



Febrero 2020 - ISSN: 2254-7630

SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO MUNICIPAL DE FLORENCIA (2012-2016)

Autores: Niria Castillo Arzola,
Universidad de Ciego de Ávila niria@unica.cu¹

Nolazco Martínez Leiva
Universidad de Ciego de Ávila nolazco@unica.cu²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Niria Castillo Arzola y Nolazco Martínez Leiva (2020): "Sistematización de la experiencia: implementación de la estrategia de desarrollo municipal de Florencia (2012-2016)", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (febrero 2020). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/02/sistematizacion-experiencia.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/caribe2002sistematizacion-experiencia>

RESUMEN

El presente artículo se confecciona a partir de la sistematización de la experiencia de Implementar la Estrategia de Desarrollo Municipal en el municipio de Florencia, provincia de Ciego de Ávila, el objetivo es contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los actores locales en la implementación de la EDM con énfasis en la participación popular, para coleccionar la información se utilizaron las técnicas de análisis de documentos y entrevista a profundidad. Los principales resultados redundan en la descripción de hitos en la implantación de la Estrategia. El proceso de revivir la experiencia permitió la elaboración de lecciones aprendidas y recomendaciones que constituyen insumos para el logro del desarrollo que se requiere en Florencia.

Palabras claves: desarrollo local-actor social-estrategia municipal-sistematización de experiencias-participación popular

Criterios de clasificación JEL: D64, H83 y R11

SUMMARY

The present article is made starting from the systematizing of the experience of Implementing the Strategy of Municipal Development in the municipality of Florence, county of Blind of Ávila, the objective is to contribute to the invigoration of the capacities of the local actors in the implementation of the EDM with emphasis in the popular participation, to collect the information the techniques of analysis of documents they were used and he/she interviews to depth. The main results redound in the description of landmarks in the installation of the Strategy. The process of reviving the experience allowed the elaboration of learned lessons and recommendations that constitute inputs for the achievement of the development that is required in Florence.

Key words: I develop local-actor social-strategy municipal-systematizing of popular experience-participation

Classification approaches JEL: D64, H83 AND R11

¹ Licenciada en Psicología, Máster en Promoción de salud y Doctora en ciencias sociológicas. Es Profesora Auxiliar de la Universidad de Ciego de Ávila y comunicadora del Gobierno en el municipio de Florencia

² Licenciado en Ciencias Sociales. Profesor Asistente de la Universidad de Ciego de Ávila

1.INTRODUCCIÓN: MOTIVACIONES Y JUSTIFICACIÓN DE LA SISTEMATIZACIÓN

Los antecedentes del desarrollo local en el municipio de Florencia se remontan a 1995 con el Proyecto de Comunidad por la Salud Guadalupe, documentada por Memoria Popular Latinoamericana (Harnecker, 2000). Con la implementación del proyecto se esperaba conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de este consejo popular, lo cual se logra, aun cuando, como consecuencia de la no designación del gobierno como el factor protagónico en la experiencia, su impacto no alcanza los niveles requeridos. Pero significó un impulso al trabajo comunitario y dio la posibilidad que los pobladores identificaran sus problemáticas y pudieran resolverlas con iniciativas locales. Se demostró la importancia del trabajo intersectorial y de la voluntad política para el logro de altos índices de calidad de vida (Harnecker, 2000 y Castillo, 2003). En el 2004, se realiza una estrategia de desarrollo desde la perspectiva de salud y con la metodología de la Organización Panamericana de la Salud. De esta experiencia emanan los dos primeros proyectos de colaboración aplicados en el municipio: Aumento de la calidad de los servicios en Salud Pública y Mejoramiento del estilo de vida en la población florenciana. Por parte del Instituto Nacional de Deporte Educación Física y Recreación (INDER) y de la Dirección de Cultura se ejecutan proyectos socioculturales y comunitarios de conjunto con este proceso.

Las miradas estratégicas al municipio permitieron la identificación de necesidades referidas a procesos endógenos del desarrollo. Ello, junto al fortalecimiento de la actividad investigativa de la entonces Sede Universitaria Municipal y del Consejo Técnico Asesor del territorio propició que surgiera el Taller de Ciencias Sociales en la Montaña. Este evento ha servido de marco de referencia para socializar e impulsar las mejores experiencias relacionadas con la vida económica y social del municipio de Florencia.

En el 2008, a partir de las necesidades de conocimiento identificadas en los talleres (Se realizan cada dos años en fecha próxima al 15 de enero, Día de la Ciencia Cubana.) se comienzan a buscar redes externas que permitan viabilizar el proceso de desarrollo local en Florencia. Este municipio se integra, junto a otros 19 en el país, al Programa de Desarrollo Local (PRODEL) auspiciado por el Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL) y financiado por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Colaboración (COSUDE).

Coincidiendo en el tiempo, y como reconocimiento a los resultados obtenidos por la Sede Universitaria en Florencia, y a los esfuerzos que este centro realiza en pos del desarrollo local, se le integra al Programa Ramal de Gestión Universitaria del Conocimiento e Innovación para el Desarrollo (GUCID) en octubre del 2010, (en el marco del primer taller, de la segunda etapa, del Programa GUCID). Esta integración ha permitido desarrollar alianzas con redes externas del conocimiento, además de tener la posibilidad de socializar experiencias y practicar el *benchmarking*, en cuanto a la gestión del conocimiento para el desarrollo local.

En el municipio existen diversos documentos que contienen su caracterización. Entre los más aportadores están: la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM), el Modelo de Ordenamiento Ambiental y el Plan General de Ordenamiento Urbano. En sus lecturas no se perciben divergencias de enfoques en los mismos. Intentando plasmar un pensamiento complejo de la realidad, se plantean las dimensiones del desarrollo con sus potencialidades y barreras, en una dinámica que posibilita avizorar soluciones.

