LOS PROYECTOS MUNICIPALES COMO PROTAGONISTAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO MUNICIPAL

AUTORAS

Mailyn E. Castro Premier y Ana Hernández Apán

COLABORADORES

Mantua, Pinar del Río
Darién Baños Urquiola
Maytee Martínez Domínguez

Cabaiguán, Sancti Spíritus
Aleida Yanes González
Julia Irelia Valdivia Pérez

Imías, Guantánamo
Robet Luis Durán Silot
Alexander Fernández Velázquez

cubasolar

Esta publicación ha sido posible a partir del apoyo financiero de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), mediante el proyecto internacional Fortalecimiento de Capacidades Locales para el Desarrollo Local (PRODEL).

Kalos Creativos
Dirección creativa: Melissa Pérez Ruiz
Edición y corrección: J. Medina Ríos
Diseño editorial y diagramación: Emilio Cruañas Pérez

Mailyn E. Castro Premier y Ana Hernández Apán, 2019
Sobre la presente edición: CEDEL, 2019
ISBN: 978-959-7113-57-7

Editorial Cubasolar
Calle 20 n.º 4113, Playa, La Habana.

Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL)
Lombillo n.º 904 entre Bellavista y Panorama,
Nuevo Vedado, Plaza de la Revolución, La Habana, Cuba.
CP 10400.
Teléfono: (+53) 7 883 5143.

SOBRE LAS AUTORAS

Mailyn E. Castro Premier (La Habana, 1971): Arquitecta. Máster en Dirección y Gestión Pública Local. Especialista del Centro de Desarrollo Local y Comunitario del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Cuba. Coordinadora Nacional del proyecto de colaboración PRODEL. Asesora en temas de desarrollo local y ordenamiento territorial y urbano. Obtuvo el Premio Nacional de la Academia de Ciencias de Cuba en 2001.

Ana Hernández Apán (La Habana, 1966): Licenciada en Educación. Máster en Dirección y Gestión Pública Local. Investigadora del Centro de Desarrollo Local y Comunitario del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Cuba. Asesora procesos de desarrollo local en los municipios de la Isla.

COLABORADORES

Darién Baños Urquiola (Pinar del Río, 1982): Ingeniero en Automática. Especialista de proyectos de colaboración internacional en el municipio Mantua y Coordinador Municipal de PRODEL.

Maytee Martínez Domínguez (Pinar del Río, 1971): Licenciada en Matemática y Máster. Jefa de la Unidad de Ciencia y Técnica de la Delegación CITMA en Pinar del Río y Coordinadora Provincial de PRODEL.

Aleida Yanes González (Sancti Spíritus, 1964): Ingeniera Pecuaria, Licenciada en Educación, Especialidad Biología y Máster en Ingeniería en Saneamiento Ambiental. Especialista Municipal del CITMA en Cabaiguán, provincia Sancti Spíritus y Coordinadora Municipal de PRODEL.

Julia Irelia Valdivia Pérez (Sancti Spíritus, 1946-2018): Licenciada en Filosofía e Historia. Especialista de la Unidad de Ciencia y Técnica de la Delegación CITMA en Sancti Spíritus y Coordinadora Provincial de PRODEL.

Robert Luis Durán Silot (Guantánamo, 1971): Licenciado en Geografía y Máster en Gerencia de la Ciencia y la Innovación. Especialista Municipal del CITMA en Imías, provincia Guantánamo y Coordinador Municipal de PRODEL.

Alexander Fernández Velázquez (Guantánamo, 1973): Ingeniero Agrónomo, Máster en Ciencias Agrícolas y Especialista en Teledetección y Sistema de Información Geográfica. Especialista en Ciencia Tecnología y Medio Ambiente de la Delegación CITMA en Guantánamo y Coordinador Provincial de PRODEL.

ÍNDICE

09 ..... EL PROGRAMA CUATRIENAL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES MUNICIPALES PARA EL DESARROLLO LOCAL

11 ..... EL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN DESARROLLADO EN LOS MUNICIPIOS

12 ..... PROCESOS DE DESARROLLO LOCAL EN EL CONTEXTO CUBANO

14 ..... ¿EN QUÉ CONTEXTOS MUNICIPALES SE DESARROLLÓ LA EXPERIENCIA?

