
ETECSA: Empresa de Telecomunicaciones.
FMC: Federación de Mujeres Cubanas.
FP: fitomejoramiento participativo.
GMDL: Grupo Municipal de Desarrollo Local.
GUCID: Red de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo.
INCA: Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas.
INDER: Instituto de Deporte y Recreación Física.
INIE: Instituto Nacional de Investigaciones Económicas.
MCUC: Miles de convertibles cubanos.
MCUP: Miles de pesos cubanos.
MINAG: Ministerio de la Agricultura (Delegación Municipal).
ONAT: Oficina Nacional de Administración Tributaria.
ONEI: Oficina Nacional de Estadística e Información.
PADIT: Plataforma Articulada de Desarrollo Integral Territorial.
PIAL: Proyecto de Innovación Agropecuaria Local.
PMG: Plataformas Multiactorales de Gestión.
PRODECOR: Programa de Desarrollo Cooperativo.
SIAL: Sistema de Innovación Agropecuaria Local.
UEB: Unidad Empresarial de Base.
UEICAH: Unidad de Extensionismo, Investigación y Capacitación.
UIC: Unión de Informáticos de Cuba.
ULT: Universidad de Las Tunas.
UNE: Unión Eléctrica.

Bibliografía

- ACQUAYE-BADDOO, N. *et al.* (2010). «Multi-Actor Systems as Entry Points for Capacity Development» [en línea]. *Capacity.org*, n.º 41. [Consulta: 2017-5-31]. Disponible en <http://networkingaction.net/wp-content/uploads/capacity.org-Multi-Actor.pdf>
- CLEMENTE, A.; GONZÁLEZ, C.; ZEBALLOS, M. (2003). «Desarrollo local y trabajo en alianzas» [en línea]. *Pobreza Urbana y Desarrollo*, año 9, n.º 21. [Consulta: 2017-5-31]. Disponible en <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/fortal.pdf>
- COSTAMAGNA, P. S.; PÉREZ, S. (2015). «Enfoque, estrategias e información para el desarrollo territorial: los aprendizajes desde ConectaDEL». *Revista Mexicana sobre Desarrollo Local*, n.º 1, ISSN 2395-863, pp. 83-95.
- GRUPO NACIONAL DE INNOVACIÓN (GNI) (2014). «Innovación agropecuaria y desarrollo económico territorial. Avances temáticos en el proceso de intercambio e interaprendizaje». Resultados del proceso del Grupo de Innovación de Cuba. La Habana.
- INSTITUTO NACIONAL DE CIENCIAS AGRÍCOLAS (INCA) (2012). «Diseminación del fitomejoramiento participativo en Cuba». La Habana: Proyecto para la Innovación Agropecuaria Local (PIAL). Fase III.
- McGraw, H. (2007). *Metodología de la investigación*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE (CITMA) (2014). «Fundamentación del programa acogido a prioridades nacionales (PAP) de desarrollo local en Cuba». La Habana: Centro de Estudios de Desarrollo Local (CEDEL).
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD) (2006). *Multi-Stakeholder Engagement Processes-A UNDP Capacity Development Resource* [en línea]. Bureau for Development Policy. [Consulta: 2017-5-31]. Disponible en <http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/capacity-development/drivers-of-change/accountability/multi-stakeholder-engagement-processes/Engagement-Processes-cp7.pdf>
- RIVAS, A. *et al.* (2016). «Plataformas Multiactorales de Gestión: aportes en la consecución de un desarrollo agropecuario integral del municipio Jesús Menéndez, Cuba» [en línea]. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, año III, n.º 3, febrero-mayo. [Consulta: 2018-10-13]. Disponible en <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpolitica-yvalores.com/>



IV. Descentralización y financiación para el desarrollo

Financiación y gestión de proyectos de desarrollo local desde el ámbito provincial en Cienfuegos

YAILY POMA GARCÍA / JESÚS MANUEL REY NOVOA / CARLOS DÍAZ RAMOS / LIORNA MIYASHIRO PÉREZ / DAINELIS REINA GALLEGO

Introducción

Los orígenes del desarrollo local en Cienfuegos tienen en el Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) uno de sus antecedentes, que ya había sido puesto en práctica desde 1999 por acuerdo entre el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el gobierno cubano, representado en aquel momento por el Ministerio de la Inversión Extranjera y Colaboración Económica (MINVEC). Este programa permitió la implementación de proyectos locales que promovieran el desarrollo a escala local, sin embargo, una de sus mayores limitaciones consistió en la casi absoluta dependencia de los fondos procedentes de la cooperación internacional.

El lanzamiento de la Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL) y la promulgación de la resolución 187/2011 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) introducen la posibilidad de que nuevas fuentes de financiación¹ sean básicamente nacionales y, además, que los aportes de los proyectos se conviertan en una de ellas. Este paso marca un hito, pues de una concepción del desarrollo local basado en una financiación externa se pasó a otra, donde los gobiernos locales utilizan finanzas propias. Concretamente, se hace

¹ Estas fuentes de financiación, en primera instancia, deben asociarse con las tipologías de Proyectos de Desarrollo Local (PDL) (económicas, socioculturales, medioambientales, institucionales y de I+D+i), porque no siempre son compatibles entre sí. Luego pueden articularse en una o varias fases, aunque no deben iniciarse desde el año cero con una gran inversión, sino proyectarse de forma progresiva por etapas, lo que facilita también la consolidación de estos proyectos en el mercado desde una planificación estratégica con un plan de negocio.

referencia a las financiaciones locales de reservas para inversiones de las instituciones con proyectos de desarrollo local (PDL) y los fondos captados por conceptos de aportes de los proyectos a los gobiernos locales, así como los fondos nominalizados del plan de la economía (Ministerio de Finanzas y Precios 2011).

Esta transformación se inicia en 2014, momento en el que se aprueba la utilización del crédito bancario, nueva fuente habilitada por la resolución 187/2011 del MFP. Se comienza a identificar otra variedad de alternativas para obtener financiación, lo que contrasta con lo apreciado en el periodo 2000-2010, donde, en la evaluación de más de setenta proyectos aprobados, solo se evidencia el uso de la colaboración como principal fuente de financiación. La ruptura del corsé de la monofinanciación y, más importante aún, el progresivo descubrimiento sobre cómo combinar las prestaciones de cada una de las diversas modalidades de financiación provocaron en el periodo 2015-2019 que se produjera un crecimiento del número de proyectos que se realizan en la provincia. En la tabla 1 se propone una periodización en cuatro fases de la evolución del desarrollo local en el territorio.

Es notorio que, a partir de 2016 (fase III), a pesar de cierto retraso respecto a otros territorios, se suscita un real despegue de la provincia expresado en un mayor número de fuentes de financiación identificadas y su mejor utilización. Es fácil reconocer en ello la influencia de la entrada de la provincia a la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) y la culminación de la ejecución, con la República Bolivariana de Venezuela, del proyecto «Zonas vinculadas a la refinería de petróleo» y que, con un monto de más de 13 000 000 USD, absorbía la casi totalidad de las capacidades creadas por el territorio para promover el desarrollo territorial (DT).

Los acuerdos del VI y VII Congresos del Partido Comunista de Cuba (PCC), celebrados en abril de 2011 y 2016, respectivamente, ponen en la agenda del país la necesidad de una actualización del modelo económico y social, donde uno de sus rasgos más sobresalientes es la alta prioridad que se le da al territorio.

Este importante respaldo actuó como un impulso para fortalecer las capacidades de los principales actores locales, así como definir y actuar con apego a líneas estratégicas de desarrollo en la provincia y sus municipios, las que fueron confeccionadas en el marco de PADIT y como parte del inicio en la provincia (7 de enero de 2016) del proyecto «Fortaleciendo a los gobiernos territoriales y articulando la matriz de actores para gestionar el desarrollo socioeconómico del ámbito local en Cienfuegos». Este proyecto se

inicia en dos municipios (Cienfuegos y Abreus) y, después de realizar el mencionado ejercicio de priorización, incorporó treinta y una actividades específicas que implicaban un amplio conjunto de actores socioeconómicos de veinticinco instituciones. La mayor parte de estas actividades se convirtieron en PDL que se ejecutaron gracias al fortalecimiento de capacidades en organismos claves en el territorio, para acompañar los procesos de desarrollo con políticas y normativas de nueva generación, en las que las restricciones de ayer se transformaban en incentivos para que los actores locales desatarán todas sus potencialidades.

Tabla 1. Evolución de PDL en la provincia de Cienfuegos

FASE I 2000-2010	PDHL y solo colaboración (más de 70 proyectos).			
FASE II 2011-2014	2011	2014		
	Resolución 187 del MFP/ IMDL (1 proyecto aprobado por CAP).	Decreto ley 327 del Consejo de Ministros: proceso inversionista (4 proyectos aprobados por CAP).		
FASE III 2015-2018	2015	2016	2017	2018
	Grupos de trabajo fortalecidos (20 proyectos aprobados por CAP).	Inicia PADIT (I). (33 proyectos aprobados por CAP). Líneas prioritarias para el desarrollo integral.	Cierre PADIT (I). Resolución 156 del MEP (31 proyectos aprobados por CAP, más de 20 por diversos CAM e inicia EDES).	Inicio de PADIT (II). Se integra EDES vs nuevo procedimiento PDL a 5 tipos (57 proyectos aprobados por CAP y todos los CAM).
FASE IV 2019-2021 (EDES-PDL)	2019			
	92 PDL. Propuesta del proyecto de AFD. La CTDL representa 56 % de la cofinanciación para PDL.			

LEYENDA:

CAP: Consejo de Administración Provincial.

MEP: Ministerio de Economía y Planificación.

EDES: estrategias de desarrollo económico social.

PDL: proyectos de desarrollo local.

AFD: Agencia Francesa de Desarrollo.

CTDL: contribución territorial para el desarrollo local.

En abril de 2018, se presentan en la provincia de Cienfuegos las herramientas construidas en el marco de PADIT: las bases para la organización de un sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo municipal y provincial, y el procedimiento para la gestión de financiación del desarrollo local en Cuba. Ambas se generan como parte de la facilitación del proceso y, podemos afirmar, que se armonizan con las nuevas dinámicas que ha impuesto la actualización del modelo económico y social, pues suplen temporalmente el vacío jurídico-normativo que existe en este campo.

La descentralización y financiación para el desarrollo local emergen como dos rasgos que caracterizarán al nuevo modelo de gestión, en oposición al anterior paradigma centro-verticalista. El Ministerio de Economía y Planificación (2017) emitió la resolución 156/2017 con las indicaciones metodológicas dirigidas a la planificación, desagregación y control del Plan 2018, las que introducen cambios importantes en la implementación de PDL. Posteriormente, estos cambios serán sostenidos o profundizados en otros documentos de igual carácter.

En estas indicaciones metodológicas del MEP se abren espacios a los PDL para el aprovechamiento de oportunidades eventuales que se presenten en el mercado y estos proyectos serían de los pioneros en experimentar su funcionamiento en las condiciones de una economía centralmente planificada con mayor uso del mercado. Este inédito desafío para los directivos de las instituciones en todas las formas de gestión, principalmente en las de gestión estatal, facilita el entendimiento del uso de las diversas fuentes nacionales y extranjeras que, a la vez que defienden el modelo y sistema socialista cubano, garantizan una armonía en el proceso de desarrollo territorial, dentro del marco de descentralización que plantea la nueva Constitución de la República de Cuba.

La sistematización del proceso de financiación para el desarrollo, durante el periodo identificado, analiza cómo ha sido su curso en la provincia de Cienfuegos y las herramientas que facilitan la planificación, aprobación, ejecución y control de las inversiones en PDL (VV. AA. 2018).

El potencial innovador y de aprendizaje del proceso se orienta a la construcción del conocimiento sobre el fortalecimiento la gestión del desarrollo local, tanto en los gobiernos locales como el provincial, con la introducción de nuevas prácticas y el fomento del uso de técnicas modernas en la planeación estratégica de las inversiones, con enfoques de avanzada como el «plan de negocio», que incluye el adecuado diseño del encadenamiento productivo e introduce la cofinanciación como elemento innovador, que garantiza la financiación total de la inversión requerida por el proyecto, lo cual no era visible en el contexto anterior. El continuo fortalecimiento de capacidades desde los gobiernos y órganos de administración hasta las instituciones y actores de todo el territorio de la provincia constituye el principal desafío. Este proceso demanda de la comprensión, principalmente, de los gobiernos locales, teniendo en cuenta la contribución a la eficacia de su gestión como servidores públicos y al liderazgo de los esfuerzos por su propio desarrollo territorial.

A partir de lo expuesto anteriormente, como objeto de la sistematización resulta la facilitación de los procesos de financiación para el desarrollo orientado a los procesos de encadenamientos productivos en la provincia de Cienfuegos, durante el periodo del 3 de enero de 2016 al 30 de septiembre de 2019. Entre los objetivos que permiten complementar el proceso se identifican:

1. Analizar el proceso de financiación del desarrollo local en la provincia de Cienfuegos.
2. Valorar la participación de los actores locales en la construcción del proceso territorial.
3. Analizar la cooperación interactoral, multinivel e interterritorial durante la construcción del proceso.

La sistematización del proceso de financiación y gestión de PDL se integró en los propios espacios de intercambios cotidianos previstos, mientras se constituía como proceso emergente del desarrollo territorial. Se construyeron significativos aprendizajes colectivos, pero sobre todo, se contribuyó a la consolidación de cada equipo y grupo de trabajo, al comenzar a construir un pensamiento común sobre el proceso con la participación colectiva de diferentes actores, con un flujo bidireccional de información que alimenta continuamente el proceso, por lo que no se estanca o queda enmarcado en un espacio delimitado de tiempo, sino que se perfecciona y evoluciona con cada nueva dimensión que se integra desde y hacia la práctica. Entre los espacios que propiciaron esta evolución se encuentran los siguientes:

- Intercambios en los municipios.
- Talleres de sistematización.
- Encuentros metodológicos con especialistas provinciales del grupo de trabajo.
- Intercambios o diálogos con cada actor del proceso, sobre todo, durante los análisis en la formulación de cada PDL, los cuales fueron únicos para cada institución y requirieron evaluar sus particularidades. De esta forma, en cada caso surgieron aprendizajes que, posteriormente, se deberían socializar.

En la construcción de este proceso, participaron veintiocho actores locales directos, según su rol en el proceso del Grupo Provincial de Procesos y Proyectos de Desarrollo Integral Territorial (GPPDIT); además, la especialista en financiación para el desarrollo local, en la facilitación provincial del proceso; el coordinador de la

plataforma PADIT y del proceso en la provincia; el coordinador provincial del grupo; así como el resto de los miembros provinciales del grupo de trabajo. De los grupos de trabajo municipal, participaron coordinadores y especialistas –especialmente de los municipios Cienfuegos, Abreus, Aguada y Palmira– que validaron y aportaron sus experiencias al proceso. Otros miembros del GPPDIT de varias instituciones facilitaron la validación del proceso y de las lecciones aprendidas como actores directos en la sistematización. De igual forma colaboraron seis actores indirectos que realizaron consultas de validación a expertos de diversas instituciones como la Universidad de Cienfuegos y de Pinar del Río, la Delegación Territorial del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) y el MEP.

Al considerar que las inversiones deben armonizar con el plan de la economía y planificarse desde cada entidad ejecutora, se identifican entre los actores directos, según su rol en el proceso, al director y especialistas de Economía y Planificación provincial, así como otros especialistas de instituciones con PDL aprobados, pues un proyecto de desarrollo local no confiere personalidad jurídica, sino que se incorpora a las actividades, servicios o producciones de la institución de anclaje, dentro del marco legal vigente.

Evolución del desarrollo local y la financiación del proceso en la provincia de Cienfuegos

Entre las variables definitorias de toda inversión, desde la iniciática IMDL hasta la actual generación de PDL, siempre estará la identificación y selección de las fuentes de financiación que serán utilizadas. No dar suficiente amplitud a la mirada que se hace sobre este asunto puede dar oportunidades a la realización de ciertas prácticas heredadas de un contexto anterior, en que el alcance deseado de una inversión se ajustaba al marco de financiación disponible y se mutilaba la tan necesaria y anhelada integralidad. En el contexto actual, tener amplitud de miras significa que la prioridad se sitúe en la acertada concepción de la inversión en específico y, desde esa perspectiva, se procure la asociación de las fuentes de financiación, según los plazos, periodos o secuencias para su ejecución (Poma 2018).

En este sentido, la resolución 187/2011 del MFP otorga flexibilidad y autonomía para la planificación y ejecución de inversiones asociadas a PDL. Esta norma permite a los gobiernos locales la generación de fondos propios, algo que se ratifica en el mismo ministerio con la resolución 9/2017 sobre operatoria de los presupuestos y uso de la CTDL, y se confirma con la resolución 156/2017 del MEP

con las indicaciones metodológicas para la elaboración del plan, donde se abren las tipologías de proyectos: económicas, socioculturales, medioambientales, de fortalecimiento institucional, y de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), así como las emitidas para los años 2018 y 2019 (Ministerio de Economía y Planificación 2017; Ministerio de Finanzas y Precios 2011, 2017).

Por tanto, bajo este principio de la autonomía municipal –resultado de un proceso descentralizador– paulatinamente se han ido creando espacios que promueven el desarrollo local y exigen la creación y fortalecimiento de sus equipos de trabajo con diversidad de actores. El 1^{ro} de octubre de 2016, mediante una indicación del presidente de la Asamblea Provincial del Poder Popular, se orienta a los presidentes municipales, directores provinciales y jefes de organismos, en aras del fortalecimiento de los procesos y proyectos para el desarrollo integral territorial/local, consolidar la estructura mediante la creación oficial de grupos de trabajo.

Estos equipos, en dependencia del grado de complejidad del municipio, poseen entre dos y ocho miembros, y como principales figuras aparecen el coordinador municipal y, al menos, un económico. Antes de concluir la primera fase de PADIT en 2017, estos grupos aglutinaron, además, otros miembros en un grupo multidisciplinario de actores de todos los órganos de subordinación local, entre ellos: Dirección de Economía y Planificación, de Finanzas y Precios, Planificación Física, Trabajo, la Universidad y sus centros universitarios municipales, Salud, Cultura, Industria Alimenticia, Deporte, Agricultura, los bancos comerciales, entre otros.

Este crecimiento gradual de las capacidades y competencias del desarrollo del proceso de financiación para el desarrollo local en Cienfuegos se muestra en la tabla 2, donde se distinguen tres etapas en la evolución de la provincia en la identificación de fuentes de cofinanciación que ascienden de 2 a 27 (anexo 1).

La implementación en la provincia del proyecto PADIT incluyó la formulación y aprobación de actividades que se ejecutarían con la combinación de fondos. Entre estos, los aportados por los donantes externos a través del PNUD actuaron como «semilla», tienen la capacidad de importar directamente y se colocan cuidadosamente a partir de las líneas prioritarias para el desarrollo integral territorial (VV. AA. 2016), herramienta que fue producida también durante la implementación de PADIT en Cienfuegos para orientar a los gobiernos locales en el proceso de toma de decisiones. Estas líneas fueron un antecedente que fertilizó el

ulterior proceso de elaboración de las estrategias de desarrollo económico social (EDES), a partir de la experiencia acumulada hasta esa fecha y la aplicación de las nuevas herramientas socializadas por PADIT.

Tabla 2. Desarrollo del proceso de financiación en Cienfuegos

DESARROLLO DEL PROCESO. CANTIDAD DE FUENTES VS. CONTEXTO CUBANO		
2000-2015 FUENTES DE FINANCIACIÓN: 2	2016-2017 FUENTES DE FINANCIACIÓN: 18	2018-2019 FUENTES DE FINANCIACIÓN: 27+
<p>PDHL y solo colaboración, más de 70 proyectos en el territorio (todos sociales) más uno del Fondo Rotativo para Iniciativas de Desarrollo Local (FRIDEL) (glucosa).</p> <p>Un proyecto aprobado por CAP por medio de crédito bancario. Cuatro proyectos aprobados por CAP, a través del proceso inversionista.</p> <p>20 proyectos aprobados por CAP para el fortalecimiento de grupos de trabajo.</p>	<p>Nueva fuente de CTDL. Nuevas indicaciones metodológicas para elaboración del Plan 2018.</p> <p>Resultados del periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Líneas prioritarias para el desarrollo integral. ■ Grupos de trabajo fortalecidos. ■ Alianzas y agendas conjuntas multinivel, multiactoral e interinstitucional. ■ Inicio de la construcción de las EDES o programas de desarrollo integral (PDI). ■ Incremento de las capacidades a partir de programas de capacitación. 	<p>Aprobada la actualización de la Constitución de Cuba, lo que implica descentralización/ autonomía.</p> <p>Resultados del periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Aprobados 92 PDL. ■ Diplomado en Descentralización y Financiación para el Desarrollo Local (impartido en Cienfuegos). ■ Incremento de CTDL en PDL.

Desde la propia elaboración de las EDES, se denota un incremento significativo de la cantidad de proyectos aprobados y del plan notificado a la provincia por el MEP, el cual fue posible por la identificación de más fuentes de financiación identificadas (anexo 1) y la ampliación de las diversas tipologías: económicas, socioculturales, medioambientales, institucionales y de I+D+i).

Según el desarrollo del proceso, el despertar de la provincia no ocurre en sus primeros años, pero con la implementación de PADIT y el fortalecimiento de capacidades de los grupos municipales y el provincial, mediante el desarrollo de talleres territoriales, nacionales e internacionales –así como reuniones, visitas nacionales, eventos territoriales y nacionales, encuentros diversos, misiones de intercambio, entre otros– se tuvo una evolución significativa en corto periodo de tiempo (anexo 2).

Las diferentes acciones asociadas con el fortalecimiento de capacidades contribuyeron con el desarrollo y aplicación de instrumentos, procedimientos y herramientas que facilitaron la gestión

e implementación de los PDL, lo que denotó un significativo incremento de estos, a partir de 2015. Además, se generaron resultados positivos que demostraron de qué manera las líneas prioritarias y el trabajo con alianzas multinivel, multiactorial e institucional, acompañado del uso de los referidos instrumentos o herramientas desarrolladas, han contribuido a resultados actuales como:

- Existen 92 PDL aprobados mediante acuerdos de los Consejos de Administración Municipal (CAM) y el Consejo de Administración Provincial (CAP).
- De los anteriores proyectos, 12 realizan aportes a los CAM, acumulando la cifra de 529,6 MCUC hasta el cierre de septiembre de 2019 y 63,0 MCUC, solo en ese mismo mes (175 174,62 CUC de efectivo en cuentas de aportes).
- Los ingresos acumulados en el periodo comprendido desde 2012 hasta septiembre de 2019 ascienden a 3 810,6 MCUC. De esos ingresos totales, 2 089,2 MCUC corresponden a sustitución de importaciones y 1 298,4 MCUC pertenecen a ventas a turistas, realizadas a través de las opciones turísticas generadas en el territorio.
- Los 80 proyectos restantes están en fase de preparación de la inversión o de trámites que exige el decreto 327/2014 sobre el proceso inversionista en Cuba (Ministerio de Finanzas y Precios 2015).
- Con la implementación de estos proyectos se estima que se generen y consoliden un total de 784 empleos, de ellos 325 para mujeres y 238 para jóvenes.

Proceso de financiación para el desarrollo local en la provincia de Cienfuegos

Es importante entender que los resultados obtenidos son el fruto de un crecimiento progresivo al «aprender haciendo», con ensayos de prueba y error, contruidos y validados en los diversos espacios disponibles (anexo 2), que no culminan en las lecciones aprendidas, pues es vital que el proceso de fortalecimiento de capacidades siga expandiéndose y continúe articulando más actores del territorio. Las complejidades en la construcción del «municipio deseado» traen nuevos retos e imponen nuevas maneras de hacer y pensar, que no se definen en documentos concretos, sino que se generan de la experiencia práctica de estos equipos multidisciplinarios y de los líderes locales de estos procesos. Uno de los resultados devenidos del accionar colectivo es el documento que se envía para la Dirección Nacional de la Asociación Nacional

de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC) que lo resumió y, además, identificó tanto las limitaciones como sus propuestas de solución (anexo 3).

Tomar consciencia de sus propias barreras permitió a los actores facilitadores provinciales y municipales implicados en el proceso, reforzar la propuesta del plan desde los municipios –teniendo en cuenta la nueva normativa del MEP para la elaboración del plan de 2020–, con una mayor participación de sus actores y donde las empresas e instituciones provinciales acatarían la autonomía necesaria para la realización de este ejercicio vital, como una primera aproximación al plan real que el nuevo modelo económico y social exige en nuestra actualidad.

La introducción de las nuevas tipologías de PDL trajo consigo conflictos relacionados con el uso adecuado de las fuentes de financiación a utilizar, pues entre las destrezas que limitan a las instituciones y especialistas en la planificación, está la visión de «plan de negocio», con enfoque de encadenamiento productivo. Este punto significa una gran ruptura con toda la práctica precedente, porque implica seleccionar alternativas y optar por las que resulten más apropiadas.

Entre los ejemplos existentes puede referenciarse para proyectos medioambientales la existencia de fondos no reembolsables del CITMA que se articulan con fondos del programa de pequeñas donaciones (PPD) del PNUD y con la CTDL municipal o provincial, y otros que la institución haya programado.

Para una minindustria, el proyecto puede combinar varias tipologías como la económica, medioambiental, fortalecimiento de capacidades, I+D+i, e incluso alguna puede incluir la sociocultural, por lo que el ejercicio sería similar. Una vez diseñada toda la cadena e identificados todos los recursos contenidos en la inversión inicial, en correspondencia con la institución de anclaje del proyecto, se van evaluando las fuentes de cofinanciación requeridas en la implementación del proyecto por medio de cuatro fases:

- I. Plan de preparación de la inversión (CTDL) (González 2018).
- II. Ejecución de la obra civil para adecuación de locales (CTDL, fuentes propias, crédito, aportes del CAM, y demás).
- III. Adquisición de la tecnología (crédito financiero del plan de la economía para PDL, colaboración, inversión extranjera, entre otras). Estas puede desarrollarse en paralelo con la segunda fase y haciendo coincidir la culminación de la obra constructiva con el arribo de la tecnología.

- IV. Adquisición de paneles solares como fuentes renovables de energía y sistemas de tratamiento de residuales (CTDL), créditos financieros, fondos del CITMA, fondos del Ministerio de Educación Superior (MES) para I+D+i, entre otros, y así sucesivamente con cada grupo de recursos identificados.

De esta forma, el monto de la inversión no es una limitación, sino un reto para el adecuado diseño del encadenamiento productivo y la adecuada planificación de cada una de las alternativas de financiación para cada fase de la inversión prevista. Si entre los recursos requeridos hay que recurrir a la importación, primero se exige armonizar con las políticas o directivas nacionales de gobierno, pensadas para no promover «de oficio» las importaciones. Hay que esclarecer si los recursos para estos proyectos no existen en el país o si generarán dependencias de insumos importados, insostenibles para la economía nacional. En cuanto a la introducción de tecnologías, igualmente vale cerciorarse de que no existan en el territorio nacional y que, efectivamente, agreguen valor a productos y servicios locales que intervienen como sustitución de importaciones o generen nuevos rubros exportables.

Estas fuentes deben ser planificadas y gestionadas mediante un procedimiento que congenie con el marco jurídico-conceptual de las importadoras autorizadas, confeccionados por el gobierno local y bajo la responsabilidad de un comité de compras que designe la máxima autoridad del territorio, según las condiciones y características de la provincia. Todas las instituciones que mediante el PDL opten por las importaciones como vía de adquisición de recursos deberán estar sujetas a este comité. En el caso de Cienfuegos, el procedimiento de adquisiciones para PDL, que se ha ratificado por los Consejos de Administración de la Asamblea del Poder Popular de esa provincia, es dirigido por el grupo coordinador provincial, con participación de la Dirección Provincial de Economía y Planificación (DPEP), utilizando a la Empresa de Aseguramiento Técnico Material (ATM) del Poder Popular Provincial para la gestión comercial. Este procedimiento fue elaborado, avalado y aprobado por miembros del GPPDIT, especialistas y directivos de las direcciones de Economía y Planificación, así como de Finanzas y Precios y las máximas autoridades locales del gobierno.

En los últimos años, Cienfuegos ha experimentado una ejecución sostenida de estas fuentes de importación donde, auxiliándose del procedimiento establecido, se facilita la implementación y ejecución de la inversión (figuras 1 y 2).

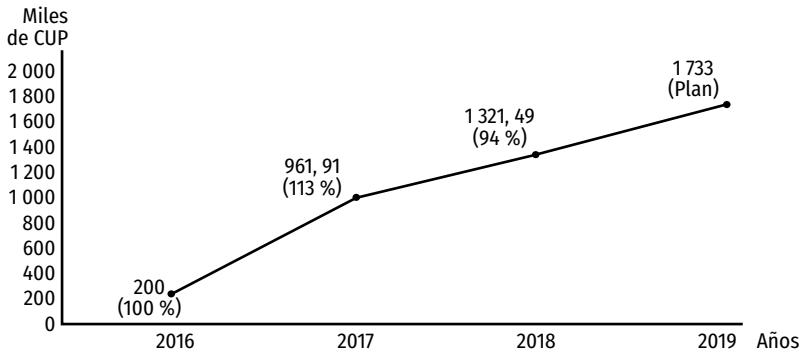


Figura 1. Ejecución de las importaciones con crédito financiero asociadas al PDL en la provincia de Cienfuegos.

Una vez concertadas y aprobadas las fuentes líquidas, las inversiones tienen otros retos y consideraciones; primeramente, en esta etapa debe involucrarse el área o departamento comercial, pues las adquisiciones en plaza son total responsabilidad de la entidad ejecutora del proyecto y solo deben proyectarse importaciones sobre la base de recursos inexistentes en el país.