Esta forma de presentar el diagnóstico de Florencia, se basa en el principio potenciador del autodesarrollo comunitario relacionado con la conciencia crítica, pues los resultados que se muestran emergen de los documentos analizados después de una interpretación que tiene como base las contradicciones que movilizan el desarrollo y no solamente los problemas.

La fundamentación descrita anteriormente y referida a la conciencia crítica constituye la principal motivación para realizar un proceso de sistematización y se coincide en afirmar que es:

“...un proceso de reflexión e interpretación crítica sobre la práctica y desde la práctica, que se realiza con base en la reconstrucción y ordenamiento de los factores objetivos y subjetivos que han intervenido en esa experiencia, para extraer aprendizajes y compartirlos. Por ello, la simple recuperación histórica, narración o documentación de una experiencia, aunque sean ejercicios necesarios para realizarla, no son propiamente una “sistematización de experiencias”. Igualmente, si hablamos de ordenar, catalogar o clasificar datos o informaciones dispersas, estamos hablando de “sistematización” de datos o de informaciones; nosotros utilizamos el mismo término, pero referido a algo más complejo y vivo que son las experiencias y que implican realizar una interpretación crítica, por lo que utilizamos siempre el término compuesto: “sistematización de experiencias” y no sólo decimos sistematización...” (Jara, 2012:13)

La sistematización de cómo se implementa la EDM en el municipio de Florencia se hace para tener una secuencia escrita de todo lo que se hizo, identificando errores y experiencias positivas. Otra justificación de por qué hacer esta reconstrucción paso a paso es que la gente que fue protagonista pueda verse como tal, captar la historia viva del proceso e incorporar y aprender de los aciertos y los desaciertos.

Se hace una sistematización para aprender de todo lo vivido con anterioridad y no repetir errores. Siempre teniendo en cuenta la variabilidad de los contextos según el tiempo, este proceso es valioso para los actores gubernamentales y la ciudadanía de Florencia en su empeño de construir un desarrollo local que tiene como premisa fundamental el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas.

Se plantea como **objeto de la sistematización**: La implementación de la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM) en el municipio Florencia en el período del 2012 al 2016 y como **objetivo**: Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los actores locales en la implementación de la EDM con énfasis en la participación popular. El **eje se define como los factores** que dinamizan y obstaculizan el proceso de implementación de la EDM.

2.-SÍNTESIS DE LA RECONSTRUCCIÓN HISTÓRICA

2.1 Antecedentes (2010/2012): ocurre un proceso de sensibilización con el Consejo de la Administración Municipal, por parte de investigadores externos ello trae como consecuencia la reestructuración del Consejo Técnico Asesor Municipal y la formación del grupo de desarrollo local. Comienza un proceso de capacitación de temas relacionados con desarrollo local: estrategias de desarrollo, participación, desarrollo comunitario, el eje central, la planeación. Profesores a tiempo completo y parcial de la Filial Universitaria Municipal y especialistas del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) asumieron la tarea, acompañados por especialistas de CEDEL.

En la segunda etapa se comienza a escribir la estrategia y se obtiene una primera aproximación, hasta llegar a la visión y se trabaja en posibles proyectos. La Estrategia de Desarrollo Municipal de Florencia, fue aprobada en la sesión ordinaria de la Asamblea Municipal del Poder Popular celebrada el 29 de diciembre de 2010, como consta en el acuerdo número 70 del acta de esa reunión. El presidente expuso en la Comisión permanente de Órganos Locales de la Asamblea Nacional del Poder Popular la EDM.

En el 2011 se intenta la elaboración de los programas por cada línea de la estrategia y de algunos indicadores para medir el desarrollo local, se comienzan a escribir proyectos, es una etapa de sensibilización de los actores involucrados en el desarrollo local. Hasta este momento se venía trabajando con la misma asamblea y casi el mismo Consejo de la Administración Municipal (CAM), cuestión que permitió avanzar en los temas de acompañamiento y gestión pública basada en la estrategia. Se tuvo como iniciativa el hecho de que todas las investigaciones que se hicieran en la Filial Universitaria Municipal (FUM) de Florencia respondieran a las prioridades de la estrategia.

A partir de la aprobación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, se posee una política donde el territorio se considera un espacio imprescindible para el desarrollo del país. Aunque existen varios lineamientos donde se hace referencia a lo local/territorial, los 35, 36 y 37 se dedican específicamente a otorgarle relevancia a los CAM con respecto a la gestión de proyectos. Este aspecto es relevante en el macrocontexto político de los antecedentes de la experiencia que se sistematiza.

2.2 Descripción de la implementación de la EDM según las categorías: participación de los actores locales, gestión gubernamental para la implementación, nivel de satisfacción y acompañamiento.

Participación de los actores locales

Varios actores locales participaron en la confección de la estrategia en el 2010, que fue gestionada por parte de los especialistas del municipio, específicamente por Julioⁱⁱⁱ. Pero otros entrevistados plantearon que se gestionaba por parte del gobierno Luego continuaron su participación en las diferentes actualizaciones (2013 y 2015). Se estimularon a participar por los conocimientos obtenidos a través de las capacitaciones sobre la importancia que tiene para el gobierno poseer una estrategia, y por lo que esto representa para el avance del municipio.