23 ..... ACERCAMIENTO A LA EXPERIENCIA A PARTIR DE TRES PROYECTOS MUNICIPALES

44 ..... LECCIONES APRENDIDAS

46 ..... BIBLIOGRAFÍA

EL PROGRAMA CUATRIENAL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES MUNICIPALES PARA EL DESARROLLO LOCAL

El Programa de Fortalecimiento de Capacidades Municipales para el Desarrollo Local (PRODEL) es un proyecto internacional cuyo objetivo clave ha sido contribuir y fomentar la promoción del desarrollo local en varios municipios cubanos, para el mejoramiento de la calidad de vida de la población del país. Destaca su orientación en el fortalecimiento de capacidades locales en pos de la gestión y el desarrollo municipal. La promoción de procesos encabezados por los gobiernos municipales constituye el soporte de la labor pretendida, a partir de la gestión de los actores locales, que ejecutan acciones de transformación según las estrategias de desarrollo definidas por y para cada territorio.

La entidad coordinadora y principal responsable del Programa es el Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL), adscrito al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). También están involucradas otras instituciones: el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), el Instituto Nacional de Investigaciones Fundamentales en Agricultura Tropical (INIFAT), el Centro de Intercambio y Referencia Iniciativa Comunitaria (CIERIC), el Centro de Gestión de la Información y Desarrollo de la Energía CUBAENERGÍA y la Cátedra "Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación" de la Dirección de Posgrado de la Universidad de La Habana (UH).

PRODEL asume una concepción basada en la articulación de proyectos transformadores dentro de la escala municipal, así como de proyectos institucionales. En este sentido, prepara y entabla un marco para el diálogo, la cooperación y la integración entre los diversos actores y los proyectos transformativos; a la vez, fomenta redes y sinergias entre ellos para que contribuyan a la reflexión y a la difusión de las experiencias que generan. Los proyectos institucionales, por su lado, brindan apoyo metodológico a partir de la preparación de paquetes de herramientas y de la formación de equipos territoriales multiplicadores. Así también, desarrollan programas de capacitación, de asesoría y acompañamiento en varias áreas de incidencia, como la planificación y la gestión ambiental, la planificación económica, la gestión energética y la sociocultural.

En este programa se involucran los gobiernos de los siguientes municipios: Mantua, San Cristóbal, Güira de Melena, Artemisa, Santa Cruz del Norte, San José de Las Lajas, Bejucal, Madruga, Nueva Paz, Jagüey Grande, Aguada de Pasajeros, Placetas, Manicaragua, Cabaiguán, Fomento, Jatibonico, Yaguajay, Florencia, Minas, Manatí, Calixto García, Buey Arriba, Bartolomé Masó, Julio Antonio Mella, Palma Soriano, San Antonio del Sur e Imías. Estos disponen de Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM), aprobadas por las Asambleas Municipales del Poder Popular (AMPP) correspondientes, y cuya implementación ha estado muy relacionada con las características de cada territorio.

PRODEL se encuentra en su segunda fase de implementación. La primera posibilitó en los 27 municipios la comprensión de la descentralización como elemento clave del desarrollo local y, en particular, la necesidad de aplicar las EDM como instrumento esencial para la toma de decisiones de los gobiernos en esa escala, enfocados en la gestión de su desarrollo. De modo que se trabajó en fortalecer los grupos de desarrollo local en el proceso de elaboración, actualización e implementación de dichas estrategias; fueron entrenados en formular y ejecutar programas y proyectos.

Las capacidades creadas contribuyeron a la aplicación de herramientas metodológicas adecuadas, al mejoramiento de producciones y servicios, a la recuperación de saberes locales como parte del proceso de autogestión del desarrollo y al aprendizaje sobre la planificación económica en los diferentes niveles territoriales, con vistas a la implementación de acciones en tales lugares y logrando a la par la inserción de proyectos municipales vinculados a sus estrategias de desarrollo en el plan de la economía de los Consejos de la Administración Municipal (CAM) y de los Consejos de la Administración Provincial (CAP).

A partir de lo transitado se sistematizan y difunden las experiencias, teniendo como motivaciones principales rescatar los procesos promovidos por PRODEL en relación con la implementación de los proyectos de desarrollo dentro de la escala local, reflexionar y compartir las lecciones aprendidas y difundir una cultura de generación y gestión del conocimiento.

EL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN DESARROLLADO EN LOS MUNICIPIOS

La sistematización tuvo por objeto los proyectos municipales implementados como parte de las Estrategias de Desarrollo Municipal correspondientes a Mantua, Cabaiguán e Imías de 2013 a 2015. El eje se ha focalizado en la contribución y en los resultados del desarrollo de proyectos municipales para la implementación de EDM.