Las fuentes disponibles para las importaciones son capacidad líquida (CL), créditos financieros (CF) y fuentes propias. Estas fuentes son respaldos financieros que utilizan como líquidos las monedas circulantes (CUP y CUC), así las operatorias de su uso, quedan en documentos clasificados emitidos por Banco Central de Cuba (BCC); estas operatorias se consideran disposiciones de las importadoras y necesidades de los PDL.

Cienfuegos elaboró conjuntamente un procedimiento para adquisiciones dirigidas a PDL, aprobado por el Consejo de Administración de la Asamblea del Poder Popular de Cienfuegos (González 2018), con el objetivo de establecerlo para la gestión y comercialización de equipos, mobiliarios e insumos, destinados a los PDL. En este caso, el MEP va transfiriendo según solicitud de DPEP y por contratos u ofertas a punto de contratar. Se transfiere el CUC y la carta de CL que elabora DPEP con firmas autorizadas, además se tienen presentes los plazos (corto plazo, 360 días; mediano y largo plazo, hasta 720). Es preciso reconocer que existen escasos proveedores en el procedimiento del crédito financiero (CF).

Las importaciones y las compras en plazas deben ser autogestionadas por los responsables de los proyectos (la dirección y trabajadores). Se requiere un aval del Comité de Evaluación de las Inversiones (CEI), si es una inversión que requiere proyecto de ingeniería básica; si solo es equipamiento, después de la noti-

ficación del plan de PDL, se procede en DPEP a solicitar el M-1 (documento oficial para ejecución financiera por concepto de inversión). Con este documento aprobado se ejecuta la inversión, enmarcada por componentes aprobados, sin embargo, puede ser anulado o interrumpido si existen violaciones. Aunque el grupo coordinador de proyectos para el desarrollo local municipal no participa en forma alguna durante las compras, estas adquisiciones responden a un resultado esperado, porque las variaciones de las adquisiciones previstas no deben cambiar por ningún concepto los objetivos del proyecto. A continuación mostramos las vías establecidas para esta inversión inicial, a través de los siguientes pasos:

- Las importaciones, según marco legal vigente, solo se producen a través de importadoras autorizadas.
- Estas capacidades se planifican y aprueban por el MEP.
- Se desagregan en la provincia a nivel de proyecto a inicio del año.
- Se recibe de la dirección del proyecto un listado de los recursos requeridos y se procede a implementar el procedimiento de ejecución aprobado.

En el caso del crédito financiero, como modalidad vigente pero poco extendida, debe señalarse que:

1. Las importaciones mediante CF aprobados por el MEP al CAP para PDL se clasifican en tres categorías:
 - Corto plazo (de 360 días a 719 días).
 - Mediano plazo (de 720 días a 1 439 días).
 - Largo plazo (más de 1 440 días).

El crédito externo está vinculado directamente a la importación de un bien, mercancía o servicio no existente en el país y que resultará clave para el logro de los resultados de los proyectos.

2. Este procedimiento con CF, se aplicará en los bancos comerciales que se mencionan a continuación:
 - Banco Nacional de Cuba (BNC). Créditos externos: con China, Vietnam y Rusia. Solo se gestionan créditos gubernamentales con Argentina y Brasil.

- Banco Exterior de Cuba (BEC). Créditos externos con Irán y Venezuela.
 - Banco Internacional de Comercio (BICSA). Crédito externo con más países.
 - Banco de Crédito y Comercio (BANDEC).
 - Banco Metropolitano (BM).
 - Banco Popular de Ahorro (BPA).
3. En los bancos comerciales donde se operen estos procesos, se abrirá una cuenta contingente de pasivo en CUC para las operaciones, y se registra la capacidad de financiación respaldada por cuenta única del CAP de Cienfuegos o entidad, según se disponga. Para esto se presentarán los siguientes documentos: solicitud a BCC para apertura de cuentas CF en banco comercial (por única vez; cuando se apertura en el que atenderá el proceso de pago, acorde a la importadora e importación a contratar); modelo 360 (Conozca a su cliente) de BCC en el banco comercial solicitado; resolución del CAP legalizada por máxima autoridad del territorio, con las firmas autorizadas a operar las cuentas y su régimen: una principal y dos secundarias, o dos principales y una secundaria, con acuerdos que acreditan los cargos de las firmas. Los funcionarios que se designen deberán acudir a registrar sus firmas, en los bancos comerciales donde se aperturan las cuentas.
4. Las cuentas CF se acreditarán por autorizaciones del MEP y serán notificadas a cada banco por la Sucursal de Operaciones de la cuenta única, según el procedimiento acordado al emitirse el instrumento bancario correspondiente. Para esta ejecución se debe presentar: carta de presidente/a al BCC notificando apertura de cuentas en el banco comercial autorizado, carta de presidente/a al BCC solicitando depositar fondos equivalentes de oferta a contratar en banco comercial donde opere la importadora, así como una carta de autorización de capacidad financiera y cheque en CUP por valor del 0,1 % del monto del usuario principal de la cuenta, a partir de la cual se asumirá el pago restante del contravalor de la importación contratada.
- El resto de los documentos para la apertura de carta de crédito son presentados por la importadora. La suma de los importes solicitados no debe exceder el plan total asignado por el MEP y, en caso de una moneda distinta al USD, deberá conciliar con el banco comercial la tasa de cambio a utilizar

para los instrumentos presentados. Si se requiere un incremento de financiación del plan aprobado, se debe consultar esta disponibilidad con el MEP, previa firma de la contratación, y las modificaciones de las categorías de créditos otorgadas y disponibles.

Otra limitante está dada entre el plan notificado y la desagregación. La carencia de recursos en el mercado nacional, la lentitud de los procesos, las deficitarias prácticas comerciales para demanda y obtención de estos recursos, entre otros elementos, hacen que los planes no se ejecuten, por lo que para asegurar una ejecución total que, incluso, conlleve a solicitar incrementos del plan, la desagregación provincia-municipio deberá ser siempre superior al plan real notificado por el MEP.

Como se ha expresado con anterioridad, Cienfuegos mantuvo la colaboración como principal fuente de cofinanciación y, posteriormente, se unió el crédito bancario mediante financiación central a IMDL.

La evolución que se evidencia lleva hacia un mayor y más eficaz uso de la CTDL, sin que ella reduzca el uso de crédito bancario, ya se aprecian algunos indicios de esta situación. En los momentos del aprendizaje inicial, la CTDL también se ha utilizado según el viejo modo del asistencialismo, promoviendo prácticas administrativas que separan el presupuesto de la gestión basada en resultados.

El uso de la CTDL presupone este riesgo; para evitarlo se le confiere una visión estratégica que acompañe la planificación territorial, la cual se encuentra condicionada a indicadores que superen barreras asistencialistas y, a su vez, se orienten a una visión de gestión basada en resultados (figura 2).

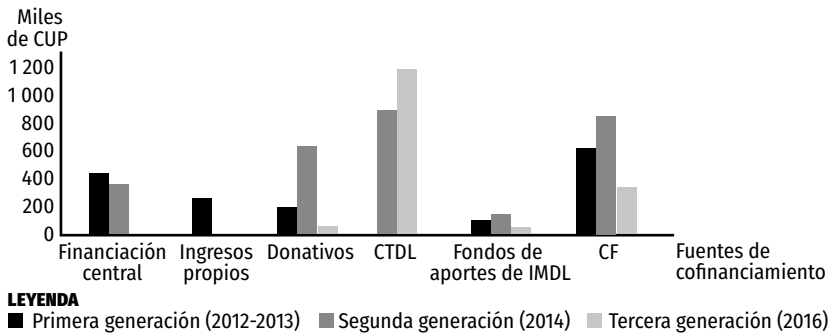


Figura 2. Cofinanciación por generaciones de proyectos IMDL (2011-2016).

La figura 3 muestra la cofinanciación en 2017 y las principales fuentes de financiación utilizadas, entre las que se encuentran las siguientes: CTDL, plan de la economía o financiación central, ingresos o fondos propios y donativos. En este año, los fondos de aportes de proyectos del CAM y del CAP fueron nulos.

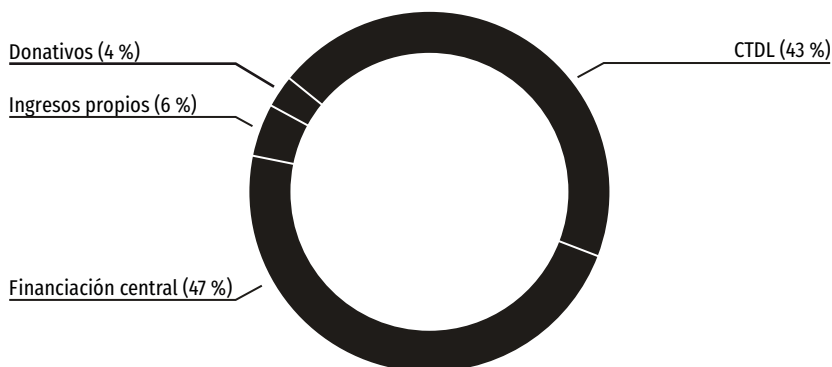


Figura 3. Cofinanciación (2017). Principales fuentes de financiación utilizadas.

Como se observa en la figura 4, la cofinanciación fue aumentando en 2018 y las principales fuentes de financiación fueron más diversas.

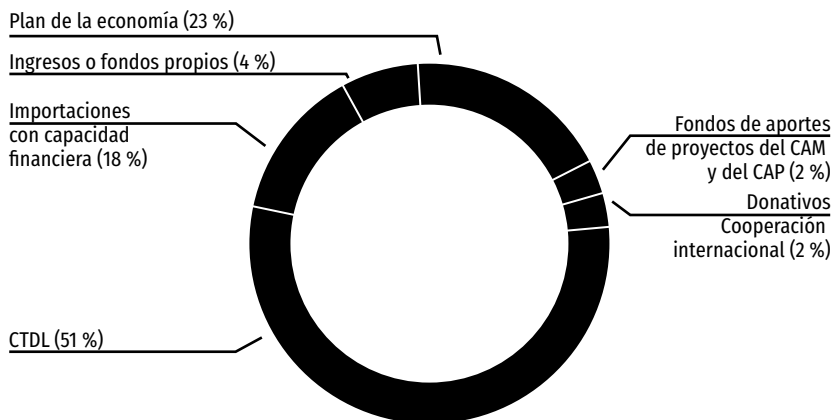


Figura 4. Cofinanciación (2018). Principales fuentes de financiación utilizadas.

La propuesta de cofinanciación de PDL para 2019 en MCUP se muestra en la figura 5, así como las principales fuentes de financiación utilizadas.

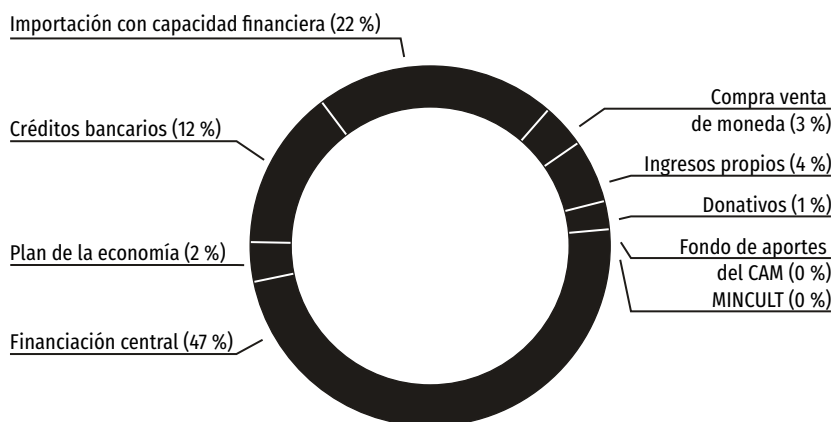


Figura 5. Comportamiento de la cofinanciación del plan notificado a la provincia de Cienfuegos para PDL y su ejecución.

Es evidente el incremento del uso de la CTDL para financiar PDL en la provincia, pues de 379,5 MCUP otorgados en 2017, al cierre de septiembre de 2019 se ha aprobado un monto de 3 233,8 MCUP. Esto representa 8,5 veces más de incremento, del cual se han beneficiado 27 PDL en 7 de los 8 municipios de la provincia (tabla 3). Igualmente es importante resaltar que el porcentaje de CTDL utilizado en PDL del total captado ha ascendido notablemente: 1,4 % en 2017; 7,8 % en 2018; y 18,6 % en 2019.

Tabla 3. Análisis del uso de la captación y de la CTDL en la provincia de Cienfuegos (enero de 2017-septiembre de 2019) (MCUP)

MUNICIPIOS	TOTAL PDL CAPTADO 2019	CAPTADO CIERRE DE DICIEMBRE (2017)	CTDL EJECUTADO (2017)	CAPTADO CIERRE DE DICIEMBRE (2018)	CTDL EJECUTADO (2018)	CAPTADO CIERRE DE AGOSTO (2019)	CTDL OTORGADA HASTA SEPTIEMBRE (2019)	CAPTADO ESTIMADO DICIEMBRE (2019)
Aguada	15	1 893,3	0,0	1 500,0	0,0	1 164,7	0,0	1 747,0
Rodas	8	1 826,0	0,0	1 559,9	0,0	1 350,2	400,0	2 025,3
Abreus	11	840,3	0,0	901,0	245,0	626,6	147,4	939,8
Cumanayagua	3	1 894,2	0,0	1 873,8	192,7	1 255,4	168,4	1 883,0
Palmira	10	2 539,1	0,0	3 006,1	105,1	1 652,4	380,9	2 478,6
Cienfuegos	33	15 396,8	379,5	14 424,6	1 250,6	9 520,6	1 968,6	14 281,0
Cruces	9	762,9	0,0	836,8	33,0	562,3	67,2	843,5
Lajas	3	1 781,3	0,0	1 312,9	0,0	1 244,8	101,3	1 867,1
Total general	92	26 934,0	379,5	25 415,1	1 826,4	17 377,0	3 233,8	26 065,4

El proceso analizado no podría desarrollarse aisladamente desde cada institución de anclaje de un PDL, pues se requiere de una construcción social de mayor amplitud donde la pertinencia de las EDES

siempre esté clara, sobre todo en el sistema de trabajo del gobierno, tanto provincial como municipal. Los métodos por excelencia son el intercambio y la concertación de la provincia con los grupos de trabajo municipales y los líderes del gobierno y la institucionalidad municipal, el seguimiento a los PDL por los principales decisores los espacios de diálogo en las reuniones del Grupo Coordinador de Procesos y Proyectos para el Desarrollo Integral Territorial (GCP-DIT) de la provincia y de cada municipio, los talleres de capacitación y fortalecimiento de capacidades, los encuentros metodológicos en espacios creados por el GCP-DIT y la Dirección Provincial de Economía y Planificación (DPEP) para la concertación de los grupos municipales y Direcciones Municipales de Economía y Planificación.

Es necesario fortalecer la comunicación del proceso, desde el cambio de los patrones comunicativos para el diálogo y la creación de nuevos espacios para repensarlo, hasta las herramientas o instrumentos de financiación, pues aún este ejercicio no es una práctica de la que se han apropiado los gobiernos locales, solo, grupos de proyectos municipales, lo que impide su institucionalización y su gestión coherente. El proceso deberá integrarse en el futuro para construir el municipio deseado, donde se gestionen los fondos captados y se administren los presupuestos locales, así como todas las fuentes asequibles en función del desarrollo, con un enfoque más agudo y sobre el profundo análisis financiero del territorio.

Lecciones aprendidas del proceso de sistematización de la financiación y gestión de PDL en la provincia de Cienfuegos

La capacitación especializada y el fortalecimiento de capacidades de todos los actores implicados deberá formar parte de la rutina o incorporarse como nuevo elemento al proceso inversionista. Se debe actuar de forma orgánica y en función de las necesidades, y definir grupos de trabajo multidisciplinarios que asesoren cada fase del proceso, para lo cual debe valorarse, además, el incremento de plantillas para la gestión de PDL, pues así se logra también disminuir tiempo entre concepción e implementación.

No se debe limitar una inversión a un «enmarcamiento de plan», pues los PDL deben tener como premisas las indicaciones nacionales y territoriales para el desarrollo local. Esta pudiera ser una nueva inversión o dar continuidad a una existente, pero desde la concepción de un adecuado diseño inversionista y el encadenamiento productivo/servicio que promueve, con los valores sustantivos que integra (sustitución de importaciones, generación de fondos exportables, generación de servicios de exportación en frontera, empleos generados para mujeres y jóvenes, diversificación de las formas de

financiación, comunicación para el desarrollo territorial, dinámicas poblacionales e igualdad de género, protección del ambiente y energía renovable o su uso eficiente, articulación de las diferentes formas de gestión de la economía, innovaciones y alternativas creativas aplicadas al desarrollo territorial) y los indicadores de medición de resultados esperados en un enfoque de «plan de negocio».

Se deben definir indicadores que se ajusten a las nuevas tipologías de proyecto existentes, pues un PDL puede sostener una o las cinco tipologías en dependencia de su alcance, y solo las destrezas que adquieran los técnicos o especialistas en la capacitación especializada les permitirá un adecuado diseño de la cofinanciación del monto total requerido. Los indicadores deben seguir la premisa de una gestión basada en resultados, los sociales o medioambientales tienen resultados concretos que justifican el uso de los fondos que se solicitan.

La descentralización que plantea la nueva Constitución para los municipios cubanos dependerá de las capacidades que estos demuestren en el proceso de planificación, ejecución y control del plan, así como las destrezas de sus miembros en los grupos de trabajo o instituciones adscritas; pero solamente tendrán verdadera autonomía, en la medida que sean capaces de tener mayor dominio de los fondos financieros disponibles (nominales y no nominales). La proyección de desarrollo deberá dimensionarse a corto, mediano y largo plazos en los municipios con enfoque territorial, para desplegar todos sus potenciales locales.

El contexto actual exige que este proceso de desarrollo local sea dirigido por los órganos de administración e intencionado hacia las necesidades y potencialidades reales del municipio, implementando las EDES o PDI. Esta dirección debe dominar los elementos de la financiación para una acertada gestión de los fondos disponibles y lograr maximizar los resultados esperados, considerando que los recursos financieros y materiales son finitos, sin embargo, adecuadamente planificados puede incrementarse su impacto.

Aunque el marco legal vigente está sujeto a próximos cambios, hay que reconocer limitaciones, pues no existen elementos que describan los procedimientos y manuales de las instituciones sobre las inversiones a PDL y financiación de inversiones, por lo que no vale de nada la capacitación para crear destrezas en especialistas, si las instituciones no implementan en sus operatorias rutinarias estos elementos o no crean (o ajustan las existentes) sus propias herramientas o instrumentos. Esta limitación tiene especial efecto en el uso inadecuado de la reproducción ampliada de un proyecto en funcionamiento, lo cual va en detrimento del

ciclo de vida de la inversión y evidencia el mal manejo de una fuente propia de financiación. Es necesario que, en la actualización de sus manuales de procedimientos, confieran mayor autonomía a la gobernanza del proyecto, tal y como describen las indicaciones del MEP, pues ante el desafío de un mercado nacional tan deficitario, la autonomía con una adecuada administración puede salvar la barrera y mejorar resultados.

Las diversas formas de gestión de la economía cubana no limitan, en lo absoluto, la implementación de un proyecto, sin embargo, la carencia del marco legal que fundamenta sobre las operatorias en las formas de gestión no estatal, limitan y, en algunas ocasiones, frenan su impulso; no obstante, las fuentes de financiación no tienen limitaciones para esta forma de gestión, ya que encuentran en los actores implicados una mejor recepción para la articulación de la cofinanciación y un uso eficiente de su diversificación.

La CTDL se presenta como la fuente que confiere mayor autonomía a los gobiernos locales, pero esta no debe utilizarse para suplir déficits presupuestarios en instituciones presupuestadas, ya sea por mala planificación, mal manejo de estos, o que, en caso de inversiones, se otorgue desde un enfoque asistencialista.

Como principal fuente de financiación de un municipio deben fortalecerse los mecanismos de control mediante indicadores de seguimiento a los resultados de su otorgamiento y en correspondencia con las EDES aprobadas por la Asamblea Municipal desde un enfoque de gestión basado en resultados. El proceso de financiación debe dirigirse hacia la acertada concepción de espacios para el diálogo y la creación de herramientas que lo impulsen, pues este no es una práctica de la que se hayan apropiado los gobiernos locales o las instituciones existentes, lo que limita la institucionalización del proceso y su gestión coherente.

Ante las condiciones del mercado nacional y las complejidades propias de un proceso de importación, en el estudio de factibilidad de la inversión no se debe limitar el monto requerido a una fuente específica; es más prudente evaluar todas las fuentes a las que puede acceder según el caso de estudio y, según esta se vaya ejecutando, ir negociando o acreditando, la más conveniente y certera. Estos estudios de factibilidad no deben convertirse en un documento de aprobación burocrático, sino más bien, en un instrumento práctico para la facilitación del proceso de toma de decisiones, de consulta reiterada y modificable, según se ejecute.

Se requiere de la elaboración de una política pública que institucionalice el desarrollo local como proceso integral que forma parte de la actualización del modelo económico y social, de políticas

sectoriales y ramales articuladas en sistema que lo impulsen y faciliten, así como de una normativa que responda de manera orgánica a los requerimientos de esta dimensión estratégica.

Consideraciones finales

Antes de 2015, las inversiones se limitaban a ajustes del plan, sin una concepción financiera de plan de negocio ni de encadenamiento productivo, lo cual no impedía deformaciones económicas que acentuaban las insatisfacciones y precaria sostenibilidad de la inversión.

El marco regulatorio actual es débil o falta de especificaciones y contradictorio en lo referente a la operatoria de las fuentes de financiación entre algunos ministerios. Hasta la fecha se han identificado veintisiete de estas fuentes, las cuales se pueden utilizar para PDL, sin embargo, se recomienda no limitar el proyecto a un monto financiero preconcebido, sino que a partir de un diseño del encadenamiento productivo/servicio sostenible e integral, agrupar por fases los recursos y, además, designar la cofinanciación que requiera cada fase para completar el monto total requerido.

La financiación para el desarrollo local como proceso se delegaba por completo a las instituciones provinciales bajo supervisión de Economía y Planificación a este nivel, sin embargo, los cambios para la construcción del nuevo municipio implican una mayor autonomía y control por parte de los gobiernos municipales, lo que conduce a la creación de capacidades para la gestión, instrumentos y herramientas que implementen nuevas prácticas financieras.

El monto financiero para la realización de la inversión identificada no representa una limitación del proceso; desde un enfoque de «plan de negocio», se deberá diseñar adecuadamente el encadenamiento productivo y agrupar los recursos en fases, delimitando la financiación o cofinanciación de cada una de estas fases, entre las fuentes identificadas.

Si bien la CTDL deberá convertirse en una de las principales fuentes de cofinanciación de los PDL, esta no debe suprimir el uso del resto de las fuentes de financiación disponibles, asociadas a la tipología de la inversión a ejecutar. Asimismo, la CTDL debe mantener una visión basada en resultados y evitar su conversión en una fuente asistencialista que promueva erróneas prácticas administrativas.

Se hace necesario en la implementación de las EDES municipales y/o los PDI que se proyecten en el nuevo municipio, fortalecer las políticas de planificación estratégica económica, que hagan uso de todas las fuentes disponibles; crear capacidades en los actores

locales para una mejor captación, planificación y ejecución de las fuentes financieras disponibles en el territorio; y constituir espacios de capacitación para estos. Para la planificación y luego monitoreo de la ejecución del plan solicitado y otorgado, se requiere el incremento de capacidades locales con una visión financiera fortalecida que permita armonizar las potencialidades endógenas con la planificación que establece el modelo económico cubano.

Recomendaciones

Se sugiere socializar la experiencia sistematizada del proceso de financiación y gestión para el desarrollo local, como parte de la gestión del conocimiento que promueve la plataforma PADIT. Además, se debe continuar profundizando la experiencia con mayor investigación y desarrollo de talleres para la concertación de instrumentos o herramientas que puedan facilitar la implementación del proceso y crear capacidades en las instituciones y órganos de administración local. A la vez, se deben fortalecer las destrezas mediante la capacitación de los actores implicados para mejor uso de las diversas fuentes de financiación identificadas, en una implementación de las inversiones mediante «plan de negocio», concibiendo los encadenamientos productivos y velando por preservar los logros y valores de la Revolución.

Anexos

Anexo 1. Fuentes de financiación y cofinanciación identificadas

FINANCIACIÓN	COFINANCIACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ingresos o fondos propios (reproducción ampliada). ■ Contribución territorial para el desarrollo del CAP. ■ CTDL con compra-venta de moneda. ■ Fondos de aportes de proyectos del CAM. ■ Fondos de aportes de proyectos del CAP. ■ Plan de la economía. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Presupuesto. ■ Financiación central, crédito bancario BANDEC (fidecomiso CAM/CAP). ■ Financiación central, crédito bancario BPA (fidecomiso CAM/CAP). ■ Crédito bancario BANDEC. ■ Crédito bancario BPA. ■ Importación con capacidad financiera (CF). ■ Utilidades retenidas periódicamente para inversiones. ■ Utilidades retenidas de fin de año. ■ Saldo acumulado en cuenta de depreciación. ■ Préstamos entre empresas. ■ Donativos/cooperación internacional (PNUD). ■ Inversión extranjera. ■ Fondos MES para proyectos DL. ■ Fondo financiero de ciencia e innovación del CITMA. ■ Fondos de la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) o ministerios (MINCULT, MINAL y demás). ■ Contribución de las bases productivas a través de cuentas socioculturales de las cooperativas enclavadas en los territorios. ■ Contravalor de negociación de deuda externa. ■ Fondo de contravalor derogado de la deuda externa del país. ■ Inversión extranjera, Agencia Francesa de Desarrollo (AFD).

Anexo 2. Intercambios realizados que consolidan el proceso de sistematización de la financiación para el DL en la provincia de Cienfuegos

ESPACIOS DE CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES	TOTAL
Capacitación internacional.	1
Clases en Escuela Nacional de Cuadros.	2
Clases en Escuela Provincial de Cuadros.	1
Comité de coordinadores de PADIT.	1
Congreso internacional.	3
Construcción de herramientas nacionales.	1
Encuentro internacional.	3
Encuentro metodológico.	5
Participación en consejo de dirección de la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria (EPIA).	1
Recorridos municipales.	5
Reunión nacional de directores DPEP-MEP.	1
Reunión provincial.	14
Secretaría técnica de PADIT.	2
Socialización de experiencias.	4
Taller municipal.	1
Taller nacional.	2
Taller provincial.	29
Visita de la Asociación Cuba Cooperation France (CCF).	1
Visita de Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).	1
Visita MEP.	1
Total general	79

Anexo 3. Síntesis sobre limitaciones y propuestas enviadas a la Dirección Nacional de la ANEC para impulsar la gestión del desarrollo local en el contexto cubano actual de la provincia de Cienfuegos

LIMITACIONES	PROPUESTAS
No se considera la posibilidad de recibir aportes de proyectos económicos de desarrollo local con ingresos planificados solo en CUP, pues el mecanismo solo está diseñado para recibir la contribución en CUC mediante contravalor en CUP.	Establecer incentivos fiscales para los CAM de las inversiones o proyectos, para que su principal fuente de ingresos sea en CUP. Crear capacidades para la implementación de desarrollo. Revisar y proponer los procedimientos que ordenen el aporte y uso adecuado de los fondos para la reproducción ampliada del proyecto.
Inexistencia de un mercado mayorista y desabastecimiento de equipamiento tecnológico moderno e insumos para las compras en el país.	Aprobar la capacidad para importar y exportar, una vez acreditada su capacidad técnica en ese sentido.
Necesidad de ampliar las competencias de las administraciones municipales en el manejo de finanzas y microfinanzas para el desarrollo de los municipios según sus estrategias.	

Anexo 3. Síntesis sobre limitaciones y propuestas enviadas a la Dirección Nacional de la ANEC para impulsar la gestión del desarrollo local en el contexto cubano actual de la provincia de Cienfuegos (cont.)

LIMITACIONES	PROPUESTAS
La CTDL se presenta como una de las principales fuentes de financiación de los municipios, sin embargo, no debe concebirse como un plan asistencialista o de forma para financiar déficits presupuestarios por malas administraciones de los presupuestos locales.	Elaborar indicadores de control sobre el uso de la CTDL y evaluar impacto de los resultados que se obtienen por su uso u otorgamiento.
El uso de la CTDL debería respaldarse en las políticas territoriales, de modo que garantice el desarrollo de políticas públicas desde la perspectiva del DL, según las verdaderas necesidades territoriales, lo cual actualmente no está definido ni concebido.	
La CTDL planificada desde el año anterior no aprovecha las oportunidades que se presentan.	Permitir la flexibilización del uso de la CTDL y no usarla netamente como fuente de plan.
El porcentaje y la operatoria para el uso de la CTDL no permiten el margen suficiente para el desarrollo local.	Aumentar el porcentaje (2-3 %) con destino a la CTDL y que en la operación el MFP no imponga tantos límites a los municipios.
Mayor concentración en la ejecución del plan y las inversiones que en la verificación o resultados planteados en los estudios de factibilidad-viabilidad.	Facilitar una mejor interacción por parte del gobierno en línea, donde instituciones y ciudadanos puedan contribuir al monitoreo y evaluación. Elaborar procedimientos e instrumentos con indicadores para el autocontrol, evaluación, posinversión, avance de implementación de las EDES, y demás.