Los participantes se sintieron interesados también por el mejoramiento de la calidad de vida de la población y por los beneficios para el desarrollo del municipio. Trajo varios beneficios: La elaboración (adecuación) del programa alimentario (uno de los entrevistados dice que su principal motivación fue para lograr que la agricultura y la alimentación de la gente mejorara, cuestión que no se ha logrado). Otros programas elaborados fueron: el ambiental, energía

renovable, materiales de la construcción, gestión del conocimiento, así como varios proyectos entre los que se encuentran: Gestión del conocimiento, min industria el mambí, divulgación del desarrollo local, dulcería la crema, materiales de la construcción, comunales.

Otro entrevistado plantea que la estrategia posibilitó enriquecer la carpeta municipal de proyectos y con ello la aprobación de algunos por otros fondos como es el caso de proyectos de investigación (Laboratorio de ciencias en la montaña). También la concepción de la estrategia colabora en el logro de la sinergia entre los diferentes tipos de proyectos, enfocados todos al desarrollo del municipio.

Existen algunos entrevistados que plantean que un beneficio es el comenzar a pensar estratégicamente como municipio por parte de los actores gubernamentales. Se ha demostrado que a través de la estrategia se cuenta hacia dónde va encaminado el municipio, también se ha logrado el intercambio experiencias con otros lugares del país.

La convocatoria se hizo a delegados de circunscripción y directivos del municipio, no se realizó de manera correcta puesto que las personas fueron citadas por parte del gobierno normalmente como lo hacen para otras reuniones. Otros dicen que solo se convocó a algunos delegados y al CAM.

Para la confección e implementación de la estrategia fueron necesarios una caracterización socioeconómica, conocimientos mínimos de planificación económica y funcionamiento gubernamental. Se trabajó en la sensibilización de todos los miembros del CAM y algunos directores.

La EDM la hicieron integrantes del grupo de desarrollo local, miembros del Consejo de la Administración, presidentes de consejos populares y algunos delegados, la metodología utilizada fue la que propuso CEDEL.

No fueron suficientes la cantidad de personas que participaron en su confección porque no asistió la población y no se trataron temas como la educación popular, llevada desde el trabajo comunitario. Lo que más se necesita es voluntad y sentido de pertenencia por el territorio. Faltan formas de convocatorias para la participación de la población.

La comunicación en el período 2012-2016 no fue todo lo efectiva independientemente de tener el proyecto de fortalecimiento de capacidades para la divulgación del proceso de desarrollo local en los cuatro consejos populares. Otros plantean que el proyecto comienza a implementarse en el 2015. La comunicación cara a cara fue la que se utilizó porque se carece de otros medios comunicativos.

Gestión gubernamental para la implementación

Para la confección e implementación de la Estrategia fueron asignadas varias tareas desde un principio, comenzando por crear el grupo gestor para el inicio de la preparación y capacitación para la elaboración de la misma. Se nombró un compañero como coordinador de los programas PRODEL en el territorio y del proceso general de desarrollo local. Hubo delegados implicados en la elaboración de proyectos, en retroalimentar a la Asamblea Municipal en los temas referidos al desarrollo local.

Otros entrevistados plantean que ya el coordinador de PRODEL estaba nombrado y funcionando y lo que pasó en esta etapa es que el trabajo se consolida. El coordinador de PRODEL es el mismo del desarrollo local.

Fueron asignadas varias funciones entre ellas la elaboración de programas y proyectos. Las funciones asignadas a algunos actores fue la de ser responsables de las líneas de desarrollo. No se implicó a la población ni a comunidades. Otros sujetos de la investigación plantean que los vicepresidentes del CAM no han visualizado los programas de la estrategia como herramientas de trabajo.

La preparación recibida fue a través de talleres de capacitación a nivel de municipio y en talleres nacionales. Todos los talleres que ha dado PRODEL han logrado una preparación integral, pero han faltado temas específicos. Se implementó y desarrolló, aunque con baja matrícula y no con todo el personal que se deseó participaran, el diplomado de gestión del conocimiento para el desarrollo local. El programa de preparación de cuadros y reservas fue una de las vías para efectuar capacitaciones sobre desarrollo local.

Ocurrió un proceso de sensibilización cuadro a cuadro del gobierno, esta vía individualizada fue una de las que mejores resultados aportó.

Las alianzas generadas:

Gobierno-CEDEL-PRODEL. Esta alianza da comienzo con la sensibilización de actores gubernamentales y miembros del Consejo Técnico Asesor (CTA) sobre la importancia de construir una EDM para el desarrollo del municipio. Continúa con el asesoramiento de los

especialistas de CEDEL y con la inclusión del municipio de Florencia en PRODEL. Esta alianza continúa en el contexto actual.

Gobierno Florencia - Gobierno Cabaiguán- Gobierno Fomento- Estos tres gobiernos han trabajado en la creación de capacidades productivas para la producción local de materiales de la construcción, ello se ha concretado en contratos para la compra de diversos renglones entre los que destaca, la compra de bancos de granito y la generalización de innovaciones organizacionales en todos los ámbitos de la sociedad local.

Gobierno -CITMA-Universidad. La utilización de la ciencia y la innovación en pos del desarrollo es uno de los pilares de la implementación de la EDM, así es que dentro de las prioridades, reflejada en una línea estratégica, es la gestión del conocimiento. Se posee un repositorio de innovación.

Gobierno-CITMA-Centros de investigaciones. El CITMA a nivel municipal y provincial ha realizado una labor de enlazar la problemática con el conocimiento necesario para su solución. El Centro de Creación de Capacidades del CITMA ha sido un espacio para la capacitación de los actores del desarrollo, así como para impartición de posgrados. Los centros de investigación como el Centro de Investigaciones de Bioalimento Animal (CIBA) ha aportado tecnologías para lo relativo a la construcción de biodigestores y la crianza de ganado menor. Otra entidad es el Centro de Investigaciones de Ecosistemas Costeros (CIEC) que aportó conocimientos y especialistas para la realización del Modelo de Ordenamiento Ambiental del Municipio de Florencia.