Varios objetivos trazan el recorrido:

1. Compartir los resultados del aprovechamiento de recursos endógenos y tecnologías al desarrollar los proyectos municipales.
2. Identificar la generación de articulaciones entre los actores, en pro de la implementación de los proyectos municipales.
3. Identificar las debilidades y las fortalezas del funcionamiento de los gobiernos municipales que inciden en los resultados de los proyectos para implementar las EDM.
4. Conocer las ventajas y las desventajas del desarrollo de proyectos municipales para la implementación de las EDM, especialmente en lo relativo a sus posibilidades de aplicación, al uso de recursos endógenos, al desarrollo y a la adaptación de tecnologías.

PROCESOS DE DESARROLLO LOCAL EN EL CONTEXTO CUBANO

La crisis económica de los años 90 o de la etapa denominada Período Especial, agravada por la agudización del bloqueo de los Estados Unidos hacia Cuba, trajo como consecuencias inmediatas la pérdida del 80 % de las importaciones y de los mercados fundamentales para las exportaciones, la paralización de numerosas actividades económicas y la caída de los niveles de producción, el deterioro de los servicios básicos, entre otras. Del desarrollo equilibrado, planificado centralmente, con garantía de insumos y tecnologías, se pasó a la sobrevivencia y a la incertidumbre y, con ello, al deterioro de las condiciones de vida de la población.

Tanto en la conceptualización del Modelo Económico Social Cubano de Desarrollo Socialista, como en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030, la escala local resulta un punto de mira y acción. Se promueven soluciones de desarrollo sostenible y se apunta al municipio como espacio de desarrollo. En esta dirección se incentiva la autogestión local y se enfatiza la necesidad de un mayor protagonismo en ese ámbito; igualmente se propicia el perfeccionamiento de su gestión como elemento clave para el mejoramiento de la calidad de vida de la población de cada territorio.

Actualmente se implementan políticas y acciones favorables para una gestión económica que beneficie tanto el sector estatal como al no estatal; se promueven nuevos métodos de planificación, la creación de cooperativas en diferentes sectores, la elevación de la calidad de los servicios, los aseguramientos para programas de base local, las transformaciones en el sistema de subsidios y en el otorgamiento de créditos, etcétera. Se introducen, además, cambios estructurales y de funcionamiento en las escalas provincial y municipal, con un modo de gestión local más enfocado en la satisfacción de las demandas de la población de cada área.

Se genera así un escenario favorable para la descentralización y para el otorgamiento de la necesaria autonomía a los municipios en función de cumplir su rol, lo cual tiene su más reciente expresión en la nueva Constitución de la República de Cuba, donde se hace explícita la necesidad de otorgar mayor autonomía a esos territorios.

Conjuntamente, se potencia el uso de recursos locales de todo tipo, y se fomentan las capacidades adecuadas para diseñar e implementar procesos de desarrollo endógeno.

Los grandes desafíos del contexto cubano actual se corresponden con la producción de alimentos, la construcción y la reconstrucción de viviendas, la generación de energía, el abasto de agua, el mejoramiento y la preservación de las condiciones ambientales, la adaptación a los cambios climáticos, entre otros. Su expresión más concreta se encuentra en la escala local, donde se pueden hallar también parte importante de las soluciones. De ahí el encauce en el desarrollo local, visto como proceso orientado desde el municipio mediante acciones de transformación del territorio, de diferente naturaleza y en la dirección priorizada, articuladas a través de una estrategia previamente definida. Un proceso que, en el caso de Cuba y a partir de características propias, asume articuladamente políticas nacionales y provinciales, pues gestiona la movilización de potencialidades locales conectadas con el desarrollo del país.

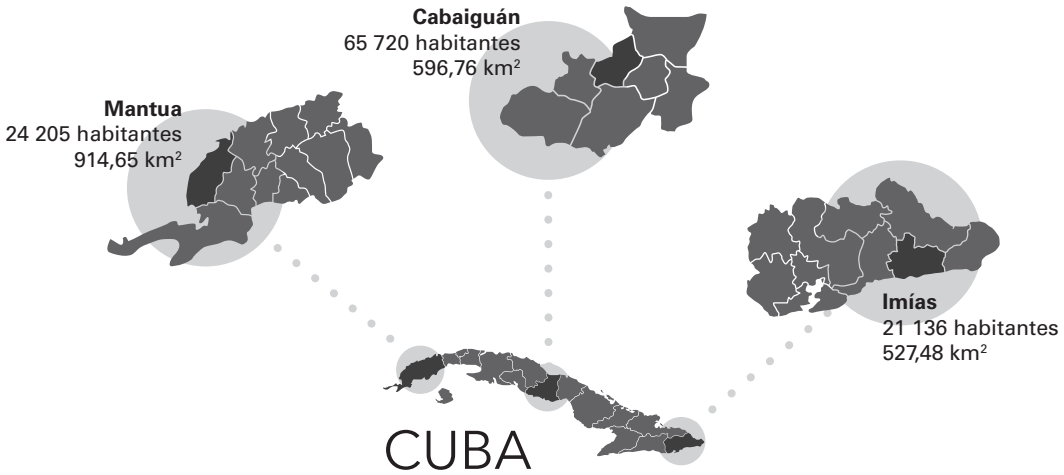
Por lo tanto, procesos como estos requieren de los gobiernos municipales el conocimiento de su potencial, en particular del productivo; así como de las barreras que limitan o impiden su movilización y su uso eficiente. Ambos constituyen aspectos elementales de diagnóstico. Los gobiernos deberán estar en capacidad de conducir y gestionar de manera integrada esos procesos y las redes que se asociarán para su consecución. Por lo que se necesita implementar mecanismos que aseguren la eficacia en las coordinaciones y la colaboración entre todos los implicados en la transformación, actores diversos y a veces en contradicción, entre los que se incluyen nuevas figuras determinantes en el contexto. Estos procesos, para ser exitosos, abarcadores y sobre todo sostenibles, precisan un amplio carácter participativo.