Bibliografía

- ALBURQUERQUE, F. (2004). «Desarrollo económico local y descentralización en América Latina». *Revista de la CEPAL*, n.º 82, pp. 157-171.
- ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR (2019). «Constitución de la República de Cuba». *Gaceta Oficial* n.º 5, extraordinaria, La Habana, 19 de abril.
- BECERRA, L. (2003). «Características subyacentes en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Cienfuegos durante el periodo 1987-2001» [tesis de doctorado]. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- GONZÁLEZ, L. (2018). «Procedimiento para el uso de la CTDL y procedimiento financiero para contabilizar PDL» (documento inédito). Cienfuegos: Poder Popular Provincial, Oficina de Proyectos.
- MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS (MFP) (2011). «Resolución 187/2011. Procedimiento financiero de los proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local». La Habana, 30 de mayo. [Consulta: 2018-10-21]. Disponible en <http://www.mfp.cu/mfp.php>.

- MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS (MFP) (2015). «Decreto 327/2014. Reglamento del proceso inversionista». *Gaceta Oficial*, n.º 5, La Habana, 23 de enero.
- MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS (MFP) (2017). «Resolución 9/2017. Procedimiento para operar los presupuestos provinciales, de las provincias y de los municipios». *Gaceta Oficial*, n.º 4, extraordinaria, La Habana, 20 de enero.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN (MFP) (2017). «Resolución 156/2017. Elaboración del Plan Inversionista». Indicaciones metodológicas para la elaboración del Plan de la Economía Nacional 2018. La Habana.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC) (2017). «Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista». La Habana: VII Congreso del PCC.
- POMA, Y. (2018). «Línea cronológica y actividades para lograr el funcionamiento de un proyecto de desarrollo local, teniendo en cuenta ciclo de vida y actividades por etapas» (documento inédito). Cienfuegos: Poder Popular Provincial, Oficina de Proyectos.
- VV. AA. (2016). «Líneas prioritarias para el desarrollo integral territorial» (inédito). Cienfuegos: Asamblea Provincial del Poder Popular.
- VV. AA. (2018). «Herramientas de planificación y financiación para el desarrollo integral territorial» (documento inédito). Cienfuegos: Poder Popular Provincial, Oficina de Proyectos.



V. Alianza gobierno-universidad en la promoción del desarrollo local

Creación de GEDEL y CADEL* en el proceso de articulación gobierno-universidad para el fomento del desarrollo territorial en Pinar del Río (2018-2019)

JORGE FREDDY RAMÍREZ PÉREZ / DEYSY DÍAZ PÁEZ / JESÚS GORGOY LUGO / CARLOS CESAR TORRES PÁEZ / IVERILYS PÉREZ HERNÁNDEZ

Introducción

Como parte de los cambios ocurridos en Cuba a favor del desarrollo local (DL), la provincia de Pinar del Río lanzó la iniciativa de crear el Centro de Gestión Estratégica del Desarrollo Local (GEDEL). El mismo, tiene el objetivo de profesionalizar la gestión pública del desarrollo local con un enfoque interactoral, interterritorial y multinivel.

Unido a ello, y como una interfaz entre gobierno y universidad, se creó el Centro de Apoyo al Desarrollo Local (CADEL), adscrito a la Universidad de Pinar del Río (UPR) y, en particular, al Centro de Estudio de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo (CE-GESTA), que se orienta hacia la gestión del conocimiento y la innovación. Como público meta asume las estructuras de gobierno, el sistema empresarial territorial, tanto del sector estatal como privado, así como el resto de las instituciones del territorio.

Tanto GEDEL como CADEL trabajan de forma mancomunada –incluidas sus sedes– al operar desde un mismo local con objetivos comunes y, a su vez, complementarios. Esta novedosa propuesta, dentro del contexto cubano, se inserta en el proceso de actualización del modelo económico y social, el plan de la economía con visión 2030 (Partido Comunista de Cuba 2016) y la nueva Constitución. Con ello, se pretende impulsar el desarrollo local, de manera que permita el fortalecimiento de los municipios y provincias, y, en consecuencia, alivie la carga económico-social al Estado, a partir de una sólida base económico-productiva, sociocultural, institucional

* Centro de Gestión Estratégica del Desarrollo Local (GEDEL) y Centro de Apoyo al Desarrollo Local (CADEL).

y medioambiental local. Esto debe reducir, significativamente, los desequilibrios en estos escenarios, al aprovechar recursos endógenos y exógenos, así como la gestión articulada entre los actores, los territorios y los niveles de dirección.

La Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) sirve de fuerte sostén al desarrollo territorial cubano, liderado por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), el Instituto de Planificación Física (IPF) y el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), así como por un número de gobiernos provinciales como el de Pinar del Río.

El objeto de la sistematización de esta experiencia consiste en la creación de GEDEL y CADEL, en el proceso de articulación de gobierno-universidad para el fomento del desarrollo territorial en Pinar del Río durante el período de 10-9-2018 hasta 31-12-2019. Por este motivo, el eje de la sistematización se centra en la alianza gobierno-universidad, en el fomento del desarrollo territorial. Para lograr este propósito, se plantearon los siguientes objetivos:

1. Analizar la concertación para la alianza gobierno-universidad en función del desarrollo territorial.
2. Describir los espacios de diálogo y construcción colectiva para el desarrollo territorial.
3. Analizar el proceso participativo y los conflictos en la alianza gobierno-universidad para el desarrollo territorial.

Metodología empleada en la sistematización

Como esta iniciativa surgió para el apoyo a la gestión de las estructuras de gobierno y el sistema empresarial e institucional del territorio, se propuso una metodología para su implementación en la práctica social.

Esta metodología se apoya en la contribución del gobierno a la implementación de la iniciativa en alianza con la universidad y tiene como objeto la gestión del desarrollo local. Descansa en la secuencia de siete pasos que se ejecutan de manera consecutiva y que permitió la constitución de GEDEL y CADEL y su proyección en la práctica social (figura 1).

En primer lugar, se identificó la experiencia a sistematizar, a partir de las buenas prácticas existentes (Costamagna y Spinelli 2017; Peiretti 2016), es decir, el objeto de la investigación.

En segundo lugar, se definió el eje de la sistematización; después, se precisó la utilidad de esta a través de sus objetivos; asimismo, se

identificaron los destinatarios del proceso para, luego, concluir con la definición y elaboración de las herramientas en la implementación de la sistematización.

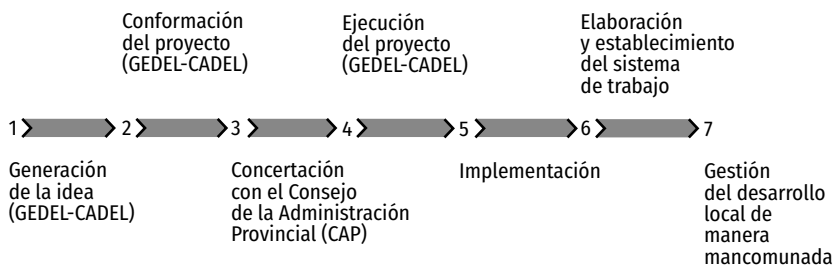


Figura 1. Procedimiento seguido en la concepción de GEDEL y CADEL.

Situación inicial

Los necesarios cambios a introducir a partir de la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista –uno de los documentos expuestos en el VII Congreso del Partido, aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017, en un contexto internacional adverso– han producido en los últimos años una estimulación a la creación e innovación científica, a través de la gestión del conocimiento en búsqueda de la solución de las problemáticas existentes (Partido Comunista de Cuba 2017).

Para materializar estos propósitos el país ha elaborado las bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, mediante ejes y sectores estratégicos (Partido Comunista de Cuba 2016), entre los cuales se hallan los siguientes:

- Gobierno socialista, eficaz, eficiente y de integración social.
- Transformación productiva e inserción internacional.
- Infraestructura.
- Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación.
- Recursos naturales y medioambiente.
- Desarrollo humano, equidad y justicia social.
- Transformación productiva.

La universidad, con todo su potencial científico, es uno de los pilares sobre los cuales se puede apoyar este propósito, de manera que la articulación del sistema académico con las estructuras de gobierno se convierte en una fortaleza de proporciones incalculables y de un poder de transformación considerable.

En el caso de la provincia de Pinar del Río, el acento ha estado en la dinamización de las potencialidades locales. En ello estriba la movilización de profesionales académicos de la UPR, quienes han protagonizado la conformación de una entidad articulada con el gobierno, bajo la denominación de CADEL.

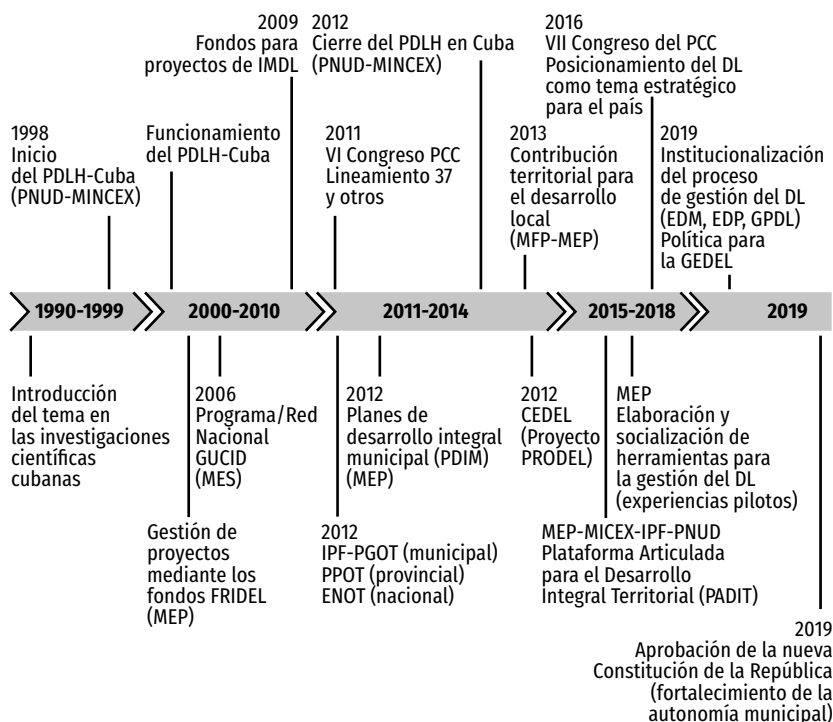
Sinopsis histórica

El enfoque del desarrollo desde lo local tuvo sus primeras propuestas en los años noventa del pasado siglo. El tema de buscar las vías de las capacidades locales para el desarrollo del territorio se introdujo en la UPR y centros de investigación científica y se convirtió en el embrión de lo que luego sería una cultura del desarrollo local. En aquellos momentos existía el Programa para el Desarrollo Humano Local (PDHL), que intentó coordinar acciones en este sentido y que se prolongó hasta 2012 (figura 2).

Decisiones trascendentales del Estado cubano darían un impulso al desarrollo local en el 2011, a partir de los lineamientos, en particular, el n.º 37 (Partido Comunista de Cuba 2011); asimismo, en 2012, se precisó más la mirada, pues este año el MEP orientó la conformación del Plan de Desarrollo Integral Municipal (PDIM). Para 2013, el MFP y el MEP establecieron la contribución territorial para el desarrollo local (CTDL), lo que permitió que no pocos municipios lanzaran iniciativas que fueron cubiertas por este fondo, aunque todavía sin una clara decisión estratégica que defina un mejor uso.

La conformación en 2015 de PADIT –bajo los auspicios del MEP, con el apoyo del PNUD y la ONU– dio un paso considerable al integrar a actores claves para el impulso del desarrollo local. Se unieron instituciones de gobierno y académicas a diferentes niveles que comenzaron a trabajar de conjunto. De esta forma, la provincia de Pinar del Río fue una de las cinco primeras que creó su filial provincial de PADIT.

En 2015, la UPR –a partir de una metodología creada por CE-GESTA y de conjunto con las estructuras de gobierno provincial y local– inició una de las tareas quiméricas vinculadas al desarrollo local: la elaboración de las estrategias de desarrollo municipal (EDM), la cual involucró a todos los actores claves de los once municipios que conforman la provincia más occidental del país. Confirmando lo acordado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, la realización en 2016 del VII Congreso (Partido Comunista de Cuba 2016) reposicionó el desarrollo local como una de las vías estratégicas de transformación de la economía encaminadas al beneficio de la sociedad cubana.



LEYENDA:

- FRIDEL: Fondo Rotativo para Iniciativas de Desarrollo Local.
- IPF: Instituto de Planificación Física
- PGOT: Plan General de Ordenamiento Territorial.
- PPOT: Plan Provincial de Ordenamiento Territorial.
- ENOT: Esquema Nacional de Ordenamiento Territorial de Cuba.
- PDIM: Plan de Desarrollo Integral Municipal.
- MFP: Ministerio de Finanzas y Precios.
- PRODEL: Programa para el Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo Territorial.

Figura 2. Línea del tiempo del desarrollo local en Pinar del Río.

Entre 2017 y 2018, CE-GESTA elaboró y socializó las primeras herramientas para la gestión del desarrollo local. El hecho puso en manos de los asesores y decisores, las herramientas para implementar el intento de cambiar el sentido del desarrollo gestionado desde lo local:

- Metodología de elaboración de las estrategias de desarrollo municipal (EDM).
- Metodología de elaboración de las estrategias de desarrollo provincial (EDP).

- Metodología de financiamiento de las iniciativas municipales de desarrollo local (IMDL).

Un acontecimiento trascendental para esta provincia ocurrió el 10 de septiembre de 2018, al crearse GEDEL y CADEL. El primero, una estructura profesional del gobierno, y el segundo, como interface académica entre los esfuerzos del gobierno y la creación académica, ambos encaminados y fusionados para el impulso del desarrollo local. Primera ocasión que en el país se creaban instituciones de este tipo en alianza estratégica, llamadas a transformar los procesos de desarrollo local en el territorio con una perspectiva a mediano y largo plazo.

Desarrollo local como contribución a los esfuerzos del gobierno

El desarrollo local, en el contexto cubano, puede ser comprendido como un proceso de construcción social y cambio estructural que, desde un entorno innovador territorial, desarrolla capacidades locales para gestionar estrategias, políticas públicas, programas y proyectos, orientados a aprovechar los recursos de la localidad y los que provienen de fuentes externas, así como a articular armónicamente intereses nacionales y territoriales, fomentando transformaciones económicas, sociales, naturales y político-institucionales en las localidades, sobre bases sostenibles y con una activa y protagónica participación ciudadana, en función de elevar la calidad de vida de la población (Arocena 1995; Alburquerque 2014, 2015; Costamagna y Larrea 2017; Costamagna y Menardi 2018).

Como uno de los elementos estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, se identifica el fomento de proyectos con enfoque al desarrollo local, priorizando actividades de la industria alimentaria, la producción de alimentos, la construcción, servicios sociales y personales, reparación y mantenimiento, oferta complementaria al turismo, producciones artesanales, transporte y comunicaciones; así como otros proyectos de tipo sociocultural, demográfico, medioambiental, de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) y de fortalecimiento institucional.

Estrategia de desarrollo municipal (EDM)

El desarrollo local, visto desde la gestión, constituye la ejecución de las funciones directivas (planificación, organización, control y mando), está enfocado en el logro de las transformaciones socioeconómicas sistemáticas que, bajo la dirección de los gobiernos locales, facilitan la integración de la riqueza local y los recursos

exógenos, para alcanzar el progreso de la localidad y viabilizar el incremento de la calidad de vida en armonía con el entorno natural.

Este proceso se dirige a la combinación de las fuentes internas con las externas desde la multidimensionalidad (económica, social, ambiental, científico-tecnológica y política). Por ello, es necesario establecer estrategias que permitan el accionar de los actores claves de la sociedad, para reportarle a esta un incremento de resultados y beneficios. En ello, más allá de la propia planificación, se hace imprescindible establecer un sistema que permita una distribución coherente de los bienes y servicios, del desarrollo económico, del cumplimiento de las regulaciones, y que contribuya al uso racional de los recursos del patrimonio local.

Para garantizar este propósito es imprescindible emplear instrumentos, técnicas y métodos que impidan provocar desaciertos causados por la obsolescencia e inadecuación ambiental de las decisiones organizacionales; esto constituye la esencia del enfoque estratégico de la gestión.

El enfoque estratégico del desarrollo local es la vía a seguir, si se tiene en cuenta que los municipios en Cuba se hayan en pleno proceso de cambios sustanciales que está estimulado por la actualización del modelo económico y social. La gestión estratégica ayudaría a elevar la capacidad de adaptación a esos cambios, que implican a la sociedad y su espacio vital. De esta manera, se impone la necesidad de instituir las vías y medios necesarios de carácter metodológico estratégico que superen los enfoques sectoriales de los sistemas de gestión, y ajustar el enfoque verticalista-sectorial, con una visión horizontal-local que conduzca a materializar las escalas de descentralización que la política determine y que sea lo suficientemente flexible para dar cabida a relaciones de mercado, las cuales pueden dinamizar el sistema económico local y también complementar los vacíos del enfoque sectorial que no pueden llenar adecuadamente.

Para lograr establecer un desarrollo estratégico local, es necesario hacer operativo todo el espectro conceptual del término «estrategia» y expresarlo de la manera más general posible, para no aprisionarlo en un contenido netamente empresarial y de competitividad. Es evidente la necesidad de validar la estrategia de manera sistemática. Apropiarse debidamente de esa concepción, facilita el proceso de gestión y, en consecuencia, posibilita ver con claridad y describir la estrategia, para posteriormente expresarla en términos operativos al momento de su implementación. La gestión estratégica como proceso asumido, de forma general, consta de tres etapas: análisis estratégico, formulación de la estrategia e implementación.

En la elaboración de las estrategias municipales existe un momento cumbre: la implementación, que constituye el punto de partida para hacer realidad lo planeado; el documento tiene que quedar comprensible para que cada actor pueda interpretar cuál es su papel en la gestión de esta y los aspectos que están en sus manos. Todo ello resultará, en la práctica, la acción para relacionar la estrategia con el sistema de gestión operativa del desarrollo local en el municipio, a través la implementación de programas, proyectos y planes de acción locales que luego serán controlados y reflejarán, además, el mecanismo articulador fundamental de los esfuerzos de los actores. Desde esta perspectiva estratégica, se considera al municipio con un enfoque de sistema. Por esto, la formulación del plan estratégico se lleva a cabo en las etapas del largo, mediano y corto plazo, pues, en buena medida, está condicionado por la estrategia general asumida por el país y el papel otorgado a la localidad en el consenso nacional.

La etapa de implementación es difícil, en particular, al definir dentro del sistema de planificación qué mecanismos se ejecutarán para la integración y armonización territorial de todo el sistema de planes dentro del sistema de gestión, de manera que supere el modelo sectorial imperante durante un tiempo considerable. Así, sin que existan mecanismos que clarifiquen y, menos aún, expliquen, concierne a la capacidad organizativa de las administraciones locales cómo se gestionará operativamente esa estrategia.

En esta dirección, la EDM se enmarcará en los límites que, a su efecto, establece la división político-administrativa vigente a nivel municipal como instancia fundamental, mientras que la estrategia de desarrollo provincial (EDP) da una mirada interterritorial a los encadenamientos productivos y de servicios que van más allá de los límites del municipio y que requieren la conducción de una instancia supramunicipal para su gestión. Ambas estrategias contribuirán al fortalecimiento integral y sostenible de los territorios al aprovechar sus potencialidades sobre la base de una mayor autonomía institucional. De aquí, se establecieron las bases del sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo municipal y provincial, el cual tiene su sustento en el diseño y gestión de estrategias de desarrollo sostenible.

La EDM se enfoca en dos niveles cuyos desarrollos responden a lógicas específicas que tienen en cuenta las actividades de interés:

1. Supramunicipal: definen los compromisos del municipio con el desarrollo del país y de la provincia.

2. Municipal: son aquellas que están relacionadas con potenciales y capacidades internas, y, que tienen como objetivo satisfacer las demandas, las expectativas y los planteamientos de la población local.

Por su parte, la EDP se enfoca en tres niveles cuyos desarrollos responden a lógicas específicas que tienen en cuenta las actividades de interés:

1. Nacional: definen el papel de cada territorio en la concepción de desarrollo del país.
2. Municipal: aquellas relacionadas con potenciales y capacidades internas que satisfagan demandas, expectativas y planteamientos de la población local.
3. Provincial: articulan y priorizan programas y proyectos que van más allá de la división político-administrativa de los municipios y que requieren de la coordinación de una instancia provincial para su gestión, de conjunto, con actores de los municipios implicados.

Los resultados de este sistema de trabajo evidencian la importancia de la gestión del desarrollo local para la actualización del modelo económico y social cubano. Estos son:

- Fortalecimiento de los gobiernos y administraciones locales, a partir de la organización de un sistema de gestión que articula los intereses nacionales y territoriales en una herramienta de planificación conducida a escala municipal o provincial; asimismo se plantea el aprovechamiento de los recursos de la localidad y de las fuentes externas. También promueve la articulación entre actores, territorios y niveles de dirección.
- Contribución al logro de los compromisos del territorio con los planes nacionales y la satisfacción de las necesidades del desarrollo económico-productivo, sociocultural, institucional y medioambiental, que impactan en la mejor calidad de vida de la población local.
- Establecimiento de vínculos entre actores estatales y no estatales que fomentan encadenamientos productivos y de servicios en sectores económicos estratégicos.
- Movilización de recursos desde fuentes municipales, provinciales, nacionales e internacionales, para la financiación de proyectos de desarrollo local.

- Incorporación en las proyecciones de desarrollo de los enfoques de sostenibilidad, equidad e inclusión social, demográficos, género y comunicación.
- Contribución a la conservación y gestión del patrimonio natural y cultural sobre bases sostenibles.
- Fomento de la participación y el control popular en el proceso de diseño y gestión de la estrategia de desarrollo municipal y provincial.
- Desarrollo de capacidades relacionadas con conocimientos prácticos y herramientas para la reanimación productiva y de servicios, la recuperación de oficios, saberes populares y demás fuentes de potenciación del recurso humano.
- Apoyo al proceso de generación de sistemas de innovación y capacitación locales en función de las necesidades del desarrollo.

Desde el año 2015 se viene trabajando en el diseño de la estrategia de desarrollo de la provincia de Pinar del Río y de cada uno de sus once municipios. Esta acción, por su complejidad, requiere de la atención de todos los factores en el territorio para lograr su conclusión en los plazos previstos. Su instrumentación, a través de los programas de desarrollo contenidos en esta estrategia, constituye la guía fundamental para la gestión de los gobiernos y estructuras de la administración pública locales.

La planificación busca entregar la responsabilidad del proceso de desarrollo a los «beneficiarios directos». No es solo un proceso en una comunidad, municipio o entidad determinada, sino es un principio a todos los niveles y usa herramientas que buscan asegurar que los intereses de desarrollo de los distintos grupos se reflejen en programas y proyectos de desarrollo local que respondan a las prioridades estratégicas definidas.

En el contexto cubano, para su diseño y gestión, y también atendiendo a su naturaleza, los proyectos de desarrollo local se clasifican en:

- **Económicos:** son autofinanciados y hacen énfasis en elementos de rentabilidad, empleo, tiempo de recuperación de la inversión, y demás. Entre ellos se encuentran los proyectos de IMDL.
- **Socioculturales:** el énfasis está en los beneficios sociales que se generan y su contribución al incremento, diversificación y/o mejoramiento de la calidad de los servicios sociales que se brindan a la población.

- Medioambientales: se orientan a la recuperación, protección, conservación y/o utilización del medioambiente y los recursos naturales.
- Institucionales: están dirigidos al fortalecimiento de capacidades institucionales, tangibles e intangibles, para la gestión estratégica del desarrollo local.
- De investigación, desarrollo e innovación: están enfocados a la generación de resultados científico-tecnológicos y su generalización desde la gestión del conocimiento y la innovación en función del desarrollo local.

Los Consejos de Administración Municipales (CAM), de conjunto con otras entidades del territorio, han trabajado en un grupo de proyectos de desarrollo y, además, en aquellos financiados por los fondos de la CTDL.

Todo el trabajo mencionado en este acápite pasa por las manos de los miembros de GEDEL y CADEL, así como de expertos que complementan la labor de esas instituciones, pues su esencia consiste en viabilizar el desarrollo a través de la combinación de las políticas públicas emanadas el gobierno y la gestión del conocimiento y la innovación.

Marco político-administrativo donde se desenvuelven GEDEL y CADEL

Pinar del Río es la provincia más occidental del país, con una extensión territorial de 8 884,51 km², de los cuales 68,5 km² pertenecen a cayos adyacentes. Sus coordenadas corresponden a los 21°54', 23°00', latitud norte y los 84°57', 83°00', longitud oeste. Limita al norte con el golfo de México; al este, con la provincia de Artemisa; al sur, con el mar Caribe y el golfo de Batabanó; y al oeste, con el canal de Yucatán.

Desde el punto de vista físico-geográfico, se divide en cinco regiones naturales: Llanura Sur, Llanura Norte, Llanura de Guane, Llanura de Guanahacabibes y Cordillera de Guaniguanico; presenta un relieve predominantemente llano, ya que las alturas y montañas solo ocupan un área de 2 934,3 km² que representan el 33 % de toda el área provincial. Su clima es tropical húmedo, con un periodo lluvioso de mayo a octubre y otro seco de noviembre a abril. La temperatura media ronda los 24,6 °C y el promedio anual de precipitaciones es de 1,445 mm.

El desarrollo económico de la provincia se basa fundamentalmente en una estructura agraria-industrial y tienen un peso importante los recursos forestales, mineros e hidráulicos, entre otros. El cultivo fundamental es el tabaco, estrechamente ligado

con la historia y evolución de la provincia y famoso por su calidad en todo el mundo. También se cultiva el arroz, cultivos varios, frutales y otros.

Administrativamente se divide en 11 municipios, 106 consejos populares y 1 018 circunscripciones electorales. Su cabecera provincial es la ciudad de Pinar del Río. En 2015 la población total ascendió a 581 021 habitantes (49,2 % del sexo femenino y 50,8 del masculino), con una densidad de 66,3 habitantes por km², lo que la sitúa entre las menos pobladas del país. Su sistema de asentamientos humanos está conformado por 43 urbanos y 409 rurales; de ellos, 185 con más de 200 habitantes, para un 40 %, y 267 con menos de 200 habitantes, para el 59 %. Existen 319 065 ocupados en la economía (62,0 % de sexo masculino), de los cuales, el 89 %, pertenece al sector estatal, mientras que el 11 % restante al sector no estatal. De estos últimos el 46,5 % pertenece a cooperativas de créditos y servicio (CCS); el 17,9 %, a unidades básicas de producción cooperativa (UBPC); y el 11,5 %, a campesinos independientes. Por su parte, a los trabajadores por cuenta propia corresponde el 24,1 %. Una red vial suficientemente consolidada en comparación con el nivel económico y calidad de vida de la provincia une diferentes puntos del territorio, con un total de 3 112 km, de ellos 1 569,49 km son vías asfaltadas.

Este espacio dependió del gobierno habanero hasta 1774, año en que se funda la tenencia de gobierno de Nueva Filipina, cuya jurisdicción se extendió desde el río Los Palacios hasta el Cabo de San Antonio. La cabecera de gobierno radicó inicialmente en Guane, tras el incendio de este poblado en 1784, pasó al poblado de Pinar del Río. En 1878, se crea entonces la provincia de Pinar del Río, con una extensión mayor que la jurisdicción predecesora. Posteriormente, ocurrieron otros cambios político-administrativos, pero el más significativo fue en 2010, cuando la provincia cedió gran parte de su porción oriental para la conformación de la nueva provincia de Artemisa. A pesar de la reciente división política administrativa, Pinar del Río constituye la cuarta provincia más extensa del país, solo antecedida por Matanzas, Camagüey y Holguín.

De los 8 883,74 km² que abarca Pinar del Río, 67,0 corresponden a los diferentes cayos de la provincia, los más importantes resultan Cayo Levisa y Cayo Jutía. La longitud total de sus costas es de 880 km, 525 km por el norte y 355 km por el sur.

El conjunto orográfico principal es la Cordillera de Guaniguanico, que divide longitudinalmente a la provincia con dos formaciones montañosas diferentes. En su extremo occidental se encuentra la Sierra del Rosario, donde se ubica Loma de Seboruco,

que con 671 metros es la altura máxima de la provincia. En la Sierra de los Órganos se sitúa el mundialmente famoso Valle de Viñales, donde se encuentran los mogotes, típicas montañas de naturaleza cársica de paredes verticales y caprichosas formas.

Cuenta con el 11 % de las cuencas fluviales del país. Sus ríos más caudalosos y largos desembocan en la costa sur. Entre los más importantes se encuentran el Cuyaguaje (112,0 km), Río Hondo (113,2 km) y San Diego (97,0 km). En cuanto al uso del suelo sobresalen las áreas que cuentan con cobertura forestal, que sobrepasan el 40,2 % del total provincial, por lo que su índice de forestación es el segundo mayor del país; el 22,1 % de las plantaciones forestales comerciales del país se encuentran en esta provincia.

La ciudad cabecera pinareña se ubica a solo 147 km hacia el oeste de la capital del país, distancia que puede recorrerse en alrededor de dos horas, tiempo que la coloca entre las de mejor accesibilidad al principal centro urbano de la nación.

Pinar del Río es un destino turístico regional muy particular, cuenta con áreas de gran belleza estético-escénicas que le permiten el desarrollo de una gran diversidad de modalidades turísticas, como por ejemplo, turismo de naturaleza, turismo rural, sol y playa, entre otros. El primero es el de mayor relevancia por la cantidad y singularidad de valores (naturales, culturales e históricos).

Proceso de intervención

Como parte del proceso de descentralización y autonomía municipal, donde se potencia el desarrollo local, surge la oportunidad de crear una entidad que pueda dinamizarlo desde las instituciones gubernamentales y académicas. De esta manera, se ponen en funcionamiento GEDEL y CADEL, como propuestas generadas en la primera etapa de PADIT, que contribuyen a la institucionalización de la gestión pública del desarrollo local y su soporte técnico-metodológico. Para implementar su sistematización se crearon dos grupos de trabajo en Pinar del Río: uno, adjunto al gobierno provincial, y el otro, a la universidad.