Gobierno de Florencia-CUBAENERGÍA-CUBASOLAR: esta alianza permitió que un número importante de actores el municipio se capacitaran y se elaboró el programa municipal para la gestión energética.

La capacitación fundamentalmente fue a través de PRODEL y el equipo de la Filial Universitaria Municipal. Se destacan dentro de las capacitaciones de PRODEL las realizadas por el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), el Centro de Investigaciones y Referencias de Cultura Comunitaria (CIERIC) y la red de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID). Propició la participación de diferentes actores del desarrollo. Los temas fundamentales fueron: elaboración de proyectos y factibilidad económica. La preparación de cuadros y reunión de directores fueron espacios utilizados para la capacitación en ella participaron directores de entidades municipales y cuadros del municipio. Se logró que participaran en talleres nacionales el presidente y la mayoría de los vicepresidentes.

Se utilizaron documentos para la conformación e implementación de la EMD como son: el Plan General de Ordenamiento Urbano y Territorial (PGOUT), diagnósticos de las circunscripciones, caracterización socioeconómica y los boletines de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI). A partir del 2012 se implementaron los indicadores propuestos por la red GUCID adecuados a las características socioeconómicas e intereses del municipio y los indicadores de la economía que recoge economía y planificación, los que se utilizan en la medición del índice de Avance Municipal. Otros plantean que son los indicadores de GUCID solamente

Existió falta de control. Lo único que se hacía era analizar el cumplimiento de los proyectos cada seis meses en el CAM. En la AMPP, solo se analizó dos veces.

Nivel de satisfacción

Se pensó en el mejoramiento en los servicios relacionados con la alimentación, servicios generales y calidad de vida. La población plantea que hubo mejoras en los servicios de alimentos ligeros, dulces, turrónes y tostones. La ciudadanía tuvo buena aceptación de todos los productos que se producen, pero la administración no siempre lo tiene en cuenta. Resulta insatisfactorio para la población que no se cubre la demanda de alimentos que se requiere, esto se refiere específicamente al proyecto de rehabilitación de la minindustria "El Mambi".

Insatisfactoria la producción de materiales de la construcción, es muy baja y la calidad no es la que se esperaba, la cuenta propia lo hacen mejor. La producción no satisface la demanda. Los precios continúan siendo elevados porque la relación con los cuenta propia no es suficiente para elevar las producciones, además los precios los aprueba el CAP, no el CAM.

La gestión del conocimiento es medianamente satisfactoria, se habilitaron cursos y capacitaciones. La universidad tiene como encargo estatal la preparación de los cuadros y reservas del territorio. Uno de los temas recurrentes es el desarrollo local, sin embargo, no se ha logrado que la mayoría de los actores interioricen la importancia del uso de la ciencia y la tecnología para resolver los problemas de la vida cotidiana de la sociedad local.

La Filial Universitaria Municipal ha presentado limitaciones metodológicas para acompañar, mediante la gestión del conocimiento, la implementación de la EDM en Florencia. La escasa creatividad para motivar a los actores en cuanto a la necesidad de la capacitación es una de las cuestiones negativas, así como el entendimiento de que los tiempos y lenguajes de la academia son diferentes a los del gobierno.

Faltó decisión en los actores para establecer proyectos Iniciativas Municipales para el Desarrollo Local (IMDL) hubo intentos, pero no se materializaron. Se implementaron varios proyectos de desarrollo y se revisaron los planes de reparación y mantenimiento y se adecuaron a los objetivos del gobierno municipal. Las iniciativas de desarrollo aún no nacieron con el sentido de pertenencia necesaria porque es insuficiente la participación por parte de la población florenciana. Hay escasos conocimientos económicos y jurídicos para incentivar emprendimientos locales. Los IMDL dependen de la provincia.

La capacitación ha sido medianamente satisfactoria a pesar de que se hace no hay impactos de la misma, no se revierte en los indicadores de la micro y macro economía del municipio, falta creatividad para hacer capacitaciones. No se identifican bien las necesidades de aprendizaje y los directivos no valoran positivamente la importancia de la misma.

La comunicación ha sido medianamente satisfactoria no existía comunicadora en el gobierno, el alcance del proyecto fue limitado: boletines, plegables, pancartas, agendas pulóver, gorras y llaveros. No se logró sensibilizar como se esperaba a los actores. No hubo concientización. A pesar de que se tiene una estrategia de comunicación esta no se cumple según el cronograma establecido, no se vislumbra la importancia que tiene la comunicación para el desarrollo, se tiene un enfoque reduccionista por parte de los actores.

Acompañamiento

El acompañamiento para la implementación de la EDM fue limitado desde los actores gubernamentales, delegados, algunos pobladores y el grupo de desarrollo local. El proceso de implementación lo acompañó el Consejo de la Administración, la Asamblea, la Universidad, IPF, Economía y Planificación, Finanzas y Precios. Se le rendía cuenta una vez a la Asamblea y dos veces al año al Consejo de la Administración y acompañamiento de fuera del municipio de CEDEL y la Universidad de Ciego de Ávila.

Se lograron proyectos con su financiamiento no se logró proyectos IMDL pocos apoyan el aporte municipal de desarrollo. Se logró dar capacitaciones municipales, provinciales nacionales e internacionales. Se cuenta con una carpeta de proyectos, un manual para evaluar desarrollo local, una mayor visualización del proceso de desarrollo local por parte del gobierno. Se tiene que lograr que cada ciudadano de Florencia o la mayoría de ellos haga suya la estrategia y que las comunidades participen en la implementación de la misma.