Justamente, el CEDEL se ha dedicado a asesorar y a acompañar a los gobiernos municipales en la proyección de su desarrollo. De ahí que actúe como facilitador en el diseño y en la implementación de las estrategias en los territorios. Como parte de esta labor coordina programas y proyectos de apoyo y fortalecimiento e incursiona directa e indirectamente en el desarrollo de capacidades.

¿EN QUÉ CONTEXTOS MUNICIPALES SE DESARROLLÓ LA EXPERIENCIA?

Los 27 municipios que forman parte actualmente de PRODEL disponen de Estrategias de Desarrollo Municipal, aprobadas por sus respectivas Asambleas Municipales del Poder Popular. Como elementos esenciales del proceso de implementación de las EDM, se identifican: la implicación de funcionarios, entidades y actores sociales; la articulación de los actores; el apoyo y el respaldo de los gobiernos municipales; la gestación del programa de la línea estratégica a la que responde cada proyecto; la naturaleza de la empresa que lo solicita; el funcionamiento de la entidad que lo respalda; los términos de referencia e, incluso, la demora en las importaciones de insumos y los fallos en el funcionamiento de los equipos.

Los proyectos en cuestión pertenecen a los municipios de Mantua, Cabaiguán e Imías, que se encuentran en las provincias de Pinar del Río, Sancti Spíritus y Guantánamo, o sea, en las zonas del occidente, centro y oriente del país, respectivamente. Son municipios con una extensión territorial de entre 500 y 915 km^2. Entre tales territorios destaca Imías, por sus características montañosas y por las extensas zonas costeras que incluyen algunos cayos.



Anuario Estadístico de Cuba 2016

En los tres casos la población se organiza en Consejos Populares y en circunscripciones, con más del 50 % en asentamientos urbanos.

La base económica fundamental de estos municipios es agropecuaria. Además, Mantua e Imías se dedican a la producción de cultivos varios, a las producciones forestales y a la actividad ganadera. Imías también incursiona en el café y el cacao, mientras que Cabaiguán, por su parte, incorpora el cultivo del tabaco.

Planteamiento y propósito de los proyectos municipales en PRODEL

Para PRODEL formular e implementar una estrategia de desarrollo en un municipio conduce directamente al fortalecimiento de las estructuras territoriales; en primer lugar, de sus gobiernos, que, asentados en la autogestión, se convierten en promotores de proyectos encaminados a satisfacer necesidades locales y también a atender prioridades nacionales. Resulta un proceso que supera la operatividad habitual del trabajo de estas estructuras y la parcelación en el funcionamiento, a partir de establecer relaciones horizontales para el efectivo aprovechamiento de los recursos y en favor de la racionalidad económica.

Desde sus inicios este programa estimula la elaboración de proyectos de desarrollo como proceso organizativo y de planificación, en función de lo cual existe un fondo de proyectos municipales para propuestas donde figuren inversiones estratégicas o experiencias dirigidas a la experimentación y a la innovación en aras de su desarrollo en las localidades. Se trata de la búsqueda de respuestas a problemáticas concretas de los municipios, al poner énfasis en sus potencialidades y recursos, más que en sus carencias. Este tipo de proyectos debe generar un producto terminado, un proceso mejorado, una persona beneficiada o un nuevo servicio.

Hasta 2016 se realizaron tres convocatorias de proyectos para acceder a los fondos disponibles en el marco de PRODEL.