Centro de Gestión del Desarrollo Local (GEDEL)

La implementación de la PADIT en esta provincia ha contribuido a la incorporación de elementos de innovación organizacional que tributan al sistema de trabajo del CAP y del CAM. A su vez, ha apoyado al perfeccionamiento de la gestión pública del desarrollo con enfoque estratégico; articulado actores locales, provinciales y nacionales; facilitado enlaces interterritoriales y fomentado alianzas entre las diferentes formas de gestión.

Entre los principales resultados está el diseño del GEDEL, aprobado por el MEP en su visita de trabajo a Pinar del Río en febrero de 2016. Este centro sustituirá a la estructura no profesional de dirección de la plataforma PADIT al cierre del proyecto (estimado para diciembre de 2021), dando paso al proceso de profesionalización de la gestión del desarrollo local a escalas provincial y municipal.

En su estructura, GEDEL agrupa a CADEL, a la Oficina del Historiador de la ciudad de Pinar del Río y a la Oficina del Grupo Técnico Asesor de Administración Urbana (figura 3). Este último, se clasifica como grupo para diferenciarlo dentro de la estructura del centro, pues por sus funciones realiza las tareas de coordinación y articulación asociadas al tema del desarrollo local.

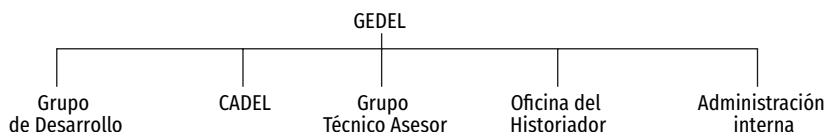


Figura 3. Estructura funcional de GEDEL.

CADEL se desempeña en la modalidad de convenio de colaboración gestionado por la UPR (específicamente por CE-GESTA). Como propuesta didáctica se emplea la Maqueta de la Ciudad de Pinar del Río, que se ubica en el mismo inmueble, con acceso público que permite apreciar el centro urbano de la ciudad cabecera. El centro posee, además, un área administrativa para asegurar las acciones de su funcionamiento interno. Además, su colectivo de trabajadores se estructura en función de la combinación de la plantilla propia, como son los trabajadores en prestación de servicios permanentes y otros vinculados por sus funciones al centro. Entre sus competencias se encuentran las ciencias sociales y las ciencias técnicas, lo que le proporcionan un espectro multidimensional.

Centro de Apoyo al Desarrollo Local (CADEL)

La creación de CADEL constituye la interface entre la gestión de políticas públicas de gobierno hacia el desarrollo local y la gestión del conocimiento y la innovación como contribución a este. Se apoya en la existencia e influencia de los diferentes grupos de interés, tanto del sector público como privado, para fomentar el desarrollo económico local; aprovecha los recursos endógenos y exógenos; y concentra su apoyo en los sectores que mayores dificultades tienen.

Su función de interface consiste en acompañar a las estructuras de gobierno en su gestión del desarrollo local, aportándole todo lo que desde la ciencia y la innovación se puede aplicar a la

solución de las problemáticas locales. Para ello, tiene en cuenta el enfoque multidimensional, donde son esenciales el medioambiente, la cultura, la historia, las condiciones socioeconómicas y las instituciones de cada localidad, porque todos se han ido configurando con visiones diferentes, en correspondencia con sus características propias.

Este centro constituye el espacio profesional, donde se organizan y coordinan los recursos para emprender el proceso de desarrollo local, se moviliza todo el potencial científico representado por todas las áreas del conocimiento de la UPR (figura 4). Para esto cuenta con un plantel técnico de experiencia conformado por doctores en ciencias, másteres y especialistas, que actúa como un ente coordinador de las distintas áreas del conocimiento en concordancia con los procesos que se dan entre la demanda y la oferta de servicios científico-técnicos.

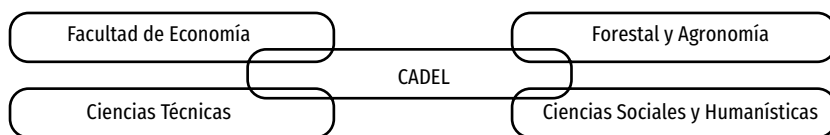


Figura 4. Relaciones de CADEL con las diferentes áreas del conocimiento hacia el interior de la UPR.

En resumen, es una instancia que realiza tareas de intermediación y facilitación en apoyo al desarrollo local, en común con GEDEL, a través de acciones de diagnóstico, dinamización y capacitación empresarial, asesorías de proyectos e iniciativas, difusión tecnológica, comercialización de servicios y financiamiento.

La creación de CADEL se fundamenta por la no existencia de una entidad que asesorara y acompañara los procesos de gestación y gestión del desarrollo local sostenible, a partir de estrategias integrales y fortalecimiento de la cultura empresarial, sobre la base de las problemáticas locales. Esto motivó su objetivo general: asesorar la gestión del desarrollo local sostenible, a partir de estrategias integrales y fortalecimiento de la cultura empresarial, sobre la base de las problemáticas locales.

Situación actual

A partir de la creación de GEDEL y CADEL (10 de septiembre de 2018) se establecieron sus funciones básicas y estructura funcional, en relación con el momento que vivimos. De esta forma, se ofrecen dos instituciones con la flexibilidad necesaria que le permita adecuarse a las transformaciones que se deriven como

parte del perfeccionamiento del modelo económico, político y social que se lleva a cabo en nuestro país.

Funciones básicas de GEDEL

Este centro cuenta con las siguientes funciones básicas que, a su vez, asumen tareas específicas:

1. Organización y planificación:

- Coordinar el Grupo Provincial de Desarrollo Local y asesorar a los grupos municipales.
- Acordar el diseño y gestión de la EDP y guiar el desarrollo de ese proceso a nivel municipal.

2. Implementación:

- Fomentar el proceso de elaboración e implementación de los programas y proyectos vinculados a la EDP y asesorar a las estrategias municipales.
- Coordinar e integrar al sistema de trabajo del gobierno las acciones vinculadas a la EDP y guiar ese proceso a nivel municipal.

3. Evaluación:

- Diseñar e implementar el sistema de control y evaluación de la EDP y asesorar a los municipios.
- Conducir el diseño e implementación de las acciones de la comunicación, relacionadas al desarrollo económico y social territorial.

Funciones básicas de CADEL

Igualmente, son tres sus funciones básicas, en ellas se resumen las proyecciones actuales de esta novel institución:

1. Asesorías a estrategias de desarrollo:

- Asesorar a los gobiernos municipales y provinciales, así como al sistema empresarial en el diseño y gestión de sus estrategias de desarrollo.
- Contribuir al proceso de monitoreo y evaluación del impacto de las EDM y la EDP y, además, de las empresas territoriales.

2. Asesorías a proyectos de desarrollo local:

- Asesorar al sistema empresarial estatal y no estatal en el diseño y gestión de proyectos.
- Fomentar la participación del consejo popular en los procesos de desarrollo local, con énfasis en la gestión de proyectos sociocomunitarios.

3. Informatización y comunicación:

- Generar y validar productos informáticos y de comunicación, asociados al desarrollo local, en función del perfeccionamiento de la gestión de los gobiernos municipales y el provincial, así como del sistema empresarial estatal y no estatal.

Cartera de servicios de CADEL

Los servicios de CADEL tienen como ingredientes promordiales, el potencial y la capacidad del territorio y de las localidades a fin de acrecentar iniciativas de carácter local y fortalecer así el sistema de gobierno y el empresarial, los cuales están orientados a promover el desarrollo teniendo en cuenta una perspectiva integral.

Para ello, CADEL se apoya en servicios de expertos competentes en las diferentes ramas del quehacer humano. En general, se puede aseverar que los servicios que presta se realizan en compañía del cliente y, a partir de su idea, se concibe un plan de viabilidad que incluye la búsqueda de diferentes accesos de financiamiento. A su vez, se estudian los puntos fuertes y débiles, las posibilidades de insertarse en el mercado, y la orientación con respecto a las vías jurídicas establecidas y vinculantes.

En este sentido, desde la concepción de los proyectos, su creación, desarrollo y consolidación, han podido contar con un asesoramiento personalizado y especializado, a la vez que se ofrece la capacitación requerida en cada caso con la finalidad de lograr una adecuada gestión empresarial y de gobierno. Seguidamente se muestra cómo se manifiesta, objetivamente, esta colaboración de CADEL que tiene en cuenta los siguientes aspectos:

1. Asesoría en el diseño y gestión de las estrategias de desarrollo local: entre los servicios básicos asiste a los CAM y CAP en el diseño, gestión, monitoreo y evaluación de las estrategias de desarrollo local sostenible. Para esto, su personal mantendrá contactos sistemáticos con los gobiernos en sus

diversas instancias con el objeto de dar seguimiento, de conjunto, a la evolución de las estrategias para su corrección y/o enriquecimiento.

2. Asesoría en la creación empresarial: este centro ofrece servicios de asistencia técnica especializada para ayudar a personas del sector no estatal en el proceso de creación, constitución y puesta en marcha de su actividad empresarial. Al unísono se estudia la idea de negocio, se analizan los puntos fuertes y débiles, y las posibilidades reales en correspondencia con el mercado. Se asesora la elaboración del plan de viabilidad, se informa al emprendedor las distintas formas jurídicas con las que puedes constituir la empresa. Además, asesora sobre cuál ha de ser la función más adecuada del proyecto, así como el apoyo en la tramitación de la constitución de la empresa.
3. Formación empresarial: la formación o capacitación es un elemento esencial en el desarrollo y consolidación del proyecto empresarial. En función de ello, CADEL brinda el servicio de capacitación de manera directa o concertada a otros prestatarios que puedan responder a las necesidades de instrucción. Ello va dirigido a potenciar los recursos humanos y su capacidad emprendedora, para que el proyecto avance. La formación externa se realiza en dos modalidades:
 - Formación empresarial básica: para aquellas personas emprendedoras que no tengan conocimientos previos sobre la gestión de una empresa. Contempla una amplia oferta de materias formativas, entre las que se encuentran trámites administrativos, formas jurídicas, contabilidad y *marketing*.
 - Formación empresarial personalizada: dirigida a empresas, tanto del sector estatal como no estatal, que poseen conocimientos empresariales previos, pero desean ampliarlos. En este caso, se adaptan las materias formativas a las necesidades específicas de cada empresa o proyecto empresarial. Contempla contenidos de nivel avanzado, entre los que se encuentran la innovación, comercio electrónico, entre otras materias.
4. Tutorización y seguimiento: a las empresas que se adhieran a CADEL se les brinda la ruta completa y personalizada de tutoría, acompañamiento y seguimiento para sacar el máximo rendimiento a las oportunidades de cada proyecto, y para buscar soluciones conjuntas a los principales obstáculos que

impidan su crecimiento y desarrollo en el mercado. Para la asistencia de este servicio, el personal de CADEL mantendrá mesas de trabajo habituales con los emprendedores locales, con el objetivo de trabajar de conjunto en los diferentes escenarios de la gestión empresarial, desde la definición del modelo de negocio hasta la planificación estratégica o el *marketing*, pasando por la elección de la forma jurídica o los trámites para la constitución de la actividad empresarial. De igual manera, se hará seguimiento de cada uno de los proyectos a los que se les presta este servicio, para conocer su evolución, tanto económica como de gestión, corregir el déficit que se detecte y potenciar aquellos aspectos que aporten valor añadido al éxito del negocio.

5. Consultoría específica para la consolidación empresarial local: CADEL también contribuye al desarrollo empresarial con consultorías especializadas para la consolidación de la actividad, un servicio de apoyo continuado, que se orienta a la supervivencia de las empresas en el mercado. A través de este servicio, se ofrece asistencia técnica especializada en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y apoyo a la incorporación de factores relacionados con la innovación, la modernización o la internacionalización, que favorezcan el crecimiento de cada empresa y contribuyan a la generación de nuevos puestos de trabajo.
6. Apoyo en la toma de decisiones estratégicas: para que todas las empresas que forman parte del ecosistema emprendedor local puedan mejorar sus oportunidades, CADEL también brinda servicio de asistencia en la toma de decisiones estratégicas, basada en el desarrollo de estrategias de desarrollo local y territorial, y en estudios técnicos de investigación social y económica.
7. Ayuda en acceso y gestión del financiamiento: uno de los principales obstáculos en el escenario local en la consolidación de empresas y la creación de nuevas, o de hacer crecer negocios, es el acceso al crédito. CADEL puede viabilizar el acceso a servicios y recursos financieros en condiciones ventajosas para favorecer y mejorar la gestión y el desarrollo de la actividad empresarial y de gobierno.
8. Información, difusión y promoción del desarrollo local: para una dinamización del desarrollo local, su difusión y promoción son claves para crear una cultura social acerca del desarrollo. Para ello, es necesario organizar y participar en ferias, conferencias, talleres y otros eventos; elaborar,

publicar y distribuir de materiales de promoción; divulgar a través de medios de comunicación; promover los acuerdos de cooperación empresarial; difundir la actividad económica local entre empresas e instituciones públicas; y atender e informar a la ciudadanía con criterios de calidad.

9. Gestión de la financiación: esta gestión es clave para el éxito del desarrollo local; en este sentido es necesario realizar una gestión eficaz y transparente de los recursos financieros y realizar la captación de fuentes de financiamiento endógenos.

Resultados de la experiencia

A un año de fundados GEDEL y CADEL, se muestran resultados que son esenciales en la sistematización del proceso. Como parte del proceso de diseño de las EDP y EDM, se crearon los respectivos grupos de diseño estratégico o desarrollo local, los cuales sesionan según los cronogramas de trabajo diseñados en cada municipio y en la provincia, generalmente con carácter mensual.

La creación de estos grupos se basó en la representatividad de los actores claves de la localidad, con un enfoque multidisciplinar, velando porque estén representados los organismo e instituciones reguladoras y que transversalicen los procesos de desarrollo local. Al frente de cada grupo, se situó al vicepresidente del CAM que atiende el área de economía y, como coordinador, al funcionario encargado de los proyectos de desarrollo local. A este grupo se le incorpora una representación del Centro Universitario Municipal (CUM), que constituye el complemento necesario del acompañamiento metodológico. Entre las instituciones rectoras de estos grupos están las Direcciones Municipales de Economía y Planificación (DMEP) y la Dirección Provincial de Economía y Planificación (DPEP), respectivamente.

Asesorías a las EDM y EDP

La UPR, especialmente a través de CE-GESTA y CADEL, ha cooperado en el proceso de diseño e implementación de las EDM y EDP, para lo cual ha distribuido a un grupo de profesores de alta calificación por los diferentes municipios de la provincia.

Como parte de sus funciones, GEDEL y CADEL trabajaron en once EDM y la correspondiente a la provincia, cuyos compromisos de culminación (diciembre de 2019) fueron cumplidos. Como parte de esta quimérica empresa se han asesorado 281 programas de desarrollo en los municipios y 28 de carácter provincial. El proceso de asesorías a las EDM y EDP –entre 2015 y 2019– no ha estado exento de dificultades de todo tipo como, por ejemplo:

- Falta de sistematicidad en el proceso de elaboración de las estrategias.
- Fluctuación de los funcionarios del gobierno local que han estado al frente de los grupos de diseño estratégico.
- Inestabilidad de los miembros que conforman los grupos de diseño estratégico e irregularidad en su preparación.
- Falta de visión integradora en la solución de problemas, fundamentada en una arraigada visión sectorial vertical.

Asesorías a proyectos de desarrollo local

Ambas instituciones, como parte de las EDM y EDP en una fase aún incipiente, han asesorado 24 proyectos de desarrollo local que se hallan en diferentes fases de desarrollo, con énfasis en el turismo local sostenible, servicios, industria local, y otros que sustituyan importaciones y generen fondos exportables.

Para elaborar y desarrollar estos proyectos, desde el diseño hasta la implementación, se crearon equipos que en principio partieron del principio de la cocreación, o sea, equipos integrados por asesores externos, en este caso de CE-GESTA y los CUM correspondientes, y por profesionales de las entidades que presentan los proyectos y que son sus responsables. Por otra parte, la universidad estableció un sistema de trabajo consistente en asignar a cada proyecto un número de profesores de CE-GESTA de la UPR y del CUM de cada municipio. En dependencia de la especialidad del proyecto se buscaron los profesores según su perfil profesional.

Productos comunicativos relacionados con las tecnologías de la información y las comunicaciones

Para mejorar los procesos y productos comunicativos que impulsan los gobiernos y administraciones territoriales con enfoque estratégico, CADEL desarrolló acciones y elaboró productos con este fin. En septiembre de 2018, se insertó en Facebook una serie de noticias sobre CADEL, desde su inauguración hasta las últimas actividades que ha realizado. Además, se elaboró un audiovisual sobre la existencia de GEDEL y CADEL que ha tenido amplia difusión, el cual se presentó al presidente cubano Miguel Díaz Canel, durante su visita el 13 de septiembre de 2018. En el año 2018 y el primer semestre de 2019, profesores de CADEL y funcionarios de GEDEL comparecieron ante diferentes medios televisivos de nivel provincial y nacional. En general se crearon los siguientes productos comunicativos:

- Audiovisual sobre desarrollo local en Pinar del Río.

- Laboratorio de Innovación, primero de su tipo en el país.
- Video del Polo Productivo Agroforestal Industrial Macurijes.
- Promocional a la IMDL El Jardín, Restaurante de la Empresa Provincial de Restaurantes de Lujo de La Habana.
- Video institucional del restaurante El Jardín.
- Video sobre estudio de oportunidades para el desarrollo del turismo de naturaleza en los municipios de Guantánamo, Maisí y Baracoa.
- Dossier sobre iniciativas de PADIT (casa de tapado de cultivo, Empresa Agropecuaria Cubaquivir, casa del abuelo en Consolación del Sur, parque infantil, entre otras).
- Elaboración de 24 plegables sobre proyectos del Polo Productivo Agroforestal Industrial Macurijes.
- Multimedia sobre Polo Productivo Agroforestal Industrial Macurijes.
- Aplicación para teléfonos móviles sobre el restaurante El Jardín.
- Página web del restaurante El Jardín.
- Multimedia del restaurante El Jardín.
- Fotogalería MARDELTUR 2019.
- Promocional de convocatoria MALDERTUR 2019.
- Fotorreportaje sobre aniversario de GEDEL 2019.

Colaboración con otros territorios

La labor pionera de GEDEL y CADEL provocó la consecuente demanda por parte de otras provincias del país, por lo que, en 2018, grupos de trabajo de ambos centros realizaron un periplo de asesoría por varias provincias del centro y el oriente del país. En todos los casos, se impartió capacitación en la metodología de financiamiento de IMDL y de elaboración de las EDP.

Resultados académicos

La concepción de CADEL se presentó en septiembre de 2017 en el diplomado en Financiamiento, con la tesina «Centro de Apoyo al Desarrollo Local Sostenible» (CADEL). Asimismo, en octubre de 2017, se mostró como ponencia en el II Encuentro Internacional de Gestión y Dirección Empresarial, efectuado en La Habana.

Entre enero y junio de 2018, se diseñó como una herramienta participativa, multiactoral, multinivel e interterritorial para la gestión del desarrollo local, la metodología de financiamiento de IMDL, que fue aprobada y generalizada en el país por el MEP. En el mismo periodo fue diseñada la metodología de elaboración de las estrategias de desarrollo provincial.

Al mismo tiempo, se publicó la primera edición del libro *Sistematización de experiencias de desarrollo local en cuatro provincias cubanas*, donde miembros de GEDEL y CADEL presentaron el capítulo titulado «Parque La Güira, Pinar del Río. Experiencia de desarrollo local» (Aguilera 2018).

En la formación de pregrado en la UPR, se ha vinculado a los estudiantes que arriban al último año en temas relacionados con las problemáticas locales. Con este objetivo, en junio de 2018 se defendieron dos tesis de pregrado: «Propuesta metodológica para añadir valor a la cadena productiva de «frutales» (Rivera 2018) y «Diagnóstico de la cadena productiva del plátano para el sector no estatal de restauración» (Armas 2018).

Entre los meses de julio a diciembre de 2018 se elaboró la metodología para el desarrollo del turismo local sostenible, hecho sin precedentes en el país y que está siendo implementada en dos iniciativas piloto en los municipios La Palma y Guane.

En la sede de CADEL, se iniciaron cursos de capacitación como el diplomado en Gestión de Proyectos con actores empresariales y de gobierno del municipio Pinar del Río y el curso de formación para estudiantes del grupo científico estudiantil de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, sobre la manera de vincular las investigaciones de las carreras de la facultad con el desarrollo local.

Participación en eventos y talleres

Un propósito importante de GEDEL y CADEL, en su etapa de implementación, ha sido la participación en talleres científicos para intercambiar y divulgar lo que se ha gestado en la provincia de Pinar del Río, en relación con el desarrollo local; entre esos eventos se destacan los siguientes:

- Taller Nacional sobre Sistematización de Experiencias de Desarrollo Local organizado por PADIT en la ciudad de La Habana (abril de 2018).
- Taller Nacional sobre Sistematización de Experiencias de Desarrollo Local, organizado por PADIT en la ciudad de Cienfuegos (mayo de 2019).
- III Congreso de *Marketing*, Desarrollo Local y Turismo (MARDELTUR) (junio de 2019), donde sobresalieron las ponencias de Ramírez y Pérez (2019a, 2019b) y Sánchez *et al.* (2019).

Misiones técnicas internacionales

En su proceso de conformación, tanto GEDEL como CADEL han necesitado apropiarse de las mejores prácticas internacionales,

ya que en varios países como España, Costa Rica y México, se vienen desarrollando experticias de desarrollo local con enfoque de economía social. En este sentido, y dirigidas a la preparación de treinta y cinco miembros vinculados a ambos centros, se han organizado varias misiones técnicas a localidades del exterior entre las que se encuentran:

- México (marzo de 2018): para la toma de experiencia en incubadoras de emprendimientos, en la cual participó un miembro del proyecto. En particular se visitó el Instituto Yucateco de Emprendimientos (IYEM).
- Puebla, México (junio de 2018): con el objetivo de conocer las experiencias en incubadoras de emprendimientos, donde participó un grupo de profesores de CADEL.
- Costa Rica (noviembre de 2018): para un entrenamiento en la modalidad de turismo de naturaleza, auspiciado por el Fondo Comunitario de Monteverde, en el cual participó un grupo mixto de GEDEL y CADEL.
- México (diciembre 2018): con el propósito de realizar un entrenamiento en incubadora de negocios, auspiciado por el IYEM.

Principales visitas e intercambios con personalidades

La novedad del binomio GEDEL y CADEL despertó el interés de personalidades cubanas y extranjeras. Esto dio un impulso insospechado a las proyecciones de ambas instituciones, lo que ha marcado significativamente su desenvolvimiento y ha brindado un significado más allá del territorio pinareño, para convertirse en un hecho nacional que contribuye a las políticas del Estado en la implementación del nuevo modelo cubano.

El 13 de septiembre de 2018, el presidente de la República de Cuba, Miguel Mario Díaz-Canel, realizó una visita donde se le expuso la experiencia de este binomio, la cual ha tenido una acogida favorable que ha motivado su extensión al resto del país.

En octubre de 2018, ambas instituciones fueron visitadas por Elba Rosa Pérez Montoya, del Ministerio de Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), y Samuel Rodiles Planas, presidente del IPF. De igual manera, la presencia de Antonio Luis Carricarte Corona, viceministro primero del MINCEX, tuvo una importancia particular, pues le causó gran impresión la creación de GEDEL y CADEL y las posibilidades que ambos brindan al desarrollo del país. Por esta razón, indicó a Pinar del Río realizar propuestas de proyectos locales y territoriales de exportación y sustitución

de importaciones. De inmediato, esa idea pasó a formar parte de las líneas de trabajo estas instituciones. Asimismo, se recibió al presidente de la Asamblea Nacional del Poder Popular, Esteban Lazo Hernández, quién tenía el propósito de conocer la creación de GEDEL y CADEL y su alcance en el desarrollo local.

En el mes de junio de 2019, el presidente de la República repite su visita con la intención de constatar los resultados del primer año de implementación. Como parte de la comitiva gubernamental, también visitó la sede de GEDEL y CADEL, el viceministro primero del MINTUR, Juan Carlos García Granda, con quien se sostuvo un fructífero intercambio que permitió articular en las proyecciones nacionales de desarrollo turístico, las propuestas de proyectos turísticos locales.

En septiembre de 2019, se recibió al vicepresidente de la República de Cuba, Salvador Valdés Mesa, quien deseaba conocer la experiencia del binomio y articularlo con la oficina encargada de atender el desarrollo local desde el gobierno central.

En los meses de julio, agosto y septiembre, Antonio Guerrero Rodríguez, uno de los cinco héroes encarcelados injustamente en los Estados Unidos y Héroe de la República de Cuba, fue recibido en la instalación.

Lecciones aprendidas

La creación e implementación de GEDEL y CADEL ha permitido obtener lecciones que pueden contribuir a su perfeccionamiento y generalización, a pesar de ser un proceso incipiente. Lo que se inició como una propuesta territorial en la provincia de Pinar del Río, ha devenido en una experiencia que se extiende por el resto del país. Ello se debe a que GEDEL y CADEL constituyen la fórmula adecuada para atender e impulsar el desarrollo del país desde la visión local. En ambas instituciones se sintetiza la voluntad del gobierno, a través de sus políticas públicas, la gestión del conocimiento y la innovación que genera la academia, dirigida a solucionar las problemáticas inherentes a cada localidad.

Durante su implementación, entre los años 2018 y 2019, a partir de sus funciones básicas y el correspondiente accionar sistemático, GEDEL y CADEL han tenido como resultado la alineación por vías estratégicas del desarrollo de los municipios de la provincia de Pinar del Río e incluso de varios municipios del resto del país, a través de las EDM y EDP. Esto se logró por la conjunción de la voluntad política de las estructuras del gobierno central y del territorio, y el talento académico acumulado en innumerables resultados de investigaciones de las instituciones científicas. A pesar de los esfuerzos por

separado del gobierno y de las instituciones académicas durante décadas en aras del desarrollo local, nunca se había logrado algo así, debido a que no se encontraba la fórmula necesaria: desarrollo local = voluntad política del gobierno + gestión del conocimiento y la innovación por parte del sector académico, o lo que es igual, la síntesis de la relación gobierno-sector académico.

GEDEL y CADEL nacieron para el acompañamiento y direccionamiento estratégico del desarrollo local en la provincia de Pinar del Río, ambas instituciones abarcan un espectro amplio que ha sido especificado en sus funciones básicas y cartera de servicios. Sus vías y herramientas no son estáticas ni rígidas, sino que tienen la flexibilidad de adaptarse a las más disímiles situaciones y problemáticas, en correspondencia con las políticas que se vayan instrumentando en la implementación del modelo cubano. Ello producirá una aceleración de las economías locales e irá reduciendo los desequilibrios y elevando la calidad de vida de la población a esa escala. En este sentido, se identifican como actores claves de las lecciones aprendidas: el gobierno y las instituciones, la comunidad y el sistema empresarial local (figura 5). Ellos tres soportan como pilares las principales relaciones que caracterizan el proceso de desarrollo local.

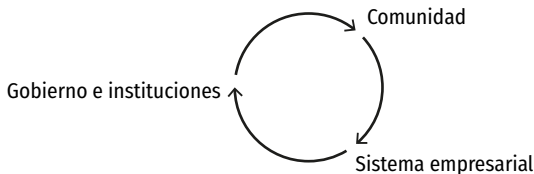


Figura 5. Actores claves en los resultados de GEDEL y CADEL.

Principales dificultades

La conformación e implementación de GEDEL y CADEL no ha sido un proceso fácil, ha estado acompañado de dificultades como:

- En el país no existían antecedentes sobre la creación de instituciones de este tipo, este fue el principal reto, pues fue necesario conformar la estructura funcional y el sistema de trabajo de ambos, partiendo de algunas experiencias internacionales y de lógicas del contexto cubano. Ello condujo a una capacitación hacia el interior de ambas instituciones para lograr que sus miembros pudieran proyectarse ante los nuevos desafíos.
- Se han tenido que elaborar metodologías y herramientas para poder implementar las funciones básicas de GEDEL y

CADEL, en un proceso dinámico que exige, en lo metodológico, la conformación de nuevas herramientas.

- Hubo que enfrentar el cambio de paradigma que sufrieron las estructuras de gobierno local y provincial (después de una larga etapa de predominio de una economía y decisiones centralizadas), ante el proceso de descentralización en la toma de decisiones y el empoderamiento local, . Ello no solo tuvo un impacto objetivo sino también subjetivo, donde radicó el principal obstáculo enfrentado por GEDEL y CADEL al esclarecer la nueva visión del desarrollo con visión local.

Retos

El poco tiempo transcurrido en la implementación de GEDEL y CADEL impone retos que deben ser enfrentados y superados, tales como:

- Seguir fortaleciendo y capacitando el equipo de trabajo de ambas instituciones, según el enfoque multidisciplinar que requiere su accionar.
- Incentivar la incorporación de las instituciones científicas que aún no están integradas al sistema de trabajo con enfoque al desarrollo local.
- Apoyar la elevación del nivel de participación local en la exportación de productos.
- Disminuir las importaciones a partir de la producción local.
- Contribuir al aumento de los encadenamientos productivos.
- Elevar el índice de participación de las economías locales en la economía nacional.
- Contribuir al aumento de los empleos, con enfoque de género.
- Favorecer el incremento de proyectos locales productivos sin descartar los de otra tipología.