En los acompañamientos fundamentales para la implementación de la EDM es decisivo el de CIERIC, es necesario, pero no ha ocurrido así, el INIE comenzó, pero no siguió, el de la universidad no es suficiente. Se requiere como organismo acompañante a la Agricultura que nunca se ha logrado involucrar.

Los principales problemas que afectaron el acompañamiento se manifiesta en la sensibilidad de los actores, falta de decisión, incompreensión, empuje, falta de conciencia económica, indisciplinas, la falta de sistematicidad en los acompañamientos institucionales.

Se propone más entrenamientos y talleres en el propio municipio y en sus consejos populares, cambio de mentalidad, cambios en los cuadros de dirección. Aumentar la construcción de biodigestores, de la producción de la mini industria.

La descripción anterior posibilita el establecimiento de dos momentos bien diferenciados en el proceso de revivir la experiencia de implementación de la EDM: el primero de retroceso, específicamente en la gestión del gobierno, y un segundo que marca el despegue de la EDM como instrumento de gestión gubernamental.

Primer momento (retroceso): Invisibilización de la Estrategia como instrumento de trabajo, debilitamiento, desilusión (2012 y 2013)

El año 2012 se puede considerar como de retroceso, es el que marca el final del XIV mandato de la AMPP, presidida por Ángel Aragón César, se cambia el equipo ocurren las elecciones y el 25 de noviembre de 2012, finalizando el año comienza sus mandatos Osvaldo Antonio Ondarza Vergara (XV y XVI) un nuevo presidente con nuevo equipo de trabajo.

Se comenzó un proceso de búsqueda de indicadores y se intentó confeccionar algunos programas, esto no se logra. Comienza una etapa de retroceso y se procede nuevamente a la sensibilización. Es un año complejo. Se ve disminuida la participación de actores gubernamentales y la gestión para la implementación es ínfima. La estrategia no se encontraba bien afianzada desde el punto de vista de la AMPPP no estaba interiorizada, no participan en

su implementación. No se han apropiado del valor que tiene como hoja de ruta para el trabajo de la Asamblea y alcanzar el desarrollo del municipio. En ese momento la AMPP se limitaba a aprobar lo que ya venía orientado de instancias superiores.

Se comienza a trabajar con los conceptos de gestión del conocimiento y de innovación tecnológica. Se aplica el diplomado “Gestión del Conocimiento para el Desarrollo Local”, elaborado y coordinado por un equipo de trabajo liderado por el doctor Elme Carballo Ramos de la Universidad Máximo Gómez Báez de Ciego de Ávila y que es cursado por un grupo de profesionales en el municipio. Se elabora lo que se denomina un Sistema de Innovación Local, donde la EDM se considera como norma y como innovación social.

Segundo momento (despegue): Ascendente, despertar de la estrategia con la implementación de los proyectos, ilusión, comunicación, equidad (2014, 2015, 2016)

Se trabaja en programas como la construcción de biodigestores y el de materiales de la construcción. En sentido general los avances son más académicos que gubernamentales. Se participa en la primera escuela de indicadores convocada por GUCID. Se logra implementar un manual de procedimientos para medir el desarrollo local en Florencia y se establece la línea base del desarrollo, para ello se toma el 2012 y el IAM es de 0.80.

Se comienza a implementar el primer proyecto “Rehabilitación de la minindustria el Mambí”. Hay un “despertar de los actores locales” en participación y en gestión para implementar la estrategia. Hasta el momento se pensaba que los recursos no iban a llegar.

El análisis realizado al documento contentivo de la EDM de Florencia en marzo de 2013, permitió concluir que resultó insuficiente la participación en la confección y seguimiento de la Estrategia, así como la preparación del grupo gestor en cuanto al establecimiento de indicadores y a la evaluación de la misma.

Se asumió una posición reduccionista con respecto a la gestión del conocimiento al concebirse una línea estratégica basada sólo en la capacitación, cuestión que provocó el insuficiente aprovechamiento del conocimiento acumulado sobre el tema, obstaculizándose el análisis de los problemas en las diferentes dimensiones enunciadas. El diagnóstico se manifestó incompleto, faltando técnicas y fuentes de información para que la Estrategia se convirtiera en un instrumento para la toma de decisiones a nivel local.

La Estrategia no permitía identificar la sinergia requerida entre problemas, las potencialidades, las barreras y las líneas estratégicas, por lo que objetivos, metas e indicadores aparecían descontextualizados e incorrectamente redactados. El análisis realizado posibilitó la actualización de la misma.

Se comenzaron a implementar tres proyectos más, que impactan directamente en las condiciones vida del florenciano. Se confeccionó la Estrategia de comunicación para el desarrollo local. Se alinearon los objetivos de trabajo del gobierno con las líneas estratégicas. Se tuvo un acompañamiento relevante en materia de comunicación.

Se comienza a pensar en proyectos con múltiples fuentes de financiamiento. Por primera vez se utiliza dinero de 1%ⁱⁱⁱ para cofinanciar un proyecto de desarrollo, en este caso la gestión integral de residuales sólidos.

Los programas de la Estrategia se continúan confeccionando. Se logra que cada línea estratégica sea dirigida por un vicepresidente del CAM. Se forman grupos compuestos por cuadros y técnicos por cada una de las líneas. Se realiza la evaluación e la estrategia en la AMPP y el CAM. Los proyectos se avalúan. La participación ciudadana sigue siendo escasa. La AMPP no ejerce el mandato sobre la estrategia. Aún la EDM no el instrumento para planificar el desarrollo. Las interacciones de los actores gubernamentales son pasivas y reproductoras de una realidad marcada por la asimetría. Comienza la implementación del programa de equidad y género en la estrategia.