La Estrategia de Desarrollo Municipal

El ciclo de la planificación

Dimensión integral del desarrollo

La identificación de los potenciales endógenos y el establecimiento y la proyección de prioridades resulta el eje de las EDM. Un proceso participativo donde los principales actores, convocados por el gobierno del territorio, organizan e implementan el desarrollo integral y sostenible del municipio.

La EDM es una herramienta de trabajo para los gobiernos municipales. Constituye un examen exhaustivo y analítico del territorio en todas sus dimensiones (económica, sociocultural, ambiental e institucional) y define hacia dónde ir y cómo se quiere llegar al municipio soñado. El éxito de la aplicación de la EDM depende de que no sea una tarea más, sino más bien una representación del camino que ha sido definido colectivamente, y de que como tal se la asuma de forma consciente, como parte de la gestión cotidiana.

El diseño de las estrategias que se elaboran en la actualidad en los municipios se sustenta en etapas que incluyen, en lo fundamental y entre otros aspectos: la identificación de potenciales locales, las barreras para su aprovechamiento, la definición de líneas estratégicas y la propuesta de proyectos. Su implementación conlleva un alto nivel de coordinación y organización, a fin de aprovechar eficazmente todos los recursos disponibles, incluida la cooperación internacional. En esta elaboración participa, por lo general, un grupo conformado por el Presidente de la Asamblea Municipal, el Consejo de Administración Municipal y otros directores de entidades importantes que no pertenecen al CAM, los presidentes de los Consejos Populares, algunos presidentes de Comisiones Permanentes de Trabajo y demás personas que se consideren necesarias.

El proceso de ejecución requiere del fortalecimiento de las estructuras existentes en el ámbito municipal, de su funcionamiento integrado y de la ampliación de las relaciones horizontales. Demanda, además, la evaluación sistemática del proceso y su continuo ajuste, porque no es una camisa de fuerza o una fórmula mágica, sino solamente una vía para llegar a donde se decida.

Existen estrategias de varios tipos (ambientales, del hábitat y otras), empleadas en marcos y lugares diferentes, que son formuladas por especialistas que toman como base amplios diagnósticos, estudios e investigaciones, y en cuya construcción se aplican complicadas metodologías.

En el caso que nos ocupa, el proceso de la EDM resulta lo suficientemente rápido como para corresponderse con los tiempos que pueden invertir los gobernantes para este ejercicio, dentro de la dinámica municipal. En su condición de "equipo líder", tal grupo de especialistas elabora las ideas básicas y diseña e implementa la gestión integrada para dirigir y coordinar el proceso de desarrollo. Es evidente que este trabajo no puede resultar del cumplimiento de una tarea orientada, sino del empuje que significa haber identificado previamente la necesidad de cambiar la situación de partida y de tener la voluntad de implementarla.

El soporte de este enfoque metodológico se encuentra en el nivel de conocimiento e interpretación que cada miembro del equipo de gobierno tenga sobre la situación del territorio, cimentando las decisiones sobre el criterio municipal, por encima de los criterios sectoriales.

El énfasis en el período real del que disponen los Órganos Locales del Poder Popular, el mandato de 2 años y medio, resulta otro elemento particular en la concepción de este tipo de estrategia. En consecuencia, el proceso de desarrollo se enmarca en etapas que coinciden con tales lapsus.

Igualmente, como distintiva de esta metodología se destaca la prioridad que se debe dar a las actividades productivas, dado que representan la posibilidad inmediata de dinamizar la economía local y garantizar así nuevos recursos y productos.

Implementación y seguimiento de las EDM

La implementación de las EDM requiere de la integración en las decisiones institucionales en función de los intereses y las necesidades del territorio. Es un proceso que de manera intencionada va ampliando la participación a entidades productivas y de servicio, a delegados del Poder Popular y a la población. Como espacios de intercambio y construcción son utilizadas las Asambleas de Rendición de Cuentas y estructuras de apoyo como las Comisiones Permanentes de Trabajo.

En este camino se incorpora la aprobación por parte de la Asamblea Municipal del Poder Popular de, al menos, las ideas generales del proyecto y de la propuesta de organización del proceso. Esto legitima el camino diseñado y a partir de ese momento la AMPP correspondiente debe seguir su evolución, para lo cual necesitará información oportuna y tomar decisiones al respecto, cuando sea necesario.

Implementar las EDM es complejo, multifactorial y multidimensional, y será imprescindible que se vaya consolidando de manera paulatina. La integración es clave para conseguir los objetivos previstos, así como la construcción de nuevos estilos y métodos de trabajo.