Conclusiones

La creación e implementación de GEDEL y CADEL constituye uno de los aciertos estratégicos en la relación del gobierno con la universidad. En estas dos instituciones se sintetiza la voluntad de uno y otro por aportar al desarrollo del país, al asumir responsabilidades desde ambas posiciones y en consonancia con la naturaleza que le identifica, pero con objetivos comunes, es decir, el desarrollo local.

Recomendaciones

Se sugiere fortalecer la estructura y funciones de GEDEL y CADEL en la medida que su implementación y la experticia que acumulen,

lo requieran. Además, se debe extender la estructura de GEDEL a nivel de municipio para que gestione el desarrollo a esa escala y se apoye en el CUM como expresión local de la gestión del conocimiento y la innovación. De la misma forma, se recomienda al gobierno central la extensión de la experiencia a todas las provincias del país.

Bibliografía

- AGUILERA, L. O. (coord.) (2018). *Sistematización de experiencias de desarrollo local en cuatro provincias cubanas*. Holguín: Ediciones Holguín.
- ALBURQUERQUE, F. (2014). *Universidad y desarrollo territorial* [en línea]. Ciudad de Guatemala. [Consulta: 2018-10-7]. Disponible en <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2014/02/UNIVERSIDAD-Y-DESARROLLO-TERRITORIAL.pdf>
- ALBURQUERQUE, F. (2015). «El enfoque del desarrollo económico territorial», pp. 15-45. En P. Costamagna y S. Pérez (comps.), *Enfoque, estrategias e información para el desarrollo territorial. Los aprendizajes desde ConectaDEL* [en línea]. Buenos Aires: BID-FOMIN. [Consulta: 2018-11-21]. Disponible en <http://www.conectadel.org/biblioteca-2-2/?did=364>
- ARMAS, I. (2018). «Diagnóstico de la cadena productiva del plátano para el sector no estatal de restauración» [tesis de pregrado]. Pinar del Río: Universidad de Pinar del Río, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- AROCENA, J. (1995). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Caracas: Nueva Sociedad-Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH).
- CANTO, P. et al. (2018). «Los retos de la cogeneración en la búsqueda del impacto social de la universidad: un caso de construcción de un espacio dialógico a través de la investigación acción». *European Public & Social Innovation Review*, vol. 3, Issue 1, ISSN 2529-9824, pp. 46-67.
- COSTAMAGNA, P.; LARREA, M. (2017). *Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social*. Bilbao: Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad.
- COSTAMAGNA, P.; SPINELLI, E. (2017). «Sistematización de una política ambiental territorial: el caso de Rafaela Más Sustentable». *Cuadernos del CLAEH*, vol. 36, n.º 105, ISSN 2393-5979, pp. 187-216.
- COSTAMAGNA, P.; MENARDI, M. (2018). *Reflexiones sobre la relación entre universidades y municipios para el desarrollo territorial*. Buenos Aires: Instituto PRAXIS.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC) (2011). «Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución». La Habana: VI Congreso del PCC.

- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC) (2016). «Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030». La Habana: VII Congreso del PCC.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC) (2017). «Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista». La Habana: VII Congreso del PCC.
- PEIRETTI, D. (2016). *La sistematización de experiencias en desarrollo territorial bajo el enfoque del Instituto PRAXIS y la maestría en Desarrollo Territorial. Recomendaciones para un proceso de construcción continuo*. Buenos Aires: Editorial PRAXIS.
- RAMÍREZ, J. F.; PÉREZ, I. (2019a). «Turismo local sostenible. Contribución al desarrollo local en Pinar del Río, Cuba» [ponencia]. Pinar del Río: III Congreso Internacional MARDELTUR.
- RAMÍREZ, J. F.; PÉREZ, I. (2019b). «Desarrollo de centros turísticos locales en turismo de naturaleza como contribución al desarrollo local» [ponencia]. Pinar del Río: III Congreso Internacional MARDELTUR.
- RIVERA, D. (2018). «Propuesta metodológica para añadir valor a la cadena productiva "frutales" [tesis de pregrado]. Pinar del Río: Universidad de Pinar del Río, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- SÁNCHE, S. L. *et al.* (2019). «Introducción del agroturismo como contribución al desarrollo local en la Península de Guanahacabibes, provincia de Pinar del Río, Cuba» [ponencia]. Pinar del Río: III Congreso Internacional MARDELTUR.



VI. Gestión, planificación y desarrollo territorial

El proceso de actualización de la estrategia de desarrollo económico y social municipal en Aguada de Pasajeros en el marco del programa PADIT* (2017-2018)

RICARDO LEÓN HIDALGO / MARCIAL ALFONSO GARCÍA / CÉLIDA MUJICA CAICOYA / MAILÍN MÁRQUEZ GUERRA

Introducción

Hace más de diez años, en el municipio Aguada de Pasajeros de la provincia de Cienfuegos se trabaja en la preparación del gobierno para enfrentar procesos de gestión integral de desarrollo basado en la estrategia de desarrollo local (EDL), que se sustenta en la metodología aportada por el Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL). En esta etapa de construcción de la EDL participan tanto actores como decisores durante todo el proceso, cuya finalidad radica en la contribución de la gestión del desarrollo local sostenible, a partir del fortalecimiento de las capacidades de planificación y gestión municipal con la participación de los actores que se precisen y la coordinación del gobierno, con el fin de potenciar los recursos locales y aprovechar las oportunidades de producción y comercialización para el desarrollo local-territorial.

El desarrollo local (DL) es considerado como un proceso orientado, es decir, es el resultado de una acción de los actores o agentes que inciden, con sus decisiones, en el desarrollo de un determinado territorio; estas no solo se toman a nivel local, pues existen algunas asumidas en los niveles nacional o internacional, y que también tienen incidencia en el desarrollo de un territorio. La preeminencia de las decisiones de los actores locales, por sobre otras que no responden a los intereses locales, es lo que define un proceso de desarrollo local (Guzón 2006).

Según Núñez y Alcázar (2016), el desarrollo local es un proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad

* Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial.

que, mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos, es capaz de estimular el crecimiento en una determinada zona y mejorar la calidad de vida de los pobladores. De igual manera es adecuado para activar constantemente procesos económicos, sociales y culturales, cuya implementación exige del diseño de una estrategia que incluya iniciativas para promover políticas de desarrollo desde los territorios, al tener en cuenta las potencialidades propias, las barreras que frenan el aprovechamiento puntual de las oportunidades y el contexto; por esta razón no existe un modelo rígido de desarrollo.

De esta forma, una EDL, en un contexto donde la crisis global impacta por muchas vías, contribuiría a ampliar la seguridad nacional, ya que se fortalecería la autonomía de cada territorio a partir de potenciarse los recursos locales, mantener las tradiciones, valores culturales y ambientales, así como la identidad local, al hacer más sólidas las bases de un modelo de desarrollo económico y social, con inclusión, justicia y equidad.

Luego de elaborada y ejecutada la estrategia de desarrollo económico y social municipal (EDESM), se debe realizar una reconstrucción y reflexión analítica de su proceso de actualización, pues, mediante la interpretación de lo sucedido, se pueden obtener conocimientos consistentes y sustentados, encontrar aspectos que pueden resultar positivos u otros que obstaculizan el proceso y, después de un análisis, obtener aprendizajes para corregir la práctica realizada. A partir de esta idea, se tomó la decisión de realizar una sistematización con el siguiente eje: el sistema de trabajo para la actualización de la EDESM en el municipio Aguada de Pasajeros.

En el marco del programa PADIT, la sistematización del proceso de actualización de la EDESM de Aguada de Pasajeros durante el periodo enero de 2017 a noviembre de 2018 tiene como objetivos:

1. Analizar el proceso de actualización de la estrategia de desarrollo del municipio Aguada, a partir de considerar la necesidad de su actualización en el nuevo contexto, avances y madurez del equipo de trabajo.
2. Investigar la participación ciudadana durante el proceso.
3. Analizar la cooperación interactoral, multinivel e interterritorial durante la construcción del proceso.

El proceso de sistematización se inició en 2018 con la propuesta del diseño del proceso al Grupo Provincial de Desarrollo Local. En el año siguiente, se realizó la formación de facilitadores mediante un taller con la participación de miembros de los equipos que

participarían en el proceso de la sistematización, así como con la asesoría de formadores del equipo diseñado por PADIT. Los facilitadores del municipio estuvieron conformados por funcionarios del gobierno y profesores del Centro Universitario Municipal (CUM).

Para este proceso se creó el equipo de sistematización y se proyectaron sesiones de trabajo. Además, se concilió la propuesta final con el equipo creado junto al Consejo de la Administración Municipal (CAM), se efectuaron consultas a los actores interterritoriales, multinivel, interactorales, se aplicaron las herramientas del proceso de sistematización y se realizó un taller con actores de la experiencia. En otro momento, se validó el proceso con actores municipales como funcionarios y exfuncionarios del gobierno, líderes comunitarios y de proyectos, así como con miembros del grupo de desarrollo local, por haber participado en otros procesos vinculados al trabajo con la EDESM; por último, se redactó el informe.

En el proceso de actualización de la EDESM, participan directamente actores y decisores (presidente y vicepresidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular, secretario y vicepresidentes del CAM, presidentes de los consejos populares y miembros del equipo de desarrollo local. Para ese proceso se recogen las experiencias originadas en los diferentes espacios de intercambio y reflexión (convocados por el equipo de trabajo para la actualización de la EDESM y miembros del equipo de PADIT provincial), como reuniones de trabajo con el propósito de estudiar nuevas ideas plasmadas en la estrategia, definir la visión y las líneas estratégicas, así como valorar los nuevos proyectos que tributen a los fines de la estrategia); además, la presentación al CAM, en dos ocasiones, de los resultados del proceso de actualización de la EDESM para recoger sus criterios y recomendaciones. En estas actividades resultó importante la intervención y acompañamiento de PADIT, para generar y transferir un conocimiento sobre la metodología aplicada y actualizar la estrategia, así como aportar nuevas miradas a las formas de acceder a financiamiento para los proyectos. Atendiendo al eje de sistematización seleccionado se identifican los actores que participaron en el proceso de intervención, los se que designan en relación con los siguientes aspectos:

- Participación en la toma de decisiones: directivos de las cuatro líneas estratégicas y directores de todas las entidades sectoriales.
- Contribución de recursos: equipos de trabajo y equipo técnico para el diseño e implementación de la EDESM, asesores

directos, profesores del CUM, especialistas de la Defensa Civil y del Centro de Gestión de Riesgo de Desastres.

- Obtención de beneficios: directivos del CAM y de la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP).
- Incidencia en los resultados alcanzados: presidentes de los seis consejos populares y líderes comunitarios.

Situación inicial y contexto

La experiencia se lleva a cabo en el territorio del municipio Aguada de Pasajeros, el más occidental de la provincia de Cienfuegos, situado en la porción oeste de la provincia, en los 22° 21' de latitud norte y los 80° 47' de longitud oeste. Limita al norte con el municipio Los Arabos de la provincia de Matanzas; al este, con los municipios Rodas y Abreus; al sur, con el municipio Ciénaga de Zapata y al oeste, con el municipio Calimete, ambos de la provincia de Matanzas. Ocupa un área de 655,57 km² y su población estimada es de 32 159 habitantes (Oficina Nacional de Estadística e Información 2017) con una densidad poblacional de 49,3 hab/km². La cabecera municipal es el poblado de Aguada de Pasajeros y su gentilicio, aguadense. Está conformado por 19 asentamientos de los cuales 4 son urbanos y el resto rural. Es el municipio más lejano de la cabecera provincial, aproximadamente a unos 70 km.

En 2006 se realizaron los primeros pasos para la gestión de desarrollo local en este municipio mediante el diseño e implementación de la EDL: «Aguada por la calidad de vida», con ocho proyectos específicos. Esta estrategia inicia el liderazgo del gobierno, basada en la gestión integral de la ciencia, la tecnología, la innovación y el medioambiente como motor impulsor para el proceso, y muestra un sistema de trabajo diseñado para su evaluación y seguimiento. Tuvo como limitante que sus proyectos específicos eran muy abarcadores, pues sus acciones se enmarcaban en periodos de corto, mediano y largo plazo, lo que restringía su sostenibilidad en el tiempo por los cambios de mandato de gobierno y, además, adolecía de indicadores de impacto para su evaluación.

El municipio Aguada de Pasajeros tiene diseñada una EDL con sus correspondientes programas de desarrollo desde 2009, la que fue aprobada en el mes de febrero de 2011 por acuerdo 81 de la Asamblea Nacional, en su XIV periodo de mandato. Para su diseño se contó con el acompañamiento del CEDEL, del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) al amparo del Programa para el Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo Territorial (PRODEL) y con el financiamiento de la Agencia Suiza de Colaboración para el Desarrollo (COSUDE).

Esta EDL se basó en un proceso participativo donde los principales actores, convocados y encabezados por el gobierno municipal, organizan e implementan acciones de transformación, a partir de la identificación y movilización de los potenciales endógenos en beneficio de su población. La herramienta primordial para lograr este proceso (diseño e implementación) resultó la guía metodológica de la EDM, que radica en la integración de herramientas de planificación que existe en el territorio para lograr una gestión única del desarrollo.

Durante estos ocho años, el programa PRODEL ha desarrollado una serie de procesos de formación, orientados a fortalecer las capacidades de gestión del gobierno local para el proceso de desarrollo diseñado en su EDL, cuyas prioridades son la capacitación y la participación. Además, ha aportado herramientas útiles a la implementación de esta estrategia, para dar respuestas a la difícil situación que en la actualidad atraviesan el territorio y el país. Este programa tiene entre sus finalidades resolver los desequilibrios estructurales e insuficiencias de la economía, a partir de políticas de gobierno con enfoques sistémicos, integrales y sostenibles que respondan a una visión estratégica y consensuada a corto y mediano plazo (PRODEL 2019). Estos propósitos son coherentes con lo planteado en los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados por el VI Congreso del Partido, en abril de 2011 (Partido Comunista de Cuba 2011), y en los documentos del VII Congreso del Partido, aprobados el 18 de mayo de 2017 por el III Pleno del Comité Central del Partido Comunista de Cuba y respaldados el 1.º de junio de 2017, por la Asamblea Nacional del Poder Popular (Partido Comunista de Cuba 2016, 2017).

En estos documentos se identifica al municipio como espacio fundamental de desarrollo, pues se propone un modelo de gestión económica que reconoce y promueve lo estatal y lo no estatal. También, se exponen nuevos métodos de planificación territorial que cambian formas de control de la economía. Se plantea, además, el uso de los tributos territoriales para el desarrollo local; aparecen las cooperativas no agropecuarias como iniciativas de impulso a la producción y los servicios, y se muestra la reformulación del desarrollo rural como un elemento a considerar durante la gestión del desarrollo y la introducción de resultados de la ciencia y la innovación tecnológicas.

Existen otros elementos del contexto que favorecen el proceso de diseño e implementación de la EDL: el reordenamiento de los organismos de la Administración Central del Estado y los cambios estructurales y de funcionamiento en órganos locales del Poder

Popular en provincias y municipios, con esto se logra mayor autonomía en las decisiones a nivel local.

En marzo de 2017, por la experiencia desarrollada en Aguada de Pasajeros en gestión local del desarrollo basado en la estrategia, se inserta PADIT como programa, con la finalidad de fortalecer las capacidades de gobierno para la gestión articulada, descentralizada y concertada del desarrollo socioeconómico de su demarcación, mediante la dinamización de encadenamientos agroindustriales y de servicios, el escalamiento de buenas prácticas y la disminución de vulnerabilidades sociales en el proceso de actualización de la estrategia. Para ello se tienen como base las herramientas diseñadas bajo el amparo de PADIT, con el objetivo de poder replicarse en otros territorios, para lo cual se plantea fortalecer los conocimientos de actores y decisores, desde la actualización de los diagnósticos participativos, de la planificación y del manejo racional de los recursos naturales existentes en el territorio.

Ante estas circunstancias, el municipio Aguada de Pasajeros se propone la actualización de la EDL existente desde 2009, mediante el uso de la guía metodológica EDM. Esta incorpora conceptos importantes dentro de la planificación, delimitaciones entre «lo local» y «lo no local», la integración de actores, el uso de la ciencia y la innovación tecnológica como elementos de impulso, los encadenamientos productivos y el valor agregado de las producciones, la participación, la ubicación temporal dentro del periodo de mandato, la conducción por el gobierno del proceso de diseño y el de implementación y, además, aporta una secuencia de pasos lógicos para su elaboración.

Una vez aplicada la guía, mediante técnicas participativas (lluvias de ideas y otras de búsqueda de consenso) se identificaron las potencialidades y barreras del desarrollo en el territorio, así como el sueño y aspiraciones de los aguadenses, y se determinaron las líneas estratégicas o programas de desarrollo de la EDL:

1. Producción de alimentos.
2. Hábitat.
3. Energía y medioambiente.
4. Capacitación e informatización.
5. Industria local.

Cada línea estratégica constituye un programa de desarrollo que fue diseñado de forma similar a la EDL como proceso participativo y donde se involucran los siguientes actores: grupos técnicos de los programas, especialistas de los programas, decisores como los

jefes de líneas estratégica, otros directivos del gobierno y de entidades relacionadas con el programa, así como la población dentro de estos líderes comunitarios. Estos programas están basados en el sistema de trabajo diseñado para su implementación, con la conducción de los vicepresidentes del CAM que dirigen los programas asociados a la línea estratégica con el asesoramiento directo del grupo técnico de la EDL y del programa en cuestión y, a su vez, se determinan los aliados estratégicos.

Una vez aprobada la estrategia, se diseña un sistema de trabajo para dar seguimiento a su cumplimiento, a través de sus líneas estratégicas, y se responsabiliza a los vicepresidentes del CAM con la rendición de cuentas una vez al año. En el mes de enero del año siguiente, se evalúa la estrategia integral.

Cada jefe de línea (programa) es responsable de conformar los grupos técnicos afines a las líneas estratégicas; convocar a los actores, tanto para el proceso de diseño, actualización e implementación, como para la evaluación, seguimiento y monitoreo de los programas y de la estrategia; diseñar el sistema de trabajo dentro de los grupos afines que permita su articulación; asignar responsabilidades específicas y definir el alcance del programa de conjunto con los demás actores; realizar las evaluaciones periódicas del programa asesorado por el grupo técnico para la formulación, coordinación, revisión y seguimiento constante; y trazar políticas para la implementación de los programas. A pesar de la participación de los jefes de línea y los grupos de trabajo que dan seguimiento a cada una de ellas, no se logra una participación activa de la población en la evaluación y emisión de criterios acerca del cumplimiento de la estrategia, pues desde la concepción de la estrategia no se logró incluir formas y vías que propicien la participación popular.

Cuando se actualizan los programas, se aprueban por el Consejo Técnico Asesor (CTA) municipal. Este contribuye con la revisión de todos los programas y proyectos hasta recomendar su presentación al CAM. Cada jefe de línea o programa, informa el estado de implementación y sus resultados a los delegados durante el proceso de preparación de sus rendiciones de cuentas, de modo que se notifique a la población cómo marcha la estrategia.

Durante esta etapa, los avances en la evolución del proceso de la planificación estratégica son modestos, quedan definidas las prioridades de intervención local y se logra dar pasos en la gestión local integrada de actores y procesos; se consigue la vinculación e integración de procesos, programas, proyectos y políticas; el uso de herramientas diseñadas en la implementación de las políticas nacionales; el diseño de políticas locales para la configuración de los

programas de desarrollo estratégico; y la conformación de una cartera de proyectos que benefician el sector de la producción de bienes y servicios con enfoques de género, equidad y participación. También se establecen sinergias con proyectos y/o programas nacionales como: Proyecto de Innovación Agropecuario Local, Hábitat 2 y PRODEL, se desarrollan espacios de socialización de resultados con el desarrollo de dos ediciones de la Feria de Innovación Agropecuaria Local para el Desarrollo; se incrementa el liderazgo del gobierno en la conducción del proceso de desarrollo local; asimismo, resultan representativas las acciones de intercambio y capacitación a actores y decisores con énfasis en los grupos vulnerables y las mujeres.

A pesar estos avances aún se identifican dificultades para su implementación. Existen entidades que no se involucran de modo adecuado en el proceso, pues no consideran el contenido de los programas de las líneas estratégicas en la planificación del trabajo. Además, se constata insuficiente aprovechamiento de oportunidades de acceso a los financiamientos, al no valerse del Plan de Economía como la vía fundamental para la respuesta a las acciones contenidas en los programas. No todas las líneas estratégicas tienen actualizados sus programas, lo que provoca que exista un desnivel en cuanto a la formulación de proyectos, porque los actores encargados de cada programa aún carecen de conocimientos suficientes para el diseño de estos; los indicadores diseñados no permiten la evaluación real de la visión y esto limita la determinación del avance e incumplimientos en el proceso metodológico para la implementación de las políticas, pues estos indicadores no siempre constituyen una herramienta efectiva de medición por no calcular resultados específicos de cada una de las acciones de la estrategia.

Proceso de intervención y su contexto

Con la intervención de PADIT en el período 2017-2018, se realizaron encuentros con la dirección de la AMPP, reuniones con el grupo coordinador del desarrollo local, capacitaciones a miembros del grupo de trabajo para la actualización de la estrategia, y un taller para la conformación del cronograma y su seguimiento. Todas estas actividades se desarrollaron con el objetivo de orientar la actualización de la estrategia, a partir de la adecuación de la EDL de 2011 a guía metodológica para el diseño, actualización e implementación de la EDESM, la que a diferencia de la anterior amplía su espectro en la dimensión económica y realza la valía de la participación social e institucional en el proceso, donde la asociatividad entre la dirección de la AMPP, el CAM, el grupo

de desarrollo local con entidades productivas y de servicios, así como el enfoque de cadena productiva y valor agregado, devienen aspectos de relevancia.

Este proceso se desarrolló en el contexto político de la conceptualización del modelo económico y social del país, en el Plan 2030 y en los lineamientos, donde que se promueve un crecimiento de la gestión del desarrollo territorial, pues en armonía con la «visión de la Nación» se requiere el complemento de la «visión del territorio». Además, se establece el municipio como espacio fundamental de desarrollo con un modelo de gestión económica que reconoce y promueve lo estatal y no estatal, en el que aparecen nuevos métodos de planificación territorial que cambian formas de control de la economía: los tributos territoriales para el desarrollo local; la elevación de calidad de servicios por prestaciones estatales y no estatales; la reformulación del desarrollo rural; el aseguramiento municipal de programas de viviendas con materias primas locales, en respuesta al Programa Nacional de la Autarquía y tecnologías disponibles para producir materiales de construcción; la introducción de resultados de ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo; y la descentralización. Todos estos se consideran aspectos clave para la autonomía municipal, así como para los cambios estructurales y de funcionamiento en provincias y municipios. Como parte del contexto, la aprobación, en abril de 2017 del Plan del Estado para el enfrentamiento al cambio climático (Tarea Vida), resultó un hecho significativo.

Dadas estas circunstancias se inicia el proceso de actualización de la EDESM, con el objetivo de lograr un municipio con un modelo de desarrollo que promueva la autogestión local y tenga un mayor protagonismo, una mejor gestión en ese nivel, un incremento de condiciones de vida para el beneficio de su población, el desarrollo de un amplio programa de capacitación dirigido hacia los grupos técnicos y de trabajo que intervendrían en este proceso. Todo esto sería partiendo de la aprobación del cronograma de trabajo por parte del CAM y su incorporación a la planificación del órgano de dirección administrativo y de las direcciones sectoriales que participan en el proceso de actualización de la EDESM. Se tendrán como base las cinco etapas de desarrollo del trabajo y los impactos esperados, así como la secuencia de pasos lógicos o ruta crítica para el completamiento de las etapas.

Para realizar el proceso se parte del documento «Desarrollo económico y social territorial: primera aproximación a una guía

metodológica», que recoge una secuencia de pasos lógicos que trazan la ruta crítica para el proceso de conformación de las EDESM facilitada por PADIT.

Una vez aprobado el cronograma de trabajo para la actualización de la EDESM por la dirección de la AMPP, se legitima el grupo técnico que trabajará en ello. Este estará conformado por especialistas y técnicos que, por su rol y experiencia en el proceso de diseño anterior, aportarán elementos importantes para el reajuste del documento primario; entre ellos están los siguientes: el coordinador de desarrollo local del gobierno de Aguada de Pasajeros (encargado de la coordinación de las acciones para el trabajo); profesores del CUM (que asumirían como facilitadores del proceso), un especialista del CITMA; funcionarios del gobierno integrantes del equipo de coordinación; técnicos de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI); especialistas de la delegación de Agricultura, Planificación Física, Economía y Planificación, Defensa Civil, así como del Centro de Gestión de Riesgos de Desastres. Este grupo técnico se encargó de la recopilación de información y herramientas de planificación dispersas que serían utilizadas como bases para la actualización de la EDESM:

- Plan General de Ordenamiento Territorial.
- Programa de Desarrollo Integral (en fase de aprobación).
- Programa de la Agricultura Urbana y Suburbana.
- Programa de la Autarquía.
- Estrategia Integrada de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente.
- Plan del Estado para el enfrentamiento al cambio climático (Tarea Vida).
- Estudios de peligro, vulnerabilidad y riesgos del municipio.
- Informes de rendición de cuentas de los programas de las cinco líneas estratégicas.

La actualización de la EDESM se inicia mediante el desarrollo de un ciclo de tres talleres con actores y decisores del territorio que, semejante al proceso de diseño (Centro de Desarrollo Local y Comunitario 2009), contempla un recorrido metodológico que se desarrolla a través de los siguientes pasos:

1. Identificación y clasificación por orden de importancia de los potenciales: se trata de conocer y de reconocer de manera colectiva, desde intereses y puntos de vista diversos, aquellos elementos internos que pueden favorecer el desarrollo, al responder a la siguiente interrogante: ¿con qué contamos

para desarrollar el municipio? Estos potenciales están constituidos, especialmente, por recursos humanos, reservas productivas, habilidades, características físico-geográficas, tradiciones y otros, y representan el conjunto mediante el cual se fundamentará la estrategia de desarrollo. La vía para llegar a ello consiste en aplicar una «lluvia de ideas» donde se registran los potenciales nominados por cada miembro del equipo, uno por vez, sin importar cuántos sean. Una vez acabada la lista, se unen los que guardan relación, para sintetizarla. Ese es el momento en que cada miembro del equipo da orden de importancia a los tres elementos que consideran más relevantes y factibles de aprovechar para el desarrollo municipal. Con esos criterios se ponderan los elementos de la lista, colocando cinco puntos al primer lugar, tres puntos al segundo y un punto al tercero, hasta completar todas las opiniones y, luego, se suman los valores y se ordenan de mayor a menor puntuación, de manera que los que resulten más valorados conforman el listado de los potenciales más significativos para el desarrollo del municipio, según la opinión del equipo. De este ejercicio resultan catorce potenciales cuyo aprovechamiento eficiente y racional le permitirían al municipio encaminar un proceso de desarrollo «desde adentro».

2. Identificación de barreras que concretamente existen, ya sean objetivas o subjetivas: estas son los elementos que limitan o impiden el aprovechamiento de los potenciales antes definidos, como la desconexión entre potenciales, insuficientes conocimientos, falta de capacidad de gestión, falta de integración, entre otros. El procedimiento es similar al que se sigue con los potenciales, hasta llegar a la relación de aquellas más determinantes para su uso y sobre las que se tendría que actuar en función de minimizar sus efectos. El ejercicio permitió identificar diecinueve barreras que son los elementos que impiden el aprovechamiento de los potenciales para el desarrollo. Desde el punto de vista económico, las barreras se identifican en los bajos rendimientos agrícolas e insuficiente calidad en las producciones, bajo valor agregado a las producciones agropecuarias, insuficiente sistema de gestión y control económico, insuficiente aprovechamiento de los recursos del municipio y entorno económico desfavorable para los emprendimientos locales. En lo social las barreras resultan la insatisfacción de la demanda habitacional, la débil atención al hábitat y los servicios sociales en las zonas rurales, las largas distancias

a transitar hasta la cabecera provincial en busca de servicios vitales, la insuficiente infraestructura de servicios con inadecuados horarios, el insuficiente trabajo comunitario y el aumento de las migraciones de zonas rurales a urbanas. Las barreras ambientales están en el mal funcionamiento del sistema de recogida y procesamiento de residuales sólidos y la inexistencia de alcantarillado, el mal estado de las redes de abasto y drenaje, la contaminación atmosférica y la pérdida de la diversidad biológica, la insuficiente reforestación y el poco uso de energía renovable. Además, se identifican barreras relacionadas con el ámbito laboral como el déficit de personal técnico calificado, la inestabilidad de la fuerza laboral por la existencia de sectores poco atractivos y la escasa atención al hombre, y la poca motivación para acceder a perfiles agropecuarios y asumir responsabilidades.

3. Reconocimiento del contexto en el momento en que se efectúa el ejercicio: se realiza a través de las variables que fundamentalmente lo determinan (se debe evaluar el contexto y ser capaces de anticipar posibles situaciones, a partir del comportamiento de aspectos externos –variables claves– que no se pueden manejar ni evitar desde el municipio. Estos pueden impactar en el territorio y habría que estar preparados para enfrentarlos). Se analizaron seis variables del contexto (política de los Estados Unidos hacia Cuba, crisis financiera internacional, condiciones climáticas y fenómenos meteorológicos adversos, economía nacional, políticas y programas nacionales, toma de decisiones y gestión de recursos), suponiendo para cada una tres estados o formas de comportarse: tendencial, deseado y no deseado. De esta forma, se llegaron a conocer los procesos nacionales o internacionales actuales, cuyo comportamiento puede incidir, favorable o desfavorablemente, en el municipio, sin que puedan evitarse desde allí. Este paso se realizó de igual forma que los anteriores, se listan las variables que proponen los participantes y se deciden aquellas principales. Por pequeños subgrupos se dividen las variables y para cada una se definen tres posibilidades o escenarios: tendencial, deseado o no deseado, conformados con la información que se dispone. Las propuestas se presentaron en plenario y se complementaron mediante el debate. Con la articulación lógica de las variables descritas, se describió cada escenario a tenerse en cuenta como posibilidad a enfrentar, como oportunidad o amenaza, en el marco del proceso de implementación de la estrategia.