Contexto actual

En el año 2016 se actualizan los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, se refuerza el papel del desarrollo local y queda ello expresado en el 17 al plantearse:

“Impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades. Elaborar el marco jurídico correspondiente” (PCC, 2017: 6)

Existen otros lineamientos que también marcan pautas para incentivar los procesos de desarrollo local y ellos son: 7;12;13;15;16; 27;35;37; 47; 48; 49; 51; 54; 91; 98;103; 104; 108; 119; 117; 119; 121; 123; 124;126; 127; 128; 136; 142; 173; 192; 2013; 204; 233; 255

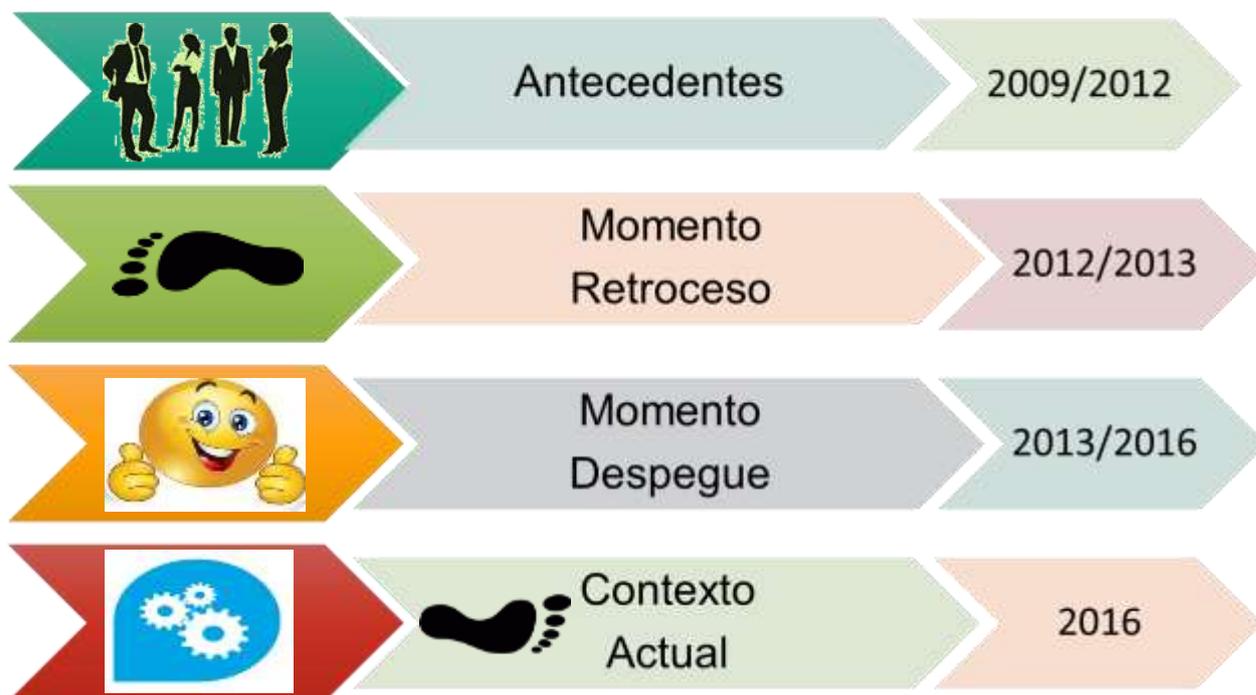
El Programa de Atención Integral al Perfeccionamiento del Poder Popular se comenzó a implementar en el año 2105 y uno de los aspectos centrales es el inciso d) referido a “Intensificar los programas de desarrollo local” (ANPP, 2015: 1). Esta concepción crea capacidades en los gobiernos locales para la institucionalización de desarrollo local, puesto que todos los años la AMPP hace un informe donde rinde cuenta a los órganos superiores sobre la implementación del programa.

El contexto actual se caracteriza porque el proceso de desarrollo local en Florencia se evalúa por parte del CAM cuatro veces en el año y por la AMPP dos veces. Desde la participación de actores se observa una implicación mayor de los actores gubernamentales en la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo del municipio, subsiste la escasa participación comunitaria. Aún no se explotan las potencialidades que, en creatividad, poseen los ciudadanos.

La gestión gubernamental para la implementación es más efectiva desde la evaluación continua que se realiza por parte de la AMPP y el CAM a la EDM. Se destaca la necesidad de que se diversifiquen las fuentes de financiamiento y la importancia de considerar el sector no estatal como un actor que dinamiza el desarrollo local.

El nivel de satisfacción de las personas con el desarrollo local sigue siendo bajo en sentido general y el acompañamiento se comporta se manera semejante al momento de despegue de la experiencia. A continuación, se muestra un gráfico que sintetiza los momentos en la implementación de la EDM.

Gráfico 1 Momentos en la Implementación de la EDM en Florencia años 2012/2016.
Fuente: elaboración de los autores



3.PRINCIPALES REFLEXIONES INTERPRETATIVAS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

3.1 Reflexiones interpretativas

Participación de actores. Convocatoria

Se debió lograr mayor participación de la población líderes formales e informales y la mayor cantidad posible de organizaciones para la elaboración de la primera estrategia.

La comunicación tiene que erigirse en instrumento de la EDM. Los delegados tienen que convertirse en comunicadores del proceso de desarrollo local. No se logró sensibilizar como se esperaba a los actores. No hubo concientización. A pesar de que se tiene una estrategia de comunicación esta no se cumple según el cronograma establecido, no se vislumbra la importancia que tiene la comunicación para el desarrollo, se tiene un enfoque reduccionista por parte de los actores.