El proyecto como parte de una estrategia de desarrollo

Los proyectos municipales son en sí proyectos de desarrollo, que contribuyen a la prosperidad de los territorios y de las comunidades donde actúan, a impactar en la calidad de vida de sus poblaciones, bajo el criterio fundamental de potenciar las capacidades de los grupos y los actores participantes, y de aprovechar los propios recursos y las potencialidades en la solución de las problemáticas planteadas. Cualesquiera que sean sus temáticas, se enfocan en la promoción del desarrollo en el ámbito local.

Estos proyectos deben cumplir con, al menos, dos de los siguientes principios:

1. Contribución al autoabastecimiento municipal o al incremento de la calidad de los servicios brindados a la población del municipio, a partir de la creación, la recuperación o el impulso de las producciones locales.
2. Contribución a la creación o al incremento de las capacidades tecnológicas e institucionales en los municipios, en función de sus procesos de desarrollo.
3. Contribución a la consolidación de la identidad local en los municipios.

Durante el período 2012-2015 se presentaron al Fondo PRODEL para proyectos municipales tanto instituciones y empresas como grupos gestores, grupos comunitarios y otras organizaciones de establecimiento o representación en los territorios participantes en el programa.

Los proyectos dispusieron de 1 a 2 años para ser ejecutados, según el tiempo de vida del programa en tal período.

Su financiamiento tuvo un monto máximo de 45 000 CUC, en dependencia de los gastos que se requirieran para su desarrollo.

La apuesta por este tipo de proyectos como alternativa importante para municipios y comunidades cubanas se sustenta en que:

1. Permiten desplegar los recursos y las iniciativas, la creatividad y la participación de los actores locales (entidades, empresas, cooperativas, productores, organizaciones barriales, etcétera) y facilitan la satisfacción de las necesidades de las poblaciones de los municipios.
2. Representan una oportunidad para el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de tales actores locales y de la población, a la vez que potencian el desarrollo de sus capacidades organizativas, productivas, de innovación, integración y empoderamiento.
3. Permiten a los gobiernos municipales tributar al logro de las metas definidas en la EDM y en los programas de desarrollo del territorio; al contribuir al autoabastecimiento local, la seguridad alimentaria, la creación de empleo, el mejoramiento de los servicios municipales, la reducción de inequidades sociales y la protección del medio ambiente.
4. Favorecen el fortalecimiento y la diversificación del tejido productivo local, la reducción de importaciones, el incremento de fondos propios para reinvertir en otros proyectos, la recuperación y la revalorización del patrimonio local y el incremento de sinergias y alianzas entre los actores del territorio.

Recursos	+	**Acciones**	+	**Esfuerzos**	
Financieros Humanos Materiales De información Tiempo		Organización Planteamiento Coordinación Administración Monitoreo y evaluación propias según tipo de proyecto		de actores y población participantes	**Nivel 1 Insumos**
Conjunto de productos, bienes o servicios					**Nivel 2 Resultados**
Logros de objetivos, que se manifiestan en inmediatos efectos/ transformaciones de la situación inicial					**Nivel 3 Efectos**
Conjunto de efectos/ transformaciones a largo plazo					**Nivel 4 Impactos**

Proyecto como cadena de relaciones
Cataurito de herramientas para el desarrollo local (2011)

Fase 1	**Fase 2**	**Fase 3**
• **Identificación y análisis** Propuesta Alternativas	• **Planificación** Lógica de intervención Cronograma Estrategia Ejecución Sistema Monitoreo y evaluación	• **Evaluación de la factibilidad** Económica Ambiental Social

Concepción y diseño del proyecto de desarrollo local

ACERCAMIENTO A LA EXPERIENCIA A PARTIR DE TRES PROYECTOS MUNICIPALES

En el marco de PRODEL (fase I) se financiaron 74 proyectos municipales, entre los que cuentan las tres experiencias que forman parte de la presente sistematización:

• Proyecto "Fortalecimiento de las capacidades comunicativas para el Desarrollo Local en el municipio Mantua":

Encaminado al aumento de la participación de la población en el proceso de desarrollo local. El liderazgo de los gobiernos en los Consejos Populares les permite ponerse al frente del proceso de informar y sensibilizar a sus electores acerca de las posibilidades que ofrece tal desarrollo local, para lo que se han apoyado en los medios de difusión del territorio (telecentro Mantuavisión, periódico Ecos de Mantua, entre otros). Además, el proyecto está dirigido al incremento del conocimiento de la población sobre la EDM, así como sobre los programas y los proyectos que se ejecutan en el municipio.