4. Visión o sueño común: definió las expectativas del grupo en relación a la pregunta ¿cómo queremos que sea el municipio? La construcción de esta respuesta tiene que ver con nuestras aspiraciones y expectativas, que también representan nuestras «carencias» y que están detrás de cada idea, por lo que medir sistemáticamente el avance en cada una de ellas, será una manera de conocer cómo se avanza en la meta final que se ha identificado. Constituyó un elemento aglutinador del grupo, por cuanto se expresaron expectativas comunes que sirvieron de base para la definición posterior de indicadores que miden de forma sistemática el acercamiento o no a la meta fijada. Así resultó la siguiente visión: municipio reconocido por su patrimonio e identidad cultural, emprendedor, habitable, gestionado desde una gobernanza inclusiva, equitativa y participativa, visto como un espacio donde sus habitantes desarrollen sus capacidades, sueños y aspiraciones.
5. Precisión de los aliados: estos son organismos, instituciones y/u organizaciones que el municipio necesita de acuerdo con las potenciales y barreras, para poder llevar adelante la estrategia de desarrollo y que pueden ser portadores de conocimientos, tecnologías, recursos y demás. Las alianzas deben concretarse en acciones que establezcan relaciones necesarias de acuerdo con los potenciales que se definen para el logro de la implementación del proceso. Los aliados son importantes para el municipio por el apoyo que pueden brindar en relación a nuevos conocimientos, capacidad de coordinación supramunicipal, tecnologías, recursos de diferente naturaleza, entre otros. Los aliados identificados fueron: PADIT, CUBAENERGIA, PRODEL, Universidad de Cienfuegos, Instituto Nacional de Investigaciones de Viandas Tropicales (INIVIT), Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA), Ministerio de la Agricultura (MINAG), MEP, Dirección Provincial de Planificación Física (DPPF), CITMA, Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX), Centro Universitario Municipal (CUM), Universidad Central de Las Villas (UCLV), Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC), Estación de Pastos y Forrajes Indio Hatuey (IIPF).
6. Identificación de las fuentes de financiamiento por proyectos que están disponibles: se refiere a las posibilidades con que pudiera contar el municipio para implementar el proceso de desarrollo desde sus potencialidades. Con esto quedó evidenciado que no siempre el asunto es por falta de recursos. Para ello se tuvo en cuenta los recursos propios, el

plan y el presupuesto municipal, la contribución territorial, proyectos de Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL), fondos diversos, de medioambiente y de conservación de suelos, así como la cooperación internacional que, al tener como marco la estrategia de desarrollo, los coloca de manera más eficiente y con mayores impactos.

7. Definición de las prioridades o líneas estratégicas: en ellas se concentrarán los esfuerzos fundamentales sobre la base de la combinación de potenciales y barreras. Para lograr esto se procesa la pregunta ¿cuáles potenciales pueden aprovecharse mejor, más rápido y con mayores resultados en términos de incremento de producciones para el consumo local, ingresos del municipio, mejores servicios, ampliación de capacidades, cadenas productivas y procesamiento de producciones primarias, entre otros? Mediante el trabajo de mesa, se validan las prioridades a trabajar y se determinan las líneas estratégicas o programas de trabajo. Como resultado de esta acción, se conforman cuatro líneas estratégicas que son: producción, procesamiento y comercialización de alimentos; gestión local del hábitat; gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo sociocultural; y gestión energética y medioambiental. A diferencia de la estrategia anterior, no se identifica la industria local como línea estratégica, pues está contenida en otras líneas del programa minindustrial.

Las propuestas de políticas locales a seguir para el desarrollo municipal se diseñan durante la implementación de la estrategia, así como las fuentes de financiamientos para dar respuestas a las acciones contenidas dentro de ella. Todo este proceso es sometido a un sistema de información y comunicación por todas las vías y medios locales (página web del Poder Popular, redes sociales, emisora municipal Aguada Radio, radio base local, boletines, informes de delegados, entre otras). Finalmente, es sometido a la aprobación de los órganos colegiados de dirección y la AMPP.

La culminación de este proceso de intervención requiere del diseño de los programas de desarrollo por los grupos técnicos, con la conducción del gobierno como coordinador según los programas de atención de los vicepresidentes. De este proceso emergen las propuestas de proyectos y acciones a acometer para guiar el desarrollo diseñado, así como la determinación del sistema de trabajo a seguir para su evaluación. Posteriormente son sometidos a la aprobación del CAM.

Como en la anterior etapa, son apreciables aquí, los resultados de la estrategia actualizada, al reconstruirse los elementos esenciales que la conforman como los potenciales, las barreras, la visión, los aliados, el contexto y las fuentes de financiamiento. Sin embargo, a diferencia de la anterior, se identifica la contribución territorial, se perfilan las líneas estratégicas, se concibe un rediseño de políticas mediante el análisis del contexto, se amplía el alcance a otros territorios, se profundiza en elementos esenciales como los encadenamientos productivos y el valor agregado de las producciones.

Otros logros del proceso se relacionan con el nivel de preparación alcanzado por el equipo de trabajo de Aguada de Pasajeros para la actualización de la estrategia, lo que condicionó el asesoramiento de los equipos de trabajo del resto de los municipios de la provincia y el seguimiento sistemático al proceso realizado por el grupo provincial de PADIT. Esto permitió diseñar proyectos que manifiestan la interterritorialidad, planes temáticos conjuntos para el trabajo multiactoral y multinivel, así como nuevos espacios para la actuación conjunta.

Situación actual y su contexto

La etapa se caracterizó por situaciones contextuales que refuerzan el uso de la EDESM como herramienta para la gestión gubernamental en la conducción de los procesos de desarrollo local, lo que se evidencia en la aprobación del proyecto de Constitución, el 24 de febrero de 2019, y su legitimación por la Asamblea Nacional del Popular, en ese mismo año. En este documento se refuerza la idea del municipio como escenario clave para el desarrollo, donde la descentralización, la autonomía del territorio, la delimitación de funciones del CAM y la AMPP constituyen fortalezas para la implementación de la etapa actual de la sistematización.

Como parte de la secuencia para la actualización de la estrategia, se realiza el diseño e implementación del sistema de trabajo recogido en un octavo paso, donde el CAM da seguimiento al proceso de actualización, a partir de cada una de las líneas estratégicas y como parte de los programas que se aprueban. Mientras, el grupo técnico precisa los proyectos o tipos de proyectos que no deben faltar para implementar las acciones en el tiempo previsto, a partir del análisis tanto de lo necesario como de lo posible. Los proyectos que constituyen propuestas de diseño, organización e implementación de actividades específicas se formulan posteriormente y con el nivel de detalle que requiere su aprobación, en primer lugar, por parte del CAM.

En esencia, este paso se encuentra en proceso de implementación, se trabaja en la actualización de los programas por líneas estratégicas y sus correspondientes sistemas de trabajo, al tener como vía para su uniformidad una propuesta de guía metodológica elaborada por el equipo de trabajo, la que fue socializada en espacios de intercambios con el grupo provincial que asesora el proceso de diseño e implementación de la EDESM. Para esta última acción se propone un sistema de trabajo que recoge los responsables por líneas estratégicas; de esta forma, los vicepresidentes del CAM quedan designados para tal desempeño, se forman grupos de trabajos afines a la línea estratégica que garantizará el acceso a las diferentes fuentes de financiamientos, así como un eficiente aprovechamiento de las oportunidades y de los recursos endógenos con que se cuenta. A su vez, estos funcionarios son responsables de:

- Conformar grupos técnicos afines a las líneas estratégicas.
- Convocar a los actores, tanto para el proceso de diseño, actualización e implementación, como para los de la evaluación, seguimiento y monitoreo de los programas y de la EDESM.
- Diseñar el sistema de trabajo dentro de los grupos afines, que permita la implementación de la EDESM.
- Asignar responsabilidades específicas y definir el alcance del programa de conjunto con los demás actores.
- Realizar las evaluaciones periódicas del programa. Esto será asesorado por el grupo técnico para la formulación, coordinación, revisión y seguimiento constante.
- Trazar políticas para la implementación de los programas.
- Someter los programas ya actualizados a la aprobación del CTA municipal, quien contribuirá con la revisión de todos los programas y proyectos hasta recomendar su presentación al CAM.
- Aprobar y definir vías de implementación para cada programa, a partir de las posibles fuentes de financiamiento y del apoyo de aliados. Esto significa que un proyecto aprobado por el CAM, según las posibilidades que se analicen, puede, a su vez, dividirse en «partes» que darán lugar a proyectos de diferente naturaleza (MEP, organismos internacionales, entre otros).
- Desarrollar ideas e implementar proyectos.
- Realizar evaluación y ajustes continuos: cada línea será evaluada por el CAM una vez al año y se rendirá cuenta de la estrategia a la AMPP anualmente.

- Asegurar la información a la población acerca de la marcha de la EDESM, a partir de los datos que cada línea o programa ofrece sobre el estado de la implementación y sus resultados a los delegados en proceso de preparación para la rendición de cuentas.
- Lograr que los planteamientos de la población constituyan la base para la formulación de proyectos.

Este proceso, de manera intencionada, ampliará de forma progresiva la participación de entidades, delegados del Poder Popular y población, pero será imprescindible que se consolide de manera paulatina, por eso, no se debe apresurar con un costo de calidad en los resultados. En el acuerdo 143/11 de 2017, la AMPP legitimó la EDESM, la cual, como instrumento rector de planificación gubernamental, pretende enmarcar y fundamentar los planes, programas e iniciativas de inversión que se realizarán en el municipio durante el periodo comprendido entre los años 2018 y 2023 (XVII mandato).

A pesar de no estar actualizados los programas de las líneas estratégicas, las acciones que tributan a estos constituyen proyectos incorporados a la cartera del municipio, dan cumplimiento a las políticas, más del 90 % son proyectos productivos distribuidos por las líneas estratégicas: producción, procesamiento y comercialización de alimentos (8), gestión local del hábitat (5), gestión energética y medioambiental (4), gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo sociocultural (3).

Pese a los resultados que muestra la EDESM ya actualizada, aún se manifiestan dificultades en su proceso de implementación, porque los coordinadores de líneas no han logrado aunar todos los programas bajo su dirección como línea única integrada para la toma de decisiones. La capacitación de actores y decisores es aún insuficiente, son escasas las alianzas estratégicas entre sectores y/o territorios para coordinar, concertar y, finalmente, desarrollar acciones conjuntas, no se logra la institucionalización de la EDESM y los indicadores para su evaluación son insuficientes, al no medir el avance en su totalidad.

Lecciones aprendidas

En resumen, el proceso abordado para la actualización de la estrategia dejó como lecciones aprendidas las siguientes:

- El gobierno municipal es el actor local con mayor capacidad para organizar y liderar las acciones que tributan a la

búsqueda del desarrollo en el municipio, pues es la entidad municipal con más alto poder de convocatoria y de recursos para aglutinar a los demás actores locales en torno a su liderazgo, también por sus relaciones con instituciones supra-municipales que pueden garantizar el éxito de lo proyectado en la EDESM.

- El conocimiento construido en el proceso de la gestión e implementación de EDESM desde etapas anteriores resultó de incalculable valor en la participación de todos los actores que participaron en el proceso de actualización de la estrategia en la etapa sistematizada e hicieron que estos procesos fueran más expeditos, que no emergieran más elementos negativos y, por tanto, que se cumpliera con el cronograma pautado para la presentación y aprobación de la EDESM ante la AMPP.
- La EDESM corre el riesgo de no ser efectiva si en los tiempos determinados no se realiza la construcción de los programas que tributan al cumplimiento de las líneas estratégicas, ni la integración de estos programas y su evaluación sistemática por parte de los funcionarios responsabilizados con las líneas estratégicas y por los órganos de gobierno, ya que todo esto afecta el cumplimiento de los planes, programas e iniciativas de inversión que se planificaron desarrollar en el municipio para el XVII mandato.
- Cuando existen conocimientos de las diferentes oportunidades de acceso al financiamiento y se aprovecha el plan de la economía como vía fundamental en la promoción de proyectos de desarrollo local, se contribuye de forma más eficiente a lo proyectado en la EDESM, al lograrse mayor participación en los procesos de preparación y puesta en marcha de esos proyectos que luego aportan al DL.
- El carácter multidimensional, multinivel y multiactoral en los espacios de intervenciones constituye la clave del éxito, pues se necesita –desde el proceso de construcción de la estrategia– una mirada a todo el entorno territorial que incluya las relaciones con otros niveles de administración y de toma de decisiones que se vinculen con entidades enclavadas en el municipio, así como de los actores locales o no que puedan aportar a la visión de la estrategia. Todo lo anterior busca evitar la tradicional visión segmentada y sectorial del desarrollo, aportar a las diferentes dimensiones del desarrollo integral y garantizar la participación de todos los factores que garantizan la implementación exitosa de la EDESM.

De estas lecciones aprendidas, se deriva un plan de acción para enfrentar el proceso de actualización de la EDESM en próximos ciclos estratégicos (tabla 1).

Tabla 1. Plan de acción para la actualización de la EDESM

ACCIÓN	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	FECHA
Difusión de los resultados del proceso de sistematización con dirigentes del CAM y la AMPP, para la toma de decisiones sobre el proceso de la EDESM y ampliar la participación de los actores.	Coordinador de desarrollo local	Grupo municipal, presidente del CAM, vicepresidentes, dirigentes de la AMPP.	Octubre de 2019
Taller con responsables de las líneas estratégicas y sus grupos de trabajo, para aportarle al proceso de implementación de la EDESM el control sobre los resultados a partir de su evaluación sistemática.	Presidente de AMPP	Grupo municipal, vicepresidente que atiende la línea estrategia con su grupo de trabajo.	Enero de 2020
Taller con integrantes de grupos de trabajo que atienden las líneas estratégicas y los organismos e instituciones afines, para definir indicadores que permitan medir avances o no en la implementación de la EDESM.	Responsables de línea	Grupo municipal, vicepresidente (atiende la línea estrategia con su grupo de trabajo), representantes de empresas y organismos.	Febrero de 2020
Entrenamiento con líderes comunitarios sobre el uso de la EDESM como herramienta para generar un espacio de participación efectiva que promueva el diálogo de los decisores con población, y aportar así nuevas miradas que generen acciones desde las comunidades.	Coordinador de desarrollo local	Grupo municipal, responsable del trabajo comunitario integrado, presidentes de consejos populares, delegados de circunscripciones.	Febrero de 2020
Reunión con dirigentes del CAM y la AMPP para presentar la propuesta de acciones devenida del proceso de sistematización y conciliar una propuesta conjunta con acuerdo del CAM, para institucionalizar el proceso de transformación que se propone a partir de esta sistematización.	Coordinador de desarrollo local	Grupo municipal, presidente del CAM, vicepresidentes, dirigentes de la AMPP.	Marzo de 2020
Desarrollar capacitación a actores locales sobre procesos de innovación que pudieran ser asumidos en el municipio para promover desde allí el DL.	Director del CUM	Profesores del CUM, integrantes de grupos de trabajo que atienden líneas estratégicas.	Primer semestre de 2020
Efectuar recorridos desde el grupo de DL por las principales entidades aportadoras al DL o por los grupos de acción de cada programa, para dar a conocer la EDESM y la implicación de ellos en el cumplimiento de los programas.	Grupo de DL	Grupo de DL, entidades seleccionadas.	Noviembre de 2019 a marzo de 2020

Tabla 1. Plan de acción para la actualización de la EDESME (cont.)

ACCIÓN	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	FECHA
Elaborar una carpeta con información clave para la toma de decisiones y planificación estratégica del municipio, dirigida a actores claves que necesitan integrarse a las alianzas nuevas que deben explorar y al uso de las nuevas fuentes de financiamiento.	Vicepresidente del órgano de gobierno	Grupo coordinador de desarrollo local y entidades	Diciembre de 2019
Desarrollar un ciclo de talleres comunitarios para lograr vínculos de la ciudadanía en el proceso de sistematización.	Grupo municipal de trabajo comunitario integrado	Población de las comunidades	Enero/ marzo de 2020. Junio/ octubre de 2020.

Conclusiones

El proceso de actualización de la EDESM Aguada de Pasajeros se realizó cumplimentando el procedimiento metodológico «Desarrollo económico y social territorial: primera aproximación a una guía metodológica», el cual contó con la participación de actores y decisores y fue liderado y/o conducido por el gobierno local en su condición de actor central del proceso. Se logró un documento guía donde se recogen los potenciales, las barreras, la visión del contexto, los aliados estratégicos, así como las políticas que facilitan su implementación; sin embargo, aún no constituye una herramienta de trabajo porque no integra todos los programas de atención de los jefes de líneas, por esto se necesita la institucionalización de la EDESM.

Bibliografía

- ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR (AMPP) (2017). «Estrategia de desarrollo económico y social municipal de Aguada de Pasajeros» (material impreso). Cienfuegos.
- ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR (ANPP) (2018). «Proyecto de Constitución de la República de Cuba» (tabloide). La Habana: Empresa de Artes Gráficas Federico Engels.
- CENTRO DE DESARROLLO LOCAL Y COMUNITARIO (CEDEL) (2009). «Guía metodológica de la estrategia de desarrollo municipal» (documento inédito). La Habana.
- CENTRO DE DESARROLLO LOCAL Y COMUNITARIO (CEDEL) (2017). «Programa para el Fortalecimiento de Capacidades Municipales» (soporte digital). La Habana.
- GUZÓN, A. (2006). *Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas*. La Habana: Editorial Academia.

- MINISTERIO DE LA AGRICULTURA (MINAG) (2016). «Programa de la Agricultura Urbana y Suburbana» (material impreso). La Habana.
- MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE DE CUBA (CITMA) (2016). «Estrategia Integrada de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (material impreso)». La Habana.
- MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE DE CUBA (CITMA) (2019). «Plan del Estado para el enfrentamiento al cambio climático (Tarea Vida)» [en línea]. [Consulta: 2019-10-18]. Disponible en https://www.ecured.cu/Tarea_Vida
- NÚÑEZ, J.; ALCÁZAR, A. (coords.) (2016). *Universidad y desarrollo local: contribuciones latinoamericanas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMACIÓN (ONEI) (2017). «Anuario estadístico de Cuba 2016». La Habana.
- PRODEL (2019). *Ficha PRODEL* [en línea]. [Consulta: 2019-12-2]. Disponible en https://www.eda.admin.ch/countries-content/cuba/ficha-prodel_SP
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC) (2011). «Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución». La Habana: VI Congreso del PCC.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC) (2016). «Actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021» [en línea]. La Habana: VII Congreso del Partido. [Consulta: 2019-10-11]. Disponible en <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Lineamientos%202016-2021%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf>
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC) (2017). «Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030». La Habana: VII Congreso del PCC.



VII. Articulación de las diferentes formas de gestión

Sistematización de experiencias del proyecto agropecuario para el desarrollo integral y sostenible en la finca La Fortaleza (2018-2019)

BLANCA CORTÓN ROMERO / MARTHA MARTÍNEZ ISAAC

Introducción

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), aprobados en 2015 por la Organización de Naciones Unidas (ONU), centran su atención en problemáticas que resultan muy importantes en el nuevo contexto mundial para impulsar el desarrollo sostenible y hacer frente a las consecuencias del subdesarrollo, el cambio climático y otros fenómenos que impactan negativamente en el mundo contemporáneo, especialmente en los pequeños estados insulares y países en vías de desarrollo. Entre los ODS contenidos en el documento conocido como Agenda 2030, se incluye como n.º 2: poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. Asimismo el n.º 12 plantea lo siguiente: garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. (Organización de Naciones Unidas 2018).

Por otra parte, en los documentos aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), referidos a la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, las bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 y los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021 se expresa la concepción y la política de desarrollo que se asume en el país y se trazan las acciones a mediano y largo plazo para el logro de los objetivos propuestos (Partido Comunista de Cuba 2011, 2016, 2017).

Estos documentos sustentan un modelo de gestión de la economía cubana que reconoce y estimula a la empresa estatal socialista –forma principal en la economía nacional– y otras variantes como las cooperativas y los usufructuarios de tierras; además, considera el desarrollo de proyectos locales, en especial los de producción

de alimentos, como una estrategia de trabajo para el logro del autoabastecimiento municipal y el cumplimiento de los planes económicos trazados por la máxima dirección del país. De esta forma, en las bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, se define la producción de alimentos como un sector estratégico de la economía cubana y se insiste en la necesidad de incrementar las producciones ecológicas. Asimismo, se hace énfasis en la necesidad de impulsar la aplicación de la ciencia y la técnica en función del incremento de la producción de alimentos, así como de actualizar y ejecutar programas dirigidos a la preservación y rehabilitación de los recursos naturales que se utilizan, y a la capacitación de los productores en gestión ambiental.

Entre los ejes estratégicos que conforman el núcleo de la propuesta de desarrollo económico y social cubano, portadores del contenido esencial de las transformaciones que resultan necesarias en la actual situación del país para alcanzar las metas propuestas, está el referido a los recursos naturales y medioambientales. Entre sus objetivos específicos se incluye el de diseñar e implementar un modelo de gestión local y comunitaria con un enfoque medioambiental, que integre –bajo la autoridad de los gobiernos territoriales– la protección y uso racional de los recursos naturales, así como la lucha contra la contaminación y las indisciplinas sociales que impactan negativamente en el medioambiente. Desde esta propuesta se defiende el uso adecuado de técnicas agroecológicas y el tratamiento de los residuales del proceso productivo con un enfoque ambiental en la producción de carne de cerdo.

Todo lo anterior se corresponde, además, con la problemática de la protección del medioambiente, tratada ampliamente en el Plan de Estado para el enfrentamiento al cambio climático (Tarea Vida)¹. A partir del análisis de las afectaciones actuales y futuras en la agricultura se prevé que, como resultado del cambio climático, estas provocarían disminuciones en la producción agrícola y la crianza de animales, de no tomarse las medidas de adaptación específicas de carácter organizativo y tecnológico.

¹ El Plan de Estado para el enfrentamiento al cambio climático está sustentado sobre una base científica multidisciplinaria que da prioridad a 73 de los 168 municipios cubanos, 63 de ellos en zonas costeras y otros 10 en el interior del territorio. Contempla 5 acciones estratégicas y 11 tareas dirigidas a contrarrestar las afectaciones en las zonas vulnerables, las que fueron aprobadas el 25 de abril de 2017 por el Consejo de Ministros y constituyen una prioridad para la política ambientalista del país. El Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) es el encargado de implementar y controlar las tareas de este plan.

Teniendo en cuenta estos fundamentos, se lleva a cabo la sistematización de una experiencia de desarrollo local en la provincia de Santiago de Cuba, con el objetivo de extraer lecciones con una visión crítica sobre el contexto en que se desarrolla y sobre las condiciones en que está insertada para, a partir de la reflexión y revisión de los procesos, alcanzar aprendizajes y hacer posible la transformación de una realidad.

En el desarrollo del ejercicio de sistematización del Proyecto Agropecuario para el Desarrollo Integral y Sostenible de la finca La Fortaleza (2018-2019), se define como eje la articulación de actores para la gestión ambiental de la producción de carne porcina y el tratamiento de residuales, y se determinaron los siguientes objetivos:

1. Mostrar fortalezas y debilidades en la gestión ambiental del proceso productivo de carne porcina y el tratamiento de residuales.
2. Revelar fortalezas y debilidades en la articulación de actores para la gestión ambiental de la producción de carne porcina y el tratamiento de residuales.
3. Identificar potencialidades para la construcción de capacidades para la producción de carne porcina con técnicas agroecológicas.

La construcción de capacidades se considera la base del desarrollo territorial, debido a que permite que los diversos actores generen un elevado nivel de organización e interacción en la implementación de estrategias de desarrollo local colectivas. Se asume el enfoque pedagógico para el desarrollo territorial como:

una forma de entender y actuar en la construcción de capacidades para el cambio en el territorio de forma coherente, con una construcción social y política que active la participación de los actores territoriales. Supone un modo de comprender el conocimiento, la vinculación teoría-práctica, el reconocimiento del otro (saberes locales, prácticas y experiencias), la vinculación basada en el diálogo y la resolución de conflictos promoviendo instancias democráticas. (Costamagna y Larrea 2017, p. 28).

Esto sucede debido a que se sostiene una lógica en correspondencia con las actuales direcciones del desarrollo territorial cubano.

El proceso de sistematización efectuado se corresponde con la lógica de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral

Territorial (PADIT). En este caso, se refiere a las siguientes líneas, efectos y productos:

- Línea de acción de PADIT implementada en el territorio donde se ancla la iniciativa: articulación de actores para la gestión del desarrollo local. Está en función del valor de los recursos locales.
- Efecto PADIT al que corresponde (efecto 1): fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos territoriales para la gestión descentralizada y las articulaciones entre niveles de gobierno.
- Producto PADIT del territorio al que corresponde (producto 1): gobiernos territoriales implementan instrumentos de gestión y planificación participativos de concertación de actores y de articulación multinivel para la gestión del desarrollo local.

Descripción y reflexión crítica sobre de la situación inicial y contexto de la experiencia

Aspectos geográficos, sociales, legales o políticos clave

El Proyecto Agropecuario para el Desarrollo Integral y Sostenible se desarrolla en la finca La Fortaleza, ubicada en la carretera de la Gran Piedra (km 1), comunidad El Sapo, consejo popular Siboney. Limita por el sur con la carretera de Siboney, por el este, con el camino vecinal del barrio La Esperanza y tierras de la unidad básica de producción cooperativa (UBPC)² Las Guásimas, por el norte, con tierras de esta UBPC y usufructuarios, y por el oeste, con la carretera de la Gran Piedra (figura 1).

La finca surgió en 1995, a partir de la adquisición de tierras en usufructo por la familia Verdecia Dolz, y desde sus inicios obtuvo excelentes resultados de producción, avalados por las evaluaciones sistemáticas del Grupo Nacional de la Agricultura Urbana, a pesar de la seria problemática ambiental y climatológica que presenta.

Se trata de un emprendimiento familiar con una estructura basada en lazos familiares: la madre es la usufructuaria de la tierra, uno de los hijos –definido en el informe como el productor– se encarga de las gestiones y la representación, y el padre tiene una gran participación en la gestación de las ideas. Existe un administrador y jefe de finca que proviene del gobierno con amplios conocimientos de la actividad agrícola, una jubilada del banco para las cuestiones bancarias, otra que lleva la estadística, un jefe

² Es una comunidad económico-social integrada que responde al concepto de desarrollo rural. Son cooperativas agropecuarias donde la producción se realiza en común, así como es la propiedad de los medios. Utilizan tierra estatal como usufructo. Se constituyen de acuerdo a las disposiciones que norma la ley.

para cada área, así como médicos y técnicos veterinarios. La familia tiene cierta experiencia en el desarrollo de la actividad, pues con anterioridad desarrolló con éxitos la ceba de pollos en la placa de la casa en la ciudad de Santiago de Cuba.

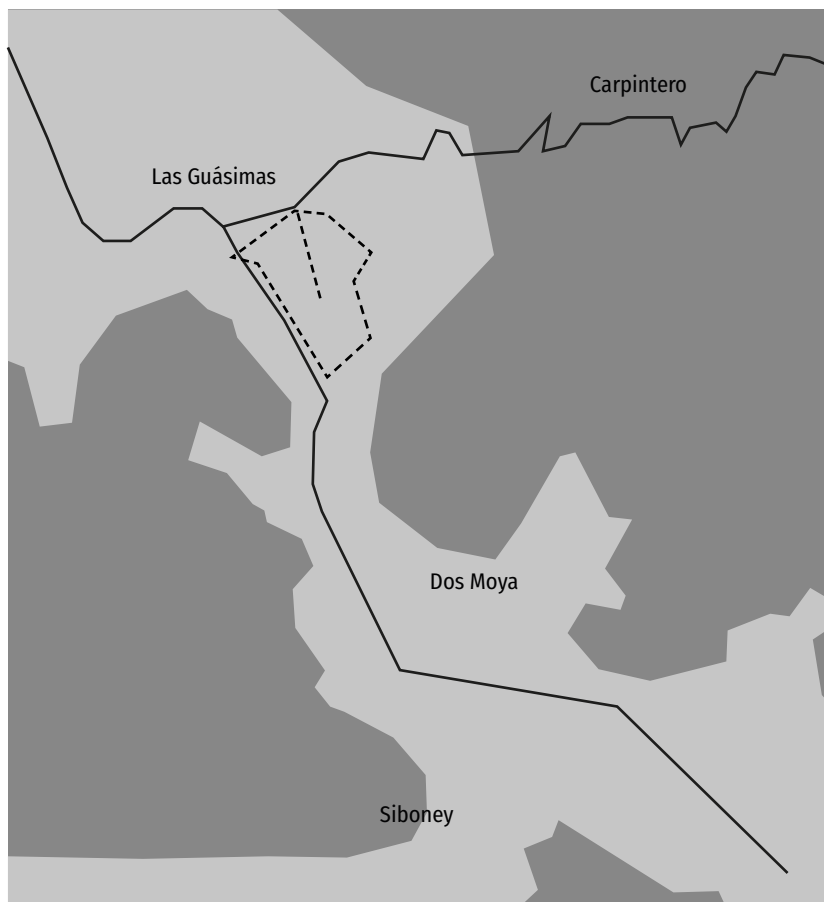


Figura 1. Ubicación geográfica de la finca La fortaleza.