Gestión gubernamental para la implementación

Existió falta de control. Lo único que se hacía era analizar el cumplimiento de los proyectos cada seis meses en el CAM. En la AMPP, solo se analizó dos veces.

No se visualiza la importancia de la capacitación ni el conocimiento, en resumen, no se ve la importancia de la innovación para el desarrollo.

Los indicadores para medir el desarrollo local no reflejan el dinamismo del desarrollo ni constituyen herramientas para la adopción de decisiones.

Satisfacción

Las iniciativas de desarrollo aún no nacen con el sentido de pertenencia necesaria porque es insuficiente la participación por parte de la población florenciana. no se revierte en los indicadores de la micro y macro economía del municipio, falta creatividad para hacer capacitaciones.

Acompañamiento

En los acompañamientos fundamentales para la implementación de la EDM es decisivo el de CIERIC, es necesario, pero no ha ocurrido así, el INIE comenzó, pero no siguió, el de la universidad no es suficiente. Se requiere como organismo acompañante a la Agricultura que nunca se ha logrado involucrar.

Contradicciones

Participación de actores.

La responsabilidad de ciudadanos libres, productores y edificadores de su propio futuro y la falta de compromiso presente en la solución de problemas comunitarios.

Participación implicada, efectiva y que responde a la democracia de los electores cubanos y la pasividad reproductora de viejas formas esquemáticas de "participación formal".

Autodesarrollo basado en el descubrimiento de las contradicciones que están presentes en el desarrollo Local y "desarrollo individual" heredado de formas de vida capitalistas.

Organizaciones sociales que son capaces de cambiar y buscar nuevas formas de hacer para el nuevo contexto cubano y organizaciones esquemáticas, poco implicadas que reproducen "formas de hacer" que conducen a la apatía y la pérdida de autenticidad.

Movilismo necesario en cuanto a los cambios del contexto y el inmovilismo que ha caracterizado a la comunidad cubana en los últimos tiempos, "en espera de que los cambios sean por lo que hace el otro y no los implicados".

Identificación de recursos humanos y materiales dentro de la comunidad, para la solución de las necesidades apremiantes y la apatía para la construcción de proyectos de autodesarrollo comunitario.

Gestión gubernamental para la implementación.

Estructuras de funcionamiento completamente verticales que siguen la fórmula del ordeno y mando, así como gérmenes de la necesaria horizontalidad que aparece en la disposición para colaborar en pos de un sueño colectivo. Pensamiento reproductivo y conducta pasiva, así como algunos elementos de creatividad y de conducta autogestionaria.

Participación formal, esquemática versus participación comprometida democrática y transformadora.

Sectorialización y fragmentación contra vestigios de integración y cooperación.

Existen evidencias de un inmovilismo marcado ante los cambios necesarios sin embargo también se vislumbran comportamientos que hablan a favor de un movimiento hacia el cambio, aunque no se tiene claro el cómo hacerlo.

Nivel de satisfacción

Entre lo que el gobierno hace y las necesidades sentidas y crecientes de los ciudadanos

Acompañamiento

Entre la necesaria independencia de lo municipal y la dependencia de esperar a que me digan lo que debo hacer, entre lo necesario y la complacencia a los acompañantes .

3.2 Lecciones aprendidas

Cuando la convocatoria se hace formal sin tener en cuenta los intereses personales y colectivos, las personas no se sienten implicadas y por lo tanto ajenos al proceso de desarrollo local, siendo la participación limitada a la presencia física. Si se hace una convocatoria motivante, que tenga en cuenta los intereses personales y profesionales de los convocados, además que siga los principios de atracción, novedad e identificación del material comunicativo que se elabore entonces se viabilizará una asistencia menos formal.

La participación se concibe como la posibilidad de que las personas formen parte de, y colaboren en la toma de decisiones, relacionadas con el desarrollo del municipio. Los actores en los proyectos de desarrollo pueden ser demandantes, ejecutores y beneficiarios. La participación de los actores ha sido insuficiente pues los ciudadanos no han estado representados. Los grupos poblacionales principales del municipio: infantes, mujeres, hombres, jóvenes, adultos mayores no estuvieron representados como tal en el proceso de confección de la estrategia. Cuando para la construcción de la EDM se realizan grupos de discusión o focal según grupos de actores que participen en la confección de la estrategia entonces se asegura que exista una real participación comunitaria. Se considera la comunidad no como un espacio geográfico solamente sino como un grupo social que coopera y participa en torno a un proyecto emancipatorio.

Si se logra una participación de los actores en la toma de decisiones que afectan el desarrollo del municipio, entonces la participación es real. No es igual estar presente que participar

La comunicación institucional referida al desarrollo tiene que ser dirigida por una estrategia, con el uso de todos los medios de difusión masiva, privilegiando la comunicación comunitaria y el uso de las redes sociales ello permitirá mayor participación real de los actores en la confección y evaluación de la EDM.

Si la Asamblea Municipal y las comisiones permanentes y temporales de trabajo de la misma realizan un control sistemático de la implementación de la EDM entonces se logrará exigir al CAM las acciones administrativas suficientes para dar cumplimiento al programa propuesto para cada una de las líneas estratégicas.

Cuando los objetivos de trabajo de la AMPP y del CAM se alinean los indicadores de medición del desarrollo local y con las líneas estratégicas se puede plantear que la EDM es el instrumento de gestión del gobierno en el municipio

La gestión de proyectos debe implicar en la firma de los términos de referencia a la empresa provincial que corresponda, ello permitiría un compromiso mayor y que se destinen los recursos necesarios para la puesta en funcionamiento de los proyectos.

Las alianzas establecidas con vocación de ganar-ganar, con respeto a los intereses mutuos, intereses comunes y sostenidas en el tiempo han sido exitosas para el proceso de desarrollo local en Florencia.