• Proyecto "Acondicionamiento de los centros de producción de medicamentos naturales en el municipio Cabaiguán":

Encaminado a mejorar las condiciones de los centros de producción de medicamentos de origen natural, que son menos perjudiciales que los obtenidos por vía química o sintética. Tiene el objetivo de que la población pueda adquirir productos de calidad que contribuyan a disminuir la tasa de morbilidad del municipio, fundamentalmente en lo relacionado con enfermedades respiratorias agudas y de la piel.

• Proyecto "Incremento de la producción de dulce, pulpas y mermeladas en el municipio Imías":

Implementado en busca del aprovechamiento de las frutas, los vegetales y las hortalizas disponibles en el territorio, y del correspondiente aumento de la producción de conservas, encurtidos y otros alimentos.

La arrancada…

En 2012, cuando comienza a funcionar PRODEL, los municipios de Mantua, Cabaiguán e Imías se encontraban en el proceso de proyección de su desarrollo, aunque en diferentes períodos.

Mantua contaba con una EDM definida desde 2010, pero sin una organización ni una estabilidad en las acciones sistemáticas de su puesta en marcha.

En momentos anteriores, Cabaiguán había realizado reajustes en relación con las definiciones de su EDM. En 2005 había conformado una estrategia que marcó la primera pauta. Esta acción motivó el interés por el trabajo en proyectos y fueron impartidos cursos para su gestión; de modo que se concibieron algunas ideas iniciales. En 2011 se realizó una actualización de la EDM y se aprobó en la Asamblea. Fue el año 2012 el momento de intensificación de acciones de la EDM en ese territorio, encauzadas al elaborarse programas de líneas estratégicas en los que quedaron incorporados los nuevos proyectos. Estos fueron multiplicándose significativamente con el transcurso de los años.

Por su parte, Imías tuvo identificadas las líneas estratégicas para su desarrollo en 2012 y trabajó en la identificación y en la formulación de proyectos. Si bien la EDM no estuvo concluida ni formalizada en este otro territorio hasta 2015, la labor descrita permitió avanzar en tal dirección y ejecutar proyectos que luego fueron coherentemente incorporados a ella.

No obstante estar constituidas las EDM de los tres municipios, y existir claridad acerca de lo que se pretendía en cada uno, en 2015 todavía se realizaban en estos territorios acciones aisladas y desarticuladas. El saber hacer no acompañaba las buenas intenciones con la efectividad esperada; se lograban poner en marcha muy pocos proyectos y su ejecución presentaba dificultades en su funcionamiento y en el logro de los objetivos y los resultados.

Del proceso en marcha

A partir del año 2013, con la segunda convocatoria al Fondo PRODEL de proyectos municipales, la gestión de tales proyectos adquiere, en términos generales en el país, mayor precisión en la solución de los problemas identificados en las EDM, en la demanda y en el seguimiento de los gobiernos correspondientes (en lo que se refiere a la situación ambiental, la producción de alimentos, la producción de materiales locales, la preparación de los recursos humanos y la dinamización del trabajo comunal).

En tal etapa se identifica una consolidación del trabajo de los equipos técnicos de cada uno de los municipios analizados. Estos equipos se conforman con el especialista del CITMA, profesores de los Centros Universitarios Municipales (CUM) y otros expertos o técnicos del territorio. En el proceso de implementación de la estrategia y la gestión de proyectos, tales equipos resultan entre los actores fundamentales: preparan al municipio para la elaboración de proyectos demandados de la EDM correspondiente; los apadrinan y acompañan desde que surge la idea; coordinan las acciones para los análisis de factibilidad; identifican, localizan y consultan a expertos.

Es este el momento en que queda formalizada la responsabilidad de cada línea estratégica por un vicepresidente del gobierno. La relación se establece a partir de la confluencia de las temáticas y los ámbitos de atención de los directivos, y en función de que, con su autoridad y poder de convocatoria, articulen a los actores de las acciones necesarias, además de que guíen y controlen el cumplimento de las tareas.

Un elemento favorecedor, que contribuye a la dinamización del proceso, es la asesoría y el acompañamiento del Centro de Desarrollo Local y Comunitario, así como las contribuciones del Programa de Fortalecimiento de Capacidades Municipales para el Desarrollo Local:

- Se profundiza en las capacitaciones brindadas a los actores locales y a las entidades implicadas en los proyectos, en temas generales y específicos (planeación estratégica, fases de gestación de los proyectos, enfoques de equidad y género, gestión energética municipal, gestión de negocios, entre otros).
- Se incentiva la apropiación y la adecuación de nuevas herramientas para esta gestión municipal.

La materialización de los proyectos de desarrollo deja pautados tres momentos fundamentales:

1. Identificación del problema por solucionar con el proyecto.
2. Diseño y elaboración del proyecto.
3. Ejecución del proyecto.