Fuente: elaboración a partir de Google Maps.

La finca inició con un objeto social destinado a la producción integral de carnes, viandas, hortalizas, forrajes y flores. Luego, la estructura de la producción se ajustó a las condiciones naturales, el espacio disponible limitado, la carencia de agua y la poca fertilidad de los suelos, hasta centrarse en la ceba de cerdos (actividad prioritaria), conejos y toros. La producción de carne porcina tiene como destino las instituciones, entidades del Estado y la población,

mediante la empresa porcina y la cooperativa de créditos y servicios Seguidores de la Generación del Centenario, a quienes se le entrega la producción para su comercialización en moneda nacional. Previamente, la ceba de pollos fue la actividad fundamental, donde se acumuló gran experiencia y se obtuvieron buenos resultados. Esta, tuvo que abandonarse cierto tiempo, por decisión del país, pero ya se dan los primeros pasos para su desarrollo.

Desde el punto de vista geográfico, la finca posee condiciones naturales que, aunque no resultan totalmente favorables, tampoco son incompatibles con la práctica ganadera, si se asumen criterios ambientales para la gestión productiva.

El relieve es ligeramente ondulado, se registran valores cálidos de temperatura con una media anual de alrededor de 25° C, las precipitaciones no son abundantes pero superan la media del municipio con variaciones diurnas y estacionales, sin embargo, la red hidrográfica superficial es pobre. Las interacciones de los factores formadores de suelos no resultan muy favorables, pues estimulan la existencia de suelos de baja fertilidad natural y escasa productividad, con predominio de los tipos pardos y esqueléticos, subtipos naturales y antrópicos. La vegetación es secundaria y está conformada por árboles, arbustos y herbazales.

La finca contaba con tres lagunas de oxidación para el tratamiento de los residuales, fundamentalmente desechos porcinos, las cuales no poseen un sistema de impermeabilización eficiente y se encuentran a más del 60 % de llenado. Esto impide el incremento de los niveles de producción de carne porcina previstos para cubrir parte de la demanda del municipio y la provincia. Además, se ha visto seriamente afectada en sus producciones a causa del periodo de intensa sequía y la consecuente disminución de los niveles de almacenamiento de aguas subterráneas, en tanto las aguas residuales contenidas no pueden ser aprovechadas por la falta de un sistema de reciclaje o tratamiento que permita su reutilización. También, esta propiedad presenta elevados niveles de consumo eléctrico generado, fundamentalmente, por el bombeo de agua para el riego, el uso en los animales, el alumbrado de la instalación y la falta de financiamiento para aplicar determinadas técnicas agroecológicas.

Entre los principales problemas ambientales se encuentran los que afectan el desarrollo de la actividad: carencia de agua, peligro de incendios forestales en las áreas aledañas, erosión de los suelos con desarrollo de cárcavas por erosión pluvial y, además, los generados o agravados por el desarrollo de la actividad, por ejemplo, el peligro de contaminación del manto freático y de las corrientes subterráneas aguas abajo por la insuficiente impermeabilización

de las tres lagunas de oxidación, la contaminación olfativa por la existencia de las lagunas de oxidación, el alto consumo energético y de agua, y la competencia por el consumo de esta a nivel local. Se hallaron potencialidades para el desarrollo de la actividad, entre ellas:

- La producción de carne porcina está prevista con clientes asegurados, a partir de convenios con la empresa porcina de Santiago de Cuba.
- Se dispone de tierra suficiente, personal con experiencia en estas labores y disposición para el trabajo, así como de instalaciones adecuadas para lograr las producciones planificadas.
- Existe un esfuerzo sostenido en la organización, especialización y superación del colectivo de trabajadores.
- Se cuenta con un personal calificado y, además, vinculado a la Universidad de Oriente (aún con limitaciones).
- La política desarrollada en el país favorece y potencia la producción de alimentos a través de proyectos de este tipo.
- Se dispone de cierta experiencia en el desarrollo de producciones de alta calidad para el turismo.

La finca posee una fuerza laboral de sesenta y dos trabajadores distribuidos en cuatro áreas productivas fundamentales, así como una limitada fuerza indirecta. El 90 % de su fuerza de trabajo proviene de las comunidades aledañas, lo cual constituye una fortaleza, pues deviene fuente de empleo para esta población. En este personal predominan los hombres, solo trabajan siete mujeres: una técnica veterinaria, vinculada a la producción, el resto trabaja en el área económica y en la cocina, incluyendo la dueña (figura 2). Esto constituye una debilidad que se considera revertir, a partir del inicio de la ceba de pollos.

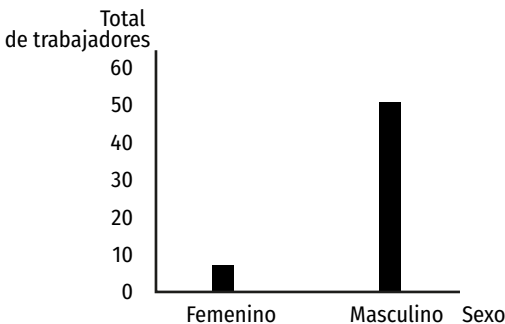


Figura 2. Composición de la fuerza de trabajo por sexos.

Además, esta dispone de adecuadas instalaciones para lograr las producciones planificadas, cuenta con tres estaciones de bombeo, seis estaciones de rebombeo, una máquina para la congelación de carne, dos tractores y un camión Ural en estado regular. Desde su apertura, se tuvo en cuenta la siembra de pastos para la alimentación animal, la elaboración de abonos orgánicos y el control biológico de las plagas. A pesar de la notable diferencia en la participación femenina como fuerza de trabajo de la finca, se muestra una tendencia hacia la mayor integración de este sector, lo que se demuestra en los planes de desarrollo y en la voluntad de sus directivos. No obstante, una de las razones que denota esta diferencia está en la propia naturaleza del trabajo que se desarrolla en la fase actual de la finca. La estructura ocupacional del personal y el salario promedio se comportan según se muestra en la tabla 1. Inicialmente la fuerza laboral se mostraba inestable, con menos de cinco años promedio de permanencia de los trabajadores.

Tabla 1. Estructura ocupacional y salario medio de la fuerza de trabajo

N.º	CATEGORÍA OCUPACIONAL	CANTIDAD	SALARIO PROMEDIO POR MES (CUP)
1	Directivos	5	1 300
2	Técnicos	5	1 300
3	Obreros	12	1 200
4	Servicios	7	1 000

Para informar a los clientes sobre la existencia de los productos de la finca, se emplean diversas vías que aún son insuficientes. Sin embargo, este aspecto debe perfeccionarse, e incidiría positivamente en la comercialización. Entre esos medios se encuentran:

- Comunicación por escrito y vía telefónica a las entidades receptoras de nuestros productos, resaltando sus características y calidad.
- Visualización de la marca La Fortaleza en los recipientes y en los vehículos en que se transportan.
- Exposición de la valla que anuncia la existencia de la finca en la carretera de la Gran Piedra-Baconao.

Los suministradores fundamentales de la materia prima para garantizar la actividad económica han sido la empresa porcina de Santiago de Cuba y el Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA),³ el cual establece los precios para

³ GELMA garantiza la comercialización mayorista de insumos, equipamientos y servicios técnicos especializados al sector agropecuario.

la inversión de equipos y maquinarias, útiles y herramientas y animales, para lo que se realizan los estudios de preinversión.

Entre los insumos de la producción se encuentran: materias primas y materiales, componentes y otros suministros; medicamentos; alimento animal (piensos, mieles, forraje y otros); fertilizantes; partes y piezas de los medios de trabajo, y otros materiales (útiles y herramientas). En el caso de los servicios públicos utilizados se destacan: la electricidad, con un gasto promedio anual de 45 600 CUP y el combustible, con 36 000 CUP; además del agua.

La finca obtiene sistemáticamente resultados favorables en la producción de carne de cerdo, lo que le permiten cumplir con los compromisos establecidos. La tabla 2 ilustra los principales resultados obtenidos desde el año 2017 y las proyecciones hasta 2022 en este renglón productivo. Se observa que existe un incremento significativo de la producción de 2018 con respecto a 2017, y se mantienen las mismas cifras de los indicadores para 2019, con un crecimiento proyectado para 2022.

Tabla 2. Producción de carne de cerdo en la finca La Fortaleza

PRODUCCIÓN DE CARNE PORCINA	UM	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Cabezas	Uno	2 700	6 750	6 750	6 750	6 750	8 550
Peso promedio	kg	10	10	10	10	10	10
Peso vivo	t	27	68	68	68	68	86
Precio/t peso vivo	CUP	40 570	40 570	40 570	40 570	40 570	40 570
Importe peso vivo	CUP	1 095 390	2 738 475	2 738 475	2 738 475	2 738 475	3 468 735

En este contexto de intensificación de la producción porcina y el consecuente incremento de la densidad de animales hasta las 8 550 cabezas en 2022 (5 850 cabezas más que las existentes en 2017), es imprescindible considerar los efectos ambientales generados por la actividad económica porcina, que afecta al microambiente (la finca misma) y al ambiente en general.

Lo anterior exige el uso de técnicas agroecológicas y el aprovechamiento de las aguas residuales de las lagunas de oxidación, para lo cual se prevé la importación de una planta de tratamiento de estas aguas, cuyo valor puede oscilar entre los 80 000 USD y que permite disponer de aguas para el riego y el consumo animal, a partir de las lagunas de oxidación de la finca. Esta planta debe incluir equipos tecnológicos, principalmente para la depuración anaerobia de las aguas residuales porcinas y, para esto, debe utilizar indicadores técnico-económicos apropiados como el reactor anaerobio y el sedimentador secundario.

Aunque los resultados productivos de la finca son buenos, además de reconocidos por el Grupo de la Agricultura Urbana y Suburbana, en varias ocasiones se evidenció cierta desorganización y varias insuficiencias que afectaban la producción, por lo que se necesitaba orientar con más eficiencia el trabajo y buscar apoyo para obtener mejores rendimientos.

Durante el proceso de sistematización y con la utilización de diferentes técnicas, se identificaron los siguientes actores claves:

- Familia Verdecia Dolz y trabajadores de la finca La Fortaleza.
- CCS Seguidores de la Generación del Centenario.
- UBPC Las Guásimas
- Empresa porcina de Santiago de Cuba.
- Banco Popular de Ahorro.
- Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA).
- Dirección de Economía y Planificación del Consejo de Administración Provincial (CAP) de Santiago de Cuba.
- Dirección de Economía y Planificación del Consejo de la Administración Municipal (CAM) de Santiago de Cuba.
- Empresa comercializadora del CITMA (GAMMA).⁴
- Instituto Nacional de Investigaciones Porcinas.
- Docentes y directivos de la Universidad de Oriente (UO).

Descripción del proceso de intervención

Resumen de la experiencia

Miembros del equipo de la UO y del gobierno provincial realizaron tres visitas a la finca y, tras esta observación, se inició y desarrolló el proceso de sistematización. Se revisaron documentos del proyecto inicial y acuerdos del CAP y también se realizaron entrevistas semiestructuradas a diversos actores claves: administrador, productor principal, director de Economía y Planificación Provincial, subdirectora de Economía y Planificación del CAP, coordinadora de PADIT en la provincia, así como a la metodóloga de desarrollo local y la directora de Ciencia y Tecnología e Innovación (ambas de la UO). Además, durante estas visitas se sostuvieron intercambios entre los especialistas de la universidad y los trabajadores y se realizaron recorridos por todas las áreas de la finca.

⁴ Inversiones GAMMA es una sociedad mercantil cubana cuya misión principal es la de generar servicios profesionales en temáticas medioambientales, riesgos tecnológicos y gestión de mantenimiento para su comercialización en Cuba y en el exterior, garantizando soluciones tecnológicas y ambientales integrales.

En el desarrollo del proceso de sistematización se presentaron algunas dificultades: poco tiempo disponible del equipo, problemas para trasladarse dada por la lejanía de la ciudad de Santiago de Cuba, cambio del coordinador de PADIT en el gobierno que afectó las relaciones universidad-gobierno e inconvenientes para entrevistar a algunos actores por diversas razones.

El proceso de reflexión y análisis que se generó durante el mismo desarrollo de la experiencia entre los actores de UO con el productor, los trabajadores de la finca y los funcionarios de los gobiernos municipal y provincial de Santiago de Cuba que participaron, devino en sí mismo un proceso de construcción de capacidades de todos actores, a partir de la identificación de insuficiencias, aciertos y potencialidades del proceso productivo y la articulación de los actores.

La UO logró comprender paulatinamente el nuevo rol de las universidades en la generación de conocimientos, al reconocer la necesidad de cogenerar el conocimiento junto a otros actores sociales e implementar nuevas vías para su legitimación que implica un cambio en la conducta a asumir desde la universidad.

Además, se identificaron resultados científicos que pueden ayudar para la solución de los problemas ambientales de la finca o, perfeccionar el proceso productivo de la misma, entre estos se encuentran: los magnetizadores desarrollados por el Centro Nacional de Electromagnetismo Aplicado (CENEA), aplicables para el logro de una mayor eficiencia energética, el riego, la aceleración del crecimiento de las hortalizas y calidad de la producción de huevos; los bioestimulantes para el uso en la agricultura; y la preuritina, producto para la dieta de los conejos; todos producidos por especialistas de la universidad. También se reconocieron otros resultados que pueden beneficiar a este u otros procesos, lo que indica que aún existen insuficiencias en la generalización de resultados científicos por parte de la universidad.

Desarrollo de la experiencia

Estas reflexiones, de conjunto con otras informaciones obtenidas a partir de los instrumentos aplicados, permitieron reconstruir el desarrollo de la experiencia como se explica a continuación.

Para darle solución a la problemática ambiental de la finca y perfeccionar el proceso productivo, con el objetivo de incrementar los niveles de producción, se concibe, por iniciativa del productor, un proyecto que incluye, además de la implementación de técnicas agroecológicas, la adquisición de una planta de tratamiento de residuales que posibilite la obtención de aguas para el riego y consumo

animal, así como la utilización a partir de las lagunas de oxidación existentes (inicialmente tres) de los residuales sólidos tratados por la planta como biofertilizantes. Estas acciones permitieron el perfeccionamiento de la gestión ambiental y el incremento de la capacidad de la producción de carne de cerdo. El proyecto fue elaborado por un equipo multidisciplinario y una amplia participación de docentes de la UO, integrado por:

- Doctor Ciro Verdecia Dols (productor de la finca).
- Licenciado José Ángel Rodríguez Perera (administrador).
- Doctora Margarita Despaigne Hechavarría (metodóloga de desarrollo local de la UO).
- Máster Evelio Prado Fernández (UO).
- Licenciada Ana Pupo Gutiérrez (jubilada de BANDEC).
- Doctor Oscar Reyes Yola (jubilado de la UO).
- Máster Yamila Lebeque Pérez (UO).
- Máster Janet Nápoles Álvarez (UO).

La metodóloga de desarrollo local de la UO y coordinadora de PADIT por esta institución, además de participar en la elaboración del proyecto, gestionó la realización de los estudios de factibilidad y medioambiente por especialistas de la universidad y participó en su presentación en el CAM y el CAP de Santiago de Cuba y en el grupo PADIT. En una reunión que se realizó con PADIT en La Habana se presentó el proyecto –con el productor y una funcionaria del gobierno– y de ahí se derivó el otorgamiento de capacidad de liquidez por el monto de 80 000 CUC, un acuerdo para el CAM, que aportaría el contravalor. El proyecto fue aprobado el 19 de diciembre de 2017, como consta en el acuerdo N.º 9 812 del CAM.

El proyecto tuvo como objetivo general potenciar la producción de carne porcina, a partir del uso de técnicas agroecológicas y el aprovechamiento de las aguas residuales de las lagunas de oxidación en la finca La Fortaleza, con el montaje de una planta de tratamiento de residuales y la construcción de una nave de producción. Asimismo, dentro de los objetivos específicos propuestos se encuentran:

- Perfeccionar el sistema de tratamiento biológico de las aguas residuales y obtener subproductos útiles de uso productivo (aguas, biofertilizantes y biogás).
- Mejorar el uso general del agua y la protección ambiental.
- Mantener el uso adecuado de las áreas mediante técnicas agroecológicas como la diversificación, el intercalamiento, la

elaboración y aplicación de abonos orgánicos, el compost, la utilización de medios biológicos, entre otras, que permitan la recuperación de los suelos dañados y el incremento de las producciones.

- Garantizar la alimentación del rebaño con la siembra de gramíneas (King Grass, Caña), leguminosas arbóreas (moringa, morera, tithonia), otras leguminosas como los frijoles, además de tubérculos y viandas.
- Contribuir al cumplimiento del balance cárnico y de otros cultivos que la finca ofrece al municipio Santiago de Cuba.
- Potenciar la formación de capacidades que propicien la eficiencia de los sistemas de producción animal, viandas, hortalizas y flores.
- Potenciar el desarrollo de ferias expositivas y los avances en el desempeño de la finca como centro para la realización de la práctica preprofesional y la formación vocacional hacia las carreras agropecuarias.

Desde la propia concepción el proyecto, se pronostican impactos en diversas dimensiones:

1. Ambiental: potenciar la producción de carne porcina, en las cantidades que sean generadas a partir de la explotación de este tipo de ganado, con el manejo adecuado y uso de las técnicas agroecológicas y la adquisición de una planta de tratamiento de aguas residuales y la construcción de una nave de producción.
2. Social: contribuir con el apoyo de suministros a instituciones de tipo sociales, y lograr encadenamientos productivos con proyectos de la gastronomía especializada, así como ventas a la población a través de ferias y mercados agropecuarios.
3. Cultural: potenciar el desarrollo de ferias expositivas en el politécnico agropecuario del consejo popular Siboney y fomentar las mejoras en el desempeño de la finca como un centro para la realización de la práctica preprofesional de los estudiantes y de las carreras de Ingeniería y Licenciatura en Agronomía de la UO, así como contribuir al desarrollo de la formación vocacional hacia las carreras agropecuarias, desde la constitución de un círculo de interés en la escuela primaria Perucho Figueredo.

El proyecto en cuestión, siempre estuvo concebido, principalmente, en la importación de la planta de residuales, pues su instalación se

considera como el primer paso para dar cumplimiento al resto de sus objetivos. A pesar de los inconvenientes y barreras presentadas para la importación de la planta, se obtuvieron resultados positivos y se cumplieron otros objetivos; en este trabajo han desempeñado un papel fundamental el Banco Popular de Ahorro, la dirección del Partido y el gobierno en la provincia de Santiago de Cuba, así como la empresa porcina y demás.

La importación de la planta de residuales fue concebida desde sus inicios para que fuera llevada a cabo por GAMMA. Una vez aprobado este proyecto, se incluyó en el plan de la economía de 2018 de la provincia de Santiago de Cuba y, a partir de este momento, comenzó la intervención del CAP.

Para este proceso de importación, el productor poseía un crédito de 80 000 CUP, pero no como capacidad de liquidez (CL) sino a mediano plazo, por lo que fue necesario un contravalor que aportó el CAM. El vicepresidente del gobierno municipal y la directora de Economía y Planificación firmaron un contrato con el productor y, por acuerdo de esta instancia, le otorgaron ese crédito del 1 % de la contribución territorial. El gobierno provincial desarrolló varios encuentros con el gobierno municipal y el productor para materializar el convenio, donde participó, además, la Dirección de Economía y Planificación y la de Finanzas del gobierno municipal, coordinado por el gobierno de la provincia de Santiago de Cuba.

La Dirección de Economía y Planificación provincial contactó con la comercializadora GAMMA. Sin embargo, como lo que el Ministerio de la Agricultura (MINAG) importa para la empresa comercializadora del CITMA debe hacerse a través de su entidad especializada (GELMA) y esta, en su objeto social, no concebía importar equipamiento a través de otra empresa importadora, se llegó a frenar el proceso, pues estaba diseñado para ser atendido por GAMMA. Ante esta situación, interviene la empresa GELMA, que suministra a las cooperativas, pero la CL no se paga con contravalor en moneda nacional sino en CUC, por lo que tenían que convertirse en CUP. Por ello, este ministerio trata de localizar una empresa que realizara este canje. Estas y otras barreras impidieron importar la planta para el tratamiento de residuales en 2018.

El gobierno provincial nuevamente hizo su gestión con los máximos órganos de dirección del MINAG; de esta forma, finalmente GELMA aprobó que GAMMA fuera la empresa importadora, por ser un equipo especializado y tener las habilidades técnicas para importar.

El próximo paso fue la medición en la finca. Un equipo de trabajo del Instituto Nacional de Investigaciones Porcinas trajo un grupo de parámetros que le permitió diseñar el equipo específico y el volumen de residuales, entre otros aspectos. Este trabajo se realizó a finales del mes de junio de 2019. Durante el mes de septiembre del mismo año terminaron el trabajo de caracterización del equipo para presentarlo a la firma, se realizó el estudio y se propuso el diseño final, a cargo del suministrador. El trabajo se desarrolló con calidad, inmediatamente el productor recibió una oferta del equipo que ya fue aceptada. GELMA ya tiene la cuenta para la importación y se espera por la firma del contrato. A pesar de los avances para la importación de la planta, a finales de 2019, aún no se había logrado este objetivo.

Descripción de la situación actual

Buenas prácticas

Actualmente la finca presenta un panorama muy positivo con respecto al uso de técnicas agroecológicas. Se evidencia allí un eficaz desarrollo de esta experiencia, al ser identificado un conjunto de buenas prácticas en este sentido. En primer lugar, se percibe el uso adecuado de la genética animal, pues es adecuado el genotipo de los puercos que se crían. Se trata del híbrido comercial Yorkland x CC-21, el cual es fruto de años de esfuerzo en el trabajo genético, y cumple con todos los atributos necesarios para que –con cuidado y atención, especialmente alimentaria– los resultados sean los que la finca necesita en cuanto a crecimiento y desarrollo de los animales, buena conversión alimentaria y composición de sus canales. En este híbrido se presentan genes de las dos razas maternas básicas del Programa Nacional de Mejora Genética Porcina (la Yorkshire y la Landrace), y está presente también la sangre de una de las tres razas paternas que se utilizan, la CC-21, que es la única raza porcina creada en Cuba luego del triunfo de la Revolución.

Con relación a los conejos, se observa el predominio de las razas chinchilla y californiana, que presentan un buen desempeño reproductivo y productivo, así como por la adaptación a nuestras condiciones de manejo y alimentación.

Otro uso adecuado de la genética referido al recurso filogenético es la presencia en las áreas de forraje del King Grass cubano CT-115, el cual es fruto de la aplicación de la biotecnología y de la mutagénesis física y química, con el objetivo de producir nuevas variedades de pastos tropicales.

Estas metodologías no son ampliamente utilizadas en países tropicales, a pesar de tener la gran ventaja de disminuir el tiempo

para la obtención de la planta con las características deseadas y que permiten ampliar el germoplasma, disponer de plantas con características variadas que pueden ser empleadas para la producción de forraje o para el pastoreo con resultados satisfactorios y de interés como una mayor proporción de hojas y menor floración. Esto permite ofrecer al animal un forraje de mayor calidad y con un rendimiento superior.

Otra excelente práctica se muestra en el diseño adecuado para las áreas agrícolas, ya que casi el 71 % de las mismas, están dedicadas al forraje para los animales (21,5 ha). Aquí destacan, la caña de azúcar y el King Grass como bancos de energía y aportadores de materia seca (alto poder fotosintético), sobre todo en los periodos poco lluviosos.

Para darle mayor calidad al alimento animal, en el área agrícola se encuentran las llamadas «plantas proteicas» que, si bien no se destacan por su contenido de materia seca, lo hacen por su alto contenido de proteínas, esencial, sobre todo, cuando se trabaja con animales monogástricos como el cerdo y los conejos. De las áreas de cultivo para viandas y hortalizas (9 ha), se destinan los residuos y subproductos de la cosecha al alimento animal como una fuente más de materia seca y energía.

El pasto estrella es la especie artificial que más abunda en las áreas de la finca y, a su vez, la más recomendada para esta zona del país, según lo planteado en la regionalización de especies y variedades. No obstante, es importante realizar continuamente la rehabilitación y transformación de los pastos. El abasto de agua se garantiza a través de pozos, estaciones de bombeo y rebombeo y una cantidad importante de depósitos para almacenarla, en muchos casos construidos con materiales reciclados.

Las distintas áreas están bien delimitadas y la cerca perimetral, firme con varios hilos de alambre, postes, madrinas y madres de buena madera dura.

Existen seis lagunas de oxidación (se construyeron tres más con vistas a la instalación de la planta de residuales) hacia donde se destinan residuales sólidos y líquidos. También se aplican niveles de abono orgánico como reciclaje y mejoramiento al suelo; sin embargo, se evidencian problemas relacionados con la imposibilidad de producir biogás o reutilizar el agua, y se aprecia contaminación olfativa.

La tecnología de alimentación fundamental empleada con los cerdos es basada en NUPROVIM y fuentes de energía. Esta consiste en la preparación de un núcleo proteico que contiene todas las fuentes de proteína, vitaminas y minerales a emplear en la dieta

de los animales. Este producto se les oferta a primera hora de la mañana en cantidad suficiente con el objetivo de satisfacer los requerimientos de proteína (aminoácidos esenciales), vitaminas y minerales. Para suministrarlo se humedece con agua, suero de leche, levadura torula (*Saccharomyces*) o, con una mezcla de agua y la fuente de energía que se vaya a emplear en la ración, siempre que esta sea de naturaleza líquida.

La tecnología de suministro de los NUPROVIM está ajustada a los gramos de proteína bruta que deben consumir los cerdos diariamente según su peso vivo y en dependencia de los sistemas de producción y las disponibilidades de alimentos de los productores.

Además se aplica la agroforestería.⁵ En este sentido, fueron intercalados y sembrados de manera intencionada árboles y arbustos multifuncionales (AUM), como la moringa y la morera, para la alimentación del ganado y el piñón para las cercas vivas, con lo que se obtuvieron beneficios económicos y ambientales.

Se elaboran y aplican también abonos orgánicos, reutilizando parte de los desechos orgánicos y aplicando la técnica de compost. Se emplea la medicina natural para la atención sanitaria al ganado para lo que fueron sembradas plantas medicinales como copolillo, cordobán, gandul, guayaba y sábila. Se utilizan medios biológicos para el control de plagas, con este fin se ha sembrado albaca, basilico, escarola, anís y nick.

A partir de 2018, se logra una mayor estabilidad de la fuerza de trabajo, pues el 70 % de trabajadores ya poseen entre tres y cinco años de permanencia. Además, se muestra que existe la voluntad de estabilizar la fuerza de trabajo, así como fortalecer los mecanismos de motivación laboral y, con ello, incidir en la satisfacción laboral de los trabajadores.

Los directivos muestran compromiso con el cumplimiento del objeto social de la entidad y la atención a la fuerza laboral, a sus condiciones de trabajo, a las definiciones de los contenidos laborales y al salario medio de los trabajadores.

Se proyecta un crecimiento sostenido en la inserción laboral de jóvenes y mujeres en los planes de desarrollo y crecimiento productivo de la entidad, pues el 62 % de la proyección de crecimiento

⁵ La agroforestería, también llamada «agrosilvicultura» es un sistema productivo que integra árboles, ganado y pastos en una misma unidad productiva. Este sistema está encaminado a mejorar la productividad de las tierras y, al mismo tiempo, ser ecológicamente sustentable. Entre sus principales beneficios se pueden enumerar la protección física del suelo, los efectos sobre el microclima, el reciclaje de nutrientes y la diversificación de la producción.

está dirigido hacia el sector femenino. Precisamente la integración de esta fuerza de trabajo es uno de los aspectos fundamentales que la entidad pretende promover, lo cual mostraría una mayor implicación con uno de los ODS y la equidad entre los géneros.

Se mantiene el vínculo social del proyecto con la comunidad, así como la oferta a los centros de importancia social de la localidad y, en menor grado, la venta a la población de algunos productos con precios ajustados. Se han prestado otras colaboraciones a la comunidad, donde se han usado los medios y recursos que posee la finca.

Es importante resaltar el vínculo con las instituciones territoriales en el fortalecimiento de las capacidades con el sector educacional (politécnico de agricultura, carreras de licenciatura e ingeniería en Agronomía), aunque en este sentido queda aún mucho por hacer. También la finca contribuye al rescate de tradiciones en la producción agrícola y porcina que pueden y deben ser generalizadas.

Los profesionales y obreros del proyecto participan en acciones de capacitación y formación de profesionales del territorio. Expertos de la finca colaboraron con la capacitación a veterinarios del municipio, obreros y especialistas; participaron en la atención a estudiantes de práctica de centros politécnicos del distrito Abel Santamaría (consejos populares Siboney y Caney) y en la realización de clases prácticas para los estudiantes de Agronomía de la UO.

Actualmente se ha reiniciado la ceba de pollos, sobre la base de experiencias anteriores en esta actividad y teniendo en cuenta la experiencia acumulada en la ceba de cerdos, en cuanto a organización, articulación de actores y demás.

Con esta sistematización se logró como aprendizaje la concepción de que es posible el logro de un aumento sostenido de la producción de carne porcina desde un proyecto, con la utilización de técnicas agroecológicas, y que no se ha logrado aún la importación de la planta de residuales, después de dos años de gestiones.

Aspectos positivos de la experiencia

Esta experiencia de desarrollo local en la finca La Fortaleza ha evidenciado varios logros para la provincia, entre los que se destacan:

1. El trabajo, desde el proyecto elaborado, se ha organizado mejor, lo que ha incidido en los resultados obtenidos.
2. La aplicación de técnicas agroecológicas, a partir del aprovechamiento de los recursos y las condiciones naturales locales, permitió reducir el empleo de insumos químicos, asegurar

los rendimientos y obtener alimentos más saludables, lo que ha influido en el aumento de la producción.