La comunicación comunitaria que transmita todo lo realizado siguiendo la EDM garantiza la información de la ciudadanía y por ende el conocimiento de lo que se hace y se pueda establecer un mayor nivel de exigencia para que los ciclos productivos lleguen hasta los ciudadanos.

La satisfacción de la población es siempre creciente.

Si se elaboran estrategias provinciales que tengan sinergias con las municipales entonces se logrará que las empresas provinciales respondan a las necesidades reales de las Unidades Económicas de Base.

Cuando se usa el conocimiento, la ciencia y la innovación tecnológica en la solución de los problemas de la sociedad local entonces se logra la mejoría real y sostenida de la calidad de vida de los ciudadanos en el municipio

3.3 Conclusión

La participación popular se erige como causa y resultado del proceso de desarrollo local. No se puede pensar en el desarrollo local sino se considera la necesidad de lograr una participación plena en la toma de decisiones. Entre los factores que más favorecen el desarrollo local está la participación real mientras que el obstáculo fundamental es la participación formal y no comprometida sinónimo de estar presente, pero sin tener recursos para tomar decisiones.

3.4 Recomendaciones.

Al Consejo de la Administración

Resulta urgente e impostergable el cambio de estructura del consejo de la administración de una estructura jerárquica, que conlleva de manera natural a la burocracia a una estructura colaborativa que conlleva de manera natural a que lo más importante sean las relaciones que se establecen entre las estructuras y no las estructuras como tal.

Propiciar la implementación real de la Estrategia de Desarrollo Municipal, de forma tal que todos los instrumentos de gestión con los cuales el gobierno debe interactuar, puedan concretarse en uno solo que sea el que marque el derrotero e indique claramente dónde estamos, con qué contamos, a dónde queremos llegar.

Que cada organización laboral del territorio conciba dentro de los planes estratégicos el desarrollo local.

Las instituciones socializadoras, educación, cultura e INDER, tengan dentro de sus misiones el hecho de fomentar la participación ciudadana, el conocimiento de la constitución cubana y el desarrollo del pensamiento creativo y transformador y la educación en valores reales identificados con la necesaria e histórica sostenibilidad del proyecto social cubano.

A la Asamblea Municipal del Poder Popular.

Concepción de un sistema de capacitación relacionado con trabajo comunitario integrado y desarrollo local.

Creación de convocatorias para que se elaboren proyectos de autodesarrollo comunitario.

Reanimación del grupo de trabajo comunitario integrado, pero sin formalismos y con profundo sentido de pertenencia, pertinencia y vocación por la transformación comunitaria.

Aplicación de una estrategia de comunicación social relacionada con el enaltecimiento del papel del delegado de circunscripción.

A las organizaciones de masas (Federación de Mujeres Cubanas, Comités de Defensa de la Revolución, Central de Trabajadores de Cuba)

Contextualización de las misiones de estas organizaciones en consonancia con el espacio vital actual, donde el desarrollo local juega un papel decisivo.

Cambiar las formas de convocatoria para cada una de las actividades que se realicen en la comunidad garantizando información actualizada, precisa, concisa y a tiempo.

Propiciar la realización de proyectos comunitarios con recursos propios e ir logrando paulatinamente que la participación social sea real e implicada teniendo en cuenta el alcance sectorial de estas organizaciones.

4. BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Nacional del Poder Popular(2015) “Programa de Atención Integral al Perfeccionamiento del Poder Popular”. La Habana, Cuba.

Castillo, N., (2003) “Aprendizajes significativos sobre adolescencia: Una propuesta dirigida a padres”. Tesis de maestría. Cuba, Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana.

Costamagna, P., (2008). “Las organizaciones del territorio. Cambios para fortalecer el desarrollo territorial”. En *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social*. [En línea]. Año 1 No. 3 enero- marzo 2008, Universidad de Málaga disponible en: www.eumed.net/rev/oidles/03/costamagna.htm consultado el 20 de octubre 2014 a las 9:10.

Harnecker, M., (2000) “Buscando el camino. Método para el trabajo comunitario”. Centro de Investigaciones Memoria Popular Latinoamericana, La Habana.

Jara, O. (2012) "La sistematización de experiencia, práctica y teoría para otros mundos posibles". Alforja, Costa Rica.

Jiménez-Albornoz, J., (2017). “Teoría de la socialidad como interacción: hacia un análisis social naturalista, universal e interaccional”. En *Revista Cinta de Moebio* [En línea] No59, Santiago de Chile disponible en: <http://www.moebio.uchile.cl/59/jimenezalbornoz.html> consultado el 2 de febrero 2018 a las 17:43.

Partido Comunista de Cuba, (2012) “Resolución sobre los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución”. La Habana, Cuba.

Partido Comunista de Cuba, (2016a) “Actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución período 2016/2021” en *Cubadebate* [En línea] disponible en: <http://www.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2016/09/aqu%c3%AD.pdf> consultado el 23 de enero 2017 a las 13:20.

Partido Comunista de Cuba, (2016b) “Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: Propuesta de visión de nación, ejes y sectores estratégicos” en *Cubadebate* [En línea] disponible en: <http://www.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2016/09/aqu%c3%AD.pdf> [consultado el 23 de enero 2017 a las 14:50].

ⁱ Julio V Santana especialista del CITMA y coordinador del desarrollo local

ⁱⁱⁱ Se aprueba la ley N.º 113 del Sistema tributario de fecha 23 de julio de 2012. Gaceta Oficial Ordinaria N.º 53 de 21 de noviembre de 2012 que permite que el 1% de los sobrecumplimientos de todas las entidades radicadas en el municipio, puedan ser utilizadas para el desarrollo local.