3. La práctica de la agroforestería ha contribuido a la seguridad alimentaria y al trabajo en función de la mitigación y la adaptación del sistema agrícola al cambio climático, esta constituye una respuesta local a la implementación de la Tarea Vida, específicamente a la acción estratégica n.º 3, que orienta la adaptación de las actividades agropecuarias, en particular las de mayor incidencia en la seguridad alimentaria del país, a los cambios en el uso de la tierra, como consecuencia de la sequía; y a la n.º 8, que indica implementar y controlar las medidas de adaptación y mitigación al cambio climático derivadas de la actividad de proyectos vinculados a la seguridad alimentaria, la actividad agropecuaria y el manejo integral de los bosques.
4. La aplicación de la agroforestería ha permitido obtener otras ventajas por servicios ambientales adicionales, entre ellas: incrementar los índices de infiltración de agua en el suelo, reducir los efectos de las fuertes lluvias y sequías, evitar la erosión y la degradación de los suelos, aumentar la evapotranspiración, mantener el frescor en el ambiente, reducir el estrés térmico, enriquecer la biodiversidad e incrementar la estabilidad del ecosistema.
5. Se ha demostrado la valía del proyecto en el espacio local, más allá de la construcción de capacidades para la producción de carne porcina con técnicas agroecológicas.
6. Se ha logrado demostrar la positiva integración de la propiedad cooperativa, privada y estatal en la gestión local para el desarrollo sostenible.
7. El proyecto ha contribuido a la generación de empleos en su demarcación geográfica, la cual carece de infraestructura productiva para satisfacer las necesidades laborales de esta población además de promover la interacción con las comunidades aledañas (La Esperanza y El Sapo) en actividades comunitarias, donde es importante la contribución y participación de la finca como entidad socioproductiva.
8. Las prácticas desarrolladas, los resultados obtenidos, el nivel de calificación y entrega de sus trabajadores y las experiencias adquiridas en esta actividad identifican al proyecto con potencialidades para la construcción de capacidades para la producción de carne porcina y de otras especies con técnicas agroecológicas, mediante el vínculo con la enseñanza técnica profesional (ETP), la UO y otros productores.

9. Aunque no se ha materializado la importación de la planta para el tratamiento de residuales, es justo señalar que, las gestiones realizadas para lograrlo, dan muestras de las posibilidades y potencialidades de la articulación de actores en pos de la producción de alimentos.

Aspectos negativos de la experiencia

A pesar del buen trabajo realizado y los logros obtenidos, se han detectado algunas dificultades como:

1. Los rendimientos productivos alcanzados no son congruentes con los impactos ambientales generados ya que se mantiene un alto consumo energético y los residuos orgánicos acumulados en las seis lagunas de oxidación generan contaminación ambiental.
2. Hasta este momento no se ha materializado la importación de la planta de tratamiento de residuales, lo que permitiría reducir significativamente el impacto ambiental.
3. Se evidencia poca estabilidad de la fuerza laboral joven vinculada directamente a la producción, así como diferente participación de ambos sexos, pues la presencia de la fuerza de trabajo femenina de la localidad es insuficiente.

Algunos elementos interesantes de la experiencia

Esta experiencia desarrollada en la finca La Fortaleza expone resultados muy interesantes, razón por la que se elige para ser sistematizada, además de su potencial (positivo-negativo-innovador-aprendizaje). Esto ayuda a definir contenidos que se excluyen del proceso actual o que abren un nuevo proceso de sistematización, entre los que se incluyen aspectos como fortalezas, resultados, interés para los actores, utilidad potencial, intereses concretos de análisis/mejora a nivel interno.

Lecciones aprendidas

Entre las lecciones aprendidas durante el desarrollo de este proceso de sistematización se encuentran las siguientes:

1. Comprensión de sus potencialidades como vía para la construcción de capacidades del desarrollo local, importancia de la conformación de los equipos desde la multidisciplinariedad y de la articulación con el gobierno.
2. Apreciación de los retos a enfrentar por las universidades para contribuir al desarrollo local, mediante la cogeneración

- de conocimiento socialmente relevante y de la necesidad de preparación en este sentido de los docentes y directivos.
3. Reconocimiento de la necesidad e importancia del trabajo por proyectos, de las potencialidades del emprendimiento familiar y del vínculo con la universidad y el gobierno.
 4. Aplicación de las potencialidades de la articulación de actores, a través de experiencias como elaboración del proyecto, vínculos con el BPA, papel de la dirección del PCC y el gobierno; así como la necesidad de fortalecer los vínculos universidad-gobierno y de un equipo de la universidad que asuma esta tarea con el mayor tiempo posible.
 5. Comprensión del papel de las ciencias sociales en el desarrollo local, incluso en el caso de proyectos productivos, al identificarse temáticas cuyo estudio puede contribuir a perfeccionar estos procesos y obtener mejores resultados.

Consideraciones finales

Las potencialidades de la sistematización como vía para la construcción de capacidades en pos del desarrollo local, así como la importancia de la conformación de los equipos, desde la multidisciplinariedad y la articulación con el gobierno, se demuestran con la realización de la sistematización de experiencias del Proyecto Agropecuario para el Desarrollo Integral y Sostenible en la finca La Fortaleza (2018-2019) en la provincia de Santiago de Cuba. Por ello, resulta de interés generalizar las buenas prácticas identificadas con otros productores, así como con estudiantes y docentes de la ETP y la UO, para debatir con los actores las dificultades para la importación de la planta de tratamiento de residuales.

En este proceso se define como eje la articulación de actores para la gestión ambiental de la producción de carne porcina y el tratamiento de residuales, lo que coincide con la propuesta del país de dar un carácter estratégico al logro de la seguridad alimentaria como objetivo de seguridad nacional. Identificar, como rubros prioritarios, la producción local de carne vacuna, de cerdo, leche, arroz, maíz y frijol. Se utiliza una metodología cualitativa con el empleo de métodos y técnicas de investigación, como análisis de documentos, entrevistas individuales y grupales, observación participante y taller de discusión, los que permitieron identificar aprendizajes, resultados e impactos del proceso de sistematización.

Recomendaciones

Para dar atención al problema de la carencia de agua, se recomienda mantener el proyecto para la adquisición de una planta

de tratamiento de residuales que propicie la obtención de agua para el riego y el consumo animal, a la vez que genere residuales sólidos como biofertilizantes; así como continuar desarrollando acciones para su materialización.

En relación al problema del alto consumo energético posible, debe valorarse como otra alternativa la instalación de una planta generadora de biogás, que también contribuya a producir abonos orgánicos.

Como la estructura por sexos de la fuerza de trabajo es marcadamente masculina, se sugiere implementar alternativas que posibiliten incrementar la presencia de mujeres directamente vinculadas a la producción. Al respecto, se puede valorar la posible presencia femenina en la parcela de cultivo tapado, en la atención cultural a otros cultivos y en la alimentación del ganado estabulado.

Atendiendo a las afectaciones que ha presentado la estabilidad de la fuerza de trabajo, sobre todo femenina, se propone solicitar a la ONAT la búsqueda de alternativas que, dada la lejanía de la oficina central, favorezcan de alguna forma la solicitud y aprobación de licencias por razones personales o de enfermedad, para la reducción del valor mensual de las patentes, que en este caso asciende a 237,50 CUP.

Está establecido que los trabajadores con afectaciones hagan la solicitud de la licencia correspondiente para reducir el valor del pago de las patentes; cuando por la lejanía u otras cuestiones personales esto no se realiza, el trabajador tiene que pagar toda la patente, sin casi haber percibido salario. La reincidencia de esta situación, sobre todo en madres trabajadoras, ha resultado una de las causales de solicitud de la desvinculación laboral.

Bibliografía

- CANTO, P. *et al.* (2018). «Los retos de la cogeneración en la búsqueda del impacto social de la universidad: un caso de construcción de un espacio dialógico a través de la investigación acción». *European Public & Social Innovation Review*, vol. 3, n.º 1, pp. 46-67.
- COSTAMAGNA, P.; LARREA, M. (2017). *Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social* [en línea]. Bilbao: Publicaciones Deusto. [Consulta: 2019-3-12]. Disponible en <http://www.orquestra.deusto.es/es/investigacion/publicaciones/libros-informes/desarrollo-territorial/1202-actores-facilitadores-desarrollo-territorial-construccion-social>
- MENARDI, M.; TECCO, C.; LÓPEZ, S. (2016). «El rol de las universidades en la generación de capacidades territoriales para la innovación y el desarrollo» [en línea]. *Administración Pública y Sociedad*, n.º 1,

- enero-junio, Universidad Nacional de Córdoba, pp. 73-84. [Consulta: 2019-10-18]. Disponible en <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/APyS/article/view/1/4647>
- MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE (CITMA) (2017). «Tarea Vida: Plan de Estado para el enfrentamiento al cambio climático en la República de Cuba» [en línea]. [Consulta: 2019-1-21]. Disponible en <http://repositorio.geotech.cu/jspui/bitstream/1234/2864/1/Plan%20de%20Estado%20para%20el%20Enfrentamiento%20al%20Cambio%20Clim%C3%A1tico%20en%20la%20Rep%C3%ABblica%20de%20Cuba%20%28Tarea%20Vida%29.pdf>
- NÚÑEZ, J.; MONTALVO, F. (2015). «La política de ciencia, tecnología e innovación en Cuba y el papel de las universidades» [en línea]. *Revista Cubana de Educación Superior*, vol. 34, n.º 1. [Consulta: 2020-1-11]. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0257-43142015000100003
- ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS (ONU) (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe* [en línea]. (LC/G.2681-P/Rev.3). [Consulta: 2019-4-13]. Disponible en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC) (2011). «Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución». La Habana: VI Congreso del PCC.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC) (2016). «Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030» [en línea]. VII Congreso del PCC. [Consulta: 2019-1-23]. Disponible en https://siteal.iiiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_cuba_0368.pdf
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC) (2017). «Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista» [en línea]. VII Congreso del PCC. [Consulta: 2019-1-23]. Disponible en https://siteal.iiiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_cuba_0368.pdf
- PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD) (2017). *Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT)* [en línea]. [Consulta: 2018-11-14]. Disponible en <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/modalidades/plataforma-articulada-para-el-desarrollo-integral-territorial-padit-de-cuba>



Sobre los autores

Luis Orlando Aguilera García

HOLGUÍN, 1956

Doctor en Ciencias Filosóficas. Funge como profesor titular de la Universidad de Holguín. Se desempeña como coordinador principal del Grupo de Apoyo al Desarrollo Local (GADEL), el cual articula la Universidad de Holguín con la Red de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID). Es fundador y experto de esta red en el Ministerio de Educación Superior (MES).

Mariluz Aguilera Ramírez

PUERTO PADRE, 1970

Máster en Ciencias de la Educación. Funge como profesora asistente de la Universidad de Las Tunas en el Centro Universitario Municipal Jesús Menéndez. Trabaja como coordinadora del Grupo Municipal de Desarrollo Local y es especialista de proyectos de la Asamblea Municipal de Poder Popular.

Marcial Alfonso García

CIENFUEGOS, 1969

Doctor en Ciencias Pedagógicas y máster en Educación. Es profesor titular de la Universidad de Cienfuegos y como miembro del equipo de sistematización en el Centro Universitario Municipal de Aguada de Pasajeros.

Luis Enrique Almaguer Mederos

HOLGUÍN, 1976

Doctor en Ciencias Biológicas. Es profesor e investigador titular del Centro para la Rehabilitación de Ataxias Hereditarias (CIRAH). Funge como coordinador de la variable *ataxia* del Observatorio de Estudios Demográficos de la Provincia de Holguín (OEDH).

Claudio Arias Salazar

BAYAMO, 1956

Doctor en Ciencias Económicas. Es profesor titular y ejerce funciones como coordinador del programa de maestría en Desarrollo Socioeconómico Local de la Universidad de Granma.

Juan Carlos Baxter Moro

HOLGUÍN, 1968

Doctor en Medicina y máster en Longevidad Satisfactoria. Es profesor auxiliar de la Universidad de Ciencias Médicas y especialista de segundo grado en Medicina General Integral. Se desempeña como coordinador de la variable *envejecimiento* del Observatorio de Estudios Demográficos de la Provincia de Holguín (OEDH).

Sinaí Boffill Vega

YAGUAJAY, 1963

Doctora en Ciencias Técnicas. Es profesora titular de la Universidad de Sancti Spiritus José Martí Pérez. Funge como coordinadora de sistematización del Programa de Gestión Universitaria de la Ciencia y la Innovación para el Desarrollo (GUCID) y la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) de Sancti Spiritus.

Enrique Capdevila Vidal

GUANTÁNAMO, 1955

Máster en Agroecología y Agricultura Sostenible. Es profesor auxiliar del Departamento de Desarrollo Local de la Universidad de Guantánamo.

Yohandra Carcases Ramírez

GUANTÁNAMO, 1979

Profesora asistente del Departamento de Desarrollo Local de la Universidad de Guantánamo.

Elieser Castro Contreras

BAYAMO, 1969

Máster en Desarrollo Regional. Es profesor auxiliar y ejerce como coordinador técnico de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) de la Universidad de Granma.

Blanca Cortón Romero

SANTIAGO DE CUBA, 1958

Doctora en Ciencias Pedagógicas. Es profesora titular. Es la coordinadora de sistematización del programa de Gestión Universitaria de la

Ciencia y la Innovación para el Desarrollo y la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (GUCID-PADIT) en la Universidad de Oriente.

Rolando Durand Rill

GUANTÁNAMO, 1955

Doctor en Ciencias Pedagógicas. Es profesor titular del Departamento de Desarrollo Local de la Universidad de Guantánamo. Además funge como director de la Escuela Doctoral.

Deysi Díaz Páez

PINAR DEL RÍO, 1967

Máster en Trabajo Social Comunitario. Es profesora asistente del Centro Universitario Municipal de Los Palacios de la Universidad de Pinar del Río.

Carlos Díaz Ramos

CIEGO DE ÁVILA, 1958

Máster en Educación. Se desempeña como director de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) en la provincia de Cienfuegos. Pertenece al Grupo Coordinador de Procesos y Proyectos para el Desarrollo Integral Territorial del Poder Popular de esa provincia.

Daisel García Bello

YAGUAJAY, 1981

Máster en Dirección. Es profesora instructora de la Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez. Se desempeña como coordinadora técnica de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) de esa provincia.

Humberto García Valdés

ARTEMISA, 1968

Doctor en Ciencias Pedagógicas. Es profesor titular de la Universidad de Artemisa. Ejerce funciones como miembro del equipo del Programa de Gestión Universitaria de la Ciencia y la Innovación para el Desarrollo (GUCID), y de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) del municipio Artemisa.

Ivania García Viamonte

YAGUAJAY, 1970

Máster en Ciencias de la Educación Superior. Es profesora auxiliar de la Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez.

Claribel González Calzadilla

HOLGUÍN, 1958

Máster en Gerencia de la Ciencia y la Innovación. Es profesora auxiliar e investigadora agregada de la Facultad de Ingeniería Agrícola de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.

Julio Cristino González Cruz

LA HABANA, 1957

Doctor en Ciencias Técnicas. Es profesor titular de la Universidad de Artemisa.

Aleyda González Rodríguez

BAYAMO, 1973

Máster en Desarrollo Regional. Es profesora auxiliar de la Universidad de Granma, donde se desempeña, además, como coordinadora provincial del equipo de sistematización de la Red de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID) y la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT).

Jesús Alberto Gorgoy Lugo

PINAR DEL RÍO, 1970

Máster en Dirección. Se desempeña como director del Centro de Gestión Estratégica del Desarrollo Local (GEDEL) y es el coordinador provincial de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) en Pinar del Río.

Fernando Guash Hechavarría

SANTIAGO DE CUBA, 1956

Doctor en Ciencias Técnicas. Es profesor titular del Departamento de Desarrollo Local de la Universidad de Guantánamo.

Lorenza Hernández Labrada

PUERTO PADRE, 1966

Máster en Nuevas Tecnologías para la Educación. Es profesora auxiliar de la Universidad de Las Tunas. Ejerce funciones como directora del Centro Universitario Municipal Jesús Menéndez.

Ricardo León Hidalgo

LA HABANA, 1961

Máster en Ciencias de la Educación. Es profesor auxiliar de Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. Se desempeña como coordinador general del equipo de sistematización del municipio Aguada de

Pasajeros. Presta sus servicios actualmente en el Centro Universitario Municipal de este municipio.

Diurkis Madrigal León

BAYAMO, 1973

Doctora en Ciencias Sociológicas. Es profesora titular de la Universidad de Granma y cumple tareas como jefa del Grupo de Estudios Sociales y Demográficos en esta institución.

Mailín Márquez Guerra

COLÓN, 1969

Máster en Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica. Es profesora asistente del Centro Universitario Municipal de Aguada de Pasajeros, Universidad de Cienfuegos. Desarrolla actividades como miembro del equipo de sistematización del gobierno municipal de este municipio.

Martha Martínez Isaac

SANTIAGO DE CUBA, 1962

Doctora en Ciencias Pedagógicas. Es profesora titular de la Universidad de Oriente y metodóloga de Desarrollo Local. Se desempeña como coordinadora técnica provincial de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) en la provincia de Santiago de Cuba.

Aliek Méndez Bordón

PUERTO PADRE, 1984

Máster en Desarrollo Sociocultural y Comunitario. Es profesor asistente de la Universidad de Las Tunas y cumple sus funciones docentes en el Centro Universitario Municipal Jesús Menéndez.

Liorna Miyashiro Pérez

SANTA CLARA, 1974

Máster en Psicología de las Organizaciones. Es profesora asistente de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, donde labora, además, como facilitadora-sistematizadora. Ha prestado su colaboración en varios capítulos de este libro.

Arelis Rosalen Mora Pérez

HOLGUÍN, 1988.

Máster en Estudios de Población. Se desempeña como investigadora auxiliar del Centro de Estudios Demográficos (CEDEM) de la Universidad de La Habana.

Célida Mujica Caicoya

LA HABANA, 1964

Máster en Ciencias de la Educación. Es profesora asistente del Centro Universitario Municipal de Aguada de Pasajeros de la Universidad de Cienfuegos y miembro del equipo de sistematización de este municipio.

Nancy Osoria Venereo

GUANTÁNAMO, 1962

Máster en Administración de Negocios. Es profesora asistente del Departamento de Desarrollo Local de la Universidad de Guantánamo.

Silvia Pell del Río

LA HABANA, 1964

Doctora en Ciencias de la Educación y máster en Gestión Ambiental. Es profesora e investigadora titular de la Universidad de La Habana y especialista de posgrado en Docencia Universitaria. Se desempeña como coordinadora nacional del Programa de Gestión Universitaria de la Ciencia y la Innovación para el Desarrollo (GUCID) del Ministerio de Educación Superior, en asociación con la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT).

Iverilys Pérez Hernández

PINAR DEL RÍO, 1970

Doctora en Ciencias Geográficas. Es especialista en Gestión Hotelera y profesora titular de la Universidad de Pinar del Río.

Yaily Poma García

CIENFUEGOS, 1984

Máster en Administración de Negocios. Se desempeña como especialista de Proyectos de Desarrollo Local. Perteneció al Grupo Coordinador de Procesos y Proyectos para el Desarrollo Integral Territorial (GCP-DIT) del Poder Popular en la provincia de Cienfuegos.

Soraya Pupo Martínez

LAS TUNAS, 1964

Máster en Ciencias de la Educación. Actualmente se desempeña como representante del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, en el municipio Jesús Menéndez de la provincia de Las Tunas.

Jorge Freddy Ramírez Pérez

CIENFUEGOS, 1958

Doctor en Ciencias Geográficas y máster en Historia Regional y Local. Es profesor asistente de la Universidad de Pinar del Río. Cumple

funciones como coordinador del Centro de Apoyo al Desarrollo Local (CADEL). Concilia la sistematización de la Gestión Universitaria de la Ciencia y la Innovación para el Desarrollo y la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (GUCID-PADIT).

Isis Ramos Acevedo

SANCTI SPÍRITUS, 1973

Máster en Ciencias Pedagógicas. Es profesora auxiliar de la Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez.

Dainelis Reina Gallego

CIENFUEGOS, 1996

Licenciada en Sociología. Es profesora-facilitadora-sistematizadora del Programa de Gestión Universitaria de la Ciencia y la Innovación para el Desarrollo (GUCID) en la Universidad de Cienfuegos.

Jesús Manuel Rey Novoa

CIENFUEGOS, 1964

Máster en Manejo Integrado de Cuencas y Áreas Costeras. Es el coordinador provincial del Grupo Coordinador de Procesos y Proyectos para el Desarrollo Integral Territorial (GCP-DIT) del Poder Popular en la provincia de Cienfuegos.

Aramis Rivas Diéguez

PUERTO PADRE, 1978

Doctor en Ciencias Agrícolas. Es profesor auxiliar de la Universidad de Las Tunas. Es el coordinador técnico de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) en Las Tunas. Labora en el Centro Universitario Municipal Jesús Menéndez.

José Antonio Rodríguez Oruña

GUANTÁNAMO, 1957

Doctor en Ciencias Agropecuarias. Es profesor titular e investigador auxiliar de la Universidad de Guantánamo. Actualmente, labora como jefe del Departamento de Desarrollo Local. Se desempeña como coordinador del equipo de sistematización del Programa de Gestión Universitaria de la Ciencia y la Innovación para el Desarrollo (GUCID) y la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT).

Yulemis Sánchez Machado

CAMAGÜEY, 1976

Máster en Historia y Cultura en Cuba. Es investigadora del Centro para la Rehabilitación de Ataxias Hereditarias (CIRAH). Se desempeña

como miembro del grupo de estudios de la variable *ataxia* del Observatorio de Estudios Demográficos de la Provincia de Holguín (OEDH).

Viviana María Somoano Núñez

ARTEMISA, 1976

Doctora en Ciencias Pedagógicas. Profesora auxiliar de la Universidad de Artemisa. Es la coordinadora del equipo de sistematización del Programa de Gestión Universitaria de la Ciencia y la Innovación para el Desarrollo (GUCID) y la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) del municipio Artemisa.

Carlos E. Suárez Ponciano

LA HABANA, 1958

Doctor en Ciencias Agrónomas. Se desempeña como rector de la Universidad de Artemisa. Es profesor titular y miembro del equipo del Programa de Gestión Universitaria de la Ciencia y la Innovación para el Desarrollo (GUCID) y la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) del municipio Artemisa.

Carlos Cesar Torres Páez

PINAR DEL RÍO, 1988

Doctor en Ciencias Económicas. Es profesor auxiliar de la Universidad de Pinar del Río. Funge como director del Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo (CE-GESTA). Cumple funciones como miembro del grupo de expertos de la Red GUCID en esa universidad.

Rafael Torres Rosales

ISLA DE LA JUVENTUD, 1966

Doctor en Ciencias Económicas. Se desempeña como profesor titular de la Universidad de Las Tunas y director provincial de Economía y Planificación. Pertenece a la Asamblea Provincial del Poder Popular de Las Tunas. Es coordinador de Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) en esta provincia.

Mario Antonio Zulueta Acea

CABAIGUÁN, 1967

Máster en Gestión Turística. Es profesor instructor de la Universidad de Sancti Spíritus. Se desempeña actualmente como coordinador de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) del municipio Yaguajay.



Sobre los colaboradores

Yordi Agüero Ricardo

MAYARÍ, 1978

Ingeniero. Se desempeña como representante del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente del municipio Jobabo, en la provincia de Las Tunas.

Rosa Mercedes Almaguer Torres

HOLGUÍN, 1989

Máster en Ciencias Económicas. En la actualidad, pertenece al grupo de apoyo al desarrollo local y a la Red de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GADEL-GUCID) de la provincia de Holguín.

Rosa Marina Castellanos Dorado

SANTIAGO DE CUBA, 1962.

Doctora en Ciencias Económicas. Actualmente funge como coordinadora de la línea de desarrollo local. También es miembro del grupo provincial que atiende la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) en la provincia de Santiago de Cuba.

Marelys Cedeño Cardoso

YAGUAJAY, 1970

Licenciada en Psicología. Se desempeña como presidente de la Asamblea Municipal Poder Popular de Yaguajay.

Ricardo Domínguez Hopkins

SANTIAGO DE CUBA, 1969

Máster en Investigación Educativa. Es geógrafo y miembro del grupo provincial que atiende la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) en Santiago de Cuba.

Roberto Fajardo Veloso

CABAIGUÁN, 1956

Labora como coordinador general de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) en la Provincia de Sancti Spíritus.

Yudith González Díaz

SANTIAGO DE CUBA, 1961

Doctora en Ciencias Técnicas (Ingeniería Química). Labora en la Facultad de Ingeniería Química y Agronomía de la Universidad de Oriente.

Rodolfo Hernández Despaigne

SANTIAGO DE CUBA, 1975

Licenciado en Estudios Sociodemográficos. Presta sus servicios en la Universidad de Oriente.

Madelaine Cortés Barquilla

SANTIAGO DE CUBA, 1954

Directora de Desarrollo del Gobierno en la Provincia de Santiago de Cuba.

Leonardo Nieves Cruz

HOLGUÍN, 1956

Máster en Educación Superior Semipresencial. Es el presidente de la Sociedad de Información Científico Técnica de Holguín (SOCICT).

Dania Ondina Feria

HOLGUÍN, 1962

Doctora en Ciencias Pedagógicas. Es la coordinadora técnica del Observatorio de Estudios Demográficos de la Provincia de Holguín (OEDH).

Alexis Santiago Pérez Figueredo

CAMAGÜEY, 1957

Doctor en Estudios Medioambientales. En la actualidad, forma parte del grupo provincial que atiende la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) en la Provincia de Santiago de Cuba.

Georgina Pérez Rodríguez

SANTIAGO DE CUBA, 1957

Máster en Estudios Culturales de Comunidades. Miembro del grupo provincial que atiende la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) en Santiago de Cuba.

Celia María Pérez Marqués

SANTIAGO DE CUBA, 1952

Doctora en Ciencias y especialista en Redacción y Estilo. Actualmente, presta sus servicios en la Universidad de Oriente.

Bernardino Prieto Nápoles

SANTIAGO DE CUBA, 1954

Máster en Ciencias Económicas. Funge como director de Economía y Planificación de la provincia de Santiago de Cuba.

Francisco Rodríguez López

CIENFUEGOS, 1961

Miembro del equipo de sistematización del gobierno municipal de Aguada de Pasajeros, en la provincia de Cienfuegos.

Anay Rodríguez Rosell

CIENFUEGOS, 1991

Profesora instructora del Centro Universitario Municipal de Aguada de Pasajeros en la Universidad de Cienfuegos. También desempeña funciones como miembro del equipo de sistematización en este municipio.

Shaula Romero Torres

SANTIAGO DE CUBA, 1994

Se desempeña como jefa del Departamento Central en el gobierno provincial de Santiago de Cuba.

Ismaray Sabugo Pupo

HOLGUÍN, 1985

Especialista de la Unidad de Ciencia y Tecnología del CITMA. En la actualidad, realiza funciones como coordinadora del Observatorio de Estudios Demográficos de la Provincia de Holguín (OEDH).

Francisco Sagaró Zamora

SANTIAGO DE CUBA, 1950

Doctor en Producción de Alimentos. Actualmente, presta sus servicios en la Facultad de Agronomía de la Universidad de Oriente.

Lázara Sardiñas Izquierdo

CIENFUEGOS, 1975

Máster en Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica. En la actualidad, se desempeña como miembro del equipo de sistematización del gobierno municipal de Aguada de Pasajeros, en la provincia de Cienfuegos.

Martiza Sosa González

YAGUAJAY, 1969

Máster en Ciencias de Educación. Es ingeniera agrónoma del Ministerio de Educación Superior. Ha ocupado el cargo de vicepresidente del Consejo de Administración del Poder Popular de Yaguajay.

María Eugenia Torres Santander

VILLA CLARA, 1965

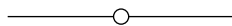
Máster en Ciencias de la Información. Funge como especialista de la Delegación Territorial del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) de Holguín.

Ciro Verdecia Dols

SANTIAGO DE CUBA, 1972

Se desempeña como productor de la finca La Fortaleza, Santiago de Cuba.





Esta edición de
*Sistematización para el desarrollo territorial en Cuba. Miradas
desde la Metodología Praxis*,
de Silvia Miriam Pell del Río (coord.),
se terminó en 2022.

Para su composición
se emplearon las tipografías
Noto Serif
–en sus variantes Thin, Regular, Italic,
Medium, Medium-Italic,
Bold y Bold-Italic–,
de Google Inc. y Monotype Imaging Inc.;
y *Fira Sans*
–en su variante Condensed–,
de los diseñadores alemanes
Erik Spiekermann y Ralph du Carrois.





**SISTEMATIZACIÓN
PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL
EN CUBA. MIRADAS
DESDE LA METODOLOGÍA PRAXIS**

La sistematización y generalización de experiencias sobre los procesos de desarrollo local han tomado auge en Cuba como una forma de solucionar las necesidades de los municipios y de reafirmar su importancia como unidad básica de los procesos territoriales en desarrollo. Tomando este tema como acicate, investigadores de diversos municipios han desarrollado disímiles experiencias que el presente volumen da a conocer. Además, se muestran los resultados de los estudios de sistematización realizados en varios territorios, así como el desarrollo de procesos locales que se atienen a las líneas de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial. La diversidad de los espacios estudiados, la interrelación entre estos y los puntos de vista de cada uno en torno a su objeto, a partir de aspectos convergentes con la Metodología Praxis para el desarrollo territorial, convierten este texto en un referente necesario para avanzar en la solución de las dificultades y demandas de la gestión local y comunitaria.

ISBN: 978-959-7265-33-7



9 789597 265337