Juega un papel de gran importancia el *Cataurito de herramientas para el desarrollo local* (Editorial Caminos, La Habana, 2011). Esta herramienta constituye el instrumento orientador y la guía para el diseño y la implementación de las EDM y de los proyectos municipales.

A continuación se describen las etapas fundamentales por las que se transitó:

• Identificación del problema por solucionar

La identificación del problema que debe solucionarse parte fundamentalmente de las ideas de proyectos esbozadas durante el ejercicio a través del cual se diseñan las estrategias de desarrollo. Durante esta dinámica se sugieren perfiles para posibles respuestas a problemáticas existentes en el municipio. Ese, si no el único, es el primer referente para la determinación de los proyectos por ejecutar. Suele ser el ámbito de la producción agropecuaria uno de los más recurrentes. Esto explica que dos de las experiencias sistematizadas en los municipios analizados coincidan en ese punto. Así también el espacio comunitario, con sus problemáticas y necesidades, constituye una fuente de orientación insoslayable para la planificación y el desarrollo de futuros proyectos.

• Diseño y elaboración del proyecto

En la etapa de diseño y elaboración se identifican las personas competentes y capacitadas, así como los beneficiarios directos. Se determinan las personas que se implicarán en la elaboración de la propuesta con el aporte y la cooperación de otros actores del territorio (CUM o sede universitaria y coordinadores de PRODEL). Se localiza y hace el levantamiento de la información necesaria. Se analizan alternativas relacionadas con los potenciales locales, ya identificados, los cuales son jerarquizados y, a partir de ello, se determina la transformación que se quiere lograr. Son analizadas las conexiones con las diferentes líneas de las EDM.

Las primeras ideas de proyecto se colegian en los grupos locales y son acompañadas principalmente por los coordinadores de PRODEL en los niveles municipales y provinciales.

Los aspectos económicos, técnicos, ambientales y sociales son considerados a través de la aplicación de los análisis de factibilidad, reconocidos como herramientas de gran utilidad. Se define la fuente o las fuentes de financiamiento y la forma de acceder a ellas (en este caso, el Fondo PRODEL de proyectos municipales).

Integrando toda esta información, se redacta el documento y es presentado a las autoridades correspondientes, para su aprobación e inclusión en el plan de la economía. Entonces la idea debe ser avalada por el grupo municipal de proyectos y discutida por el Consejo de la Administración Municipal, en pos de asegurar la pertinencia y la conexión con la EDM del territorio en concreto. Solo después de aprobado en este marco, el documento se presenta al Fondo PRODEL de proyectos municipales. Una vez admitido allí, se elaboran y aprueban los Términos de Referencia (TdR) del proyecto, donde aparecen las responsabilidades de las partes involucradas en su implementación.

Cabaiguán capacitó a los técnicos, a los obreros y al resto de los empleados calificados en el uso de las nuevas tecnologías para la producción de medicamentos naturales. Se realizó un taller de capacitación para quienes trabajarían con la tecnología, y un intercambio de experiencias con el municipio de Sancti Spíritus, ya fortalecido en el tema.

• Ejecución del proyecto

Constituye propiamente la etapa de ejecución y abarca el despliegue del trabajo, que conlleva el desglose y el desarrollo de las actividades propuestas, su seguimiento, monitoreo y control.

Es el momento en que se establecen los contactos y los intercambios dentro del grupo gestor, encargado de la coordinación y de la gestión de todo el proyecto. Se designan tareas, se realizan encuentros de chequeo y seguimiento de las actividades, se toman decisiones para el ajuste y se precisan las acciones. El trabajo en equipo resulta esencial, como se vio en el caso específico del municipio espirituano.

También se realizan durante esta etapa intercambios y coordinaciones con otros actores necesarios. Según el tipo de proyecto, se convoca a instituciones, a la población, al sector estatal y al no estatal; se firman contratos con los proveedores y se establecen alianzas indispensables.

Los coordinadores municipales de PRODEL juegan un rol importante como enlace entre los diferentes niveles de toma de decisiones y actuación, al promover una buena gestión, comunicando, sensibilizando, apoyando e incentivando a los involucrados a escala local. La interacción, el diálogo para motivar a las personas es fundamental; no se trata solo de orientar ideas, sino de lograr que los actores se involucren en el proceso, y de mantener la retroalimentación y un acompañamiento continuos.

Para adquirir los equipos pertinentes, y en función de garantizar la efectividad de la compra, Cabaiguán involucró a la empresa provincial de medicamentos y a los proveedores de equipamiento en el proceso de análisis y selección de la tecnología.

Impactos territoriales positivos de los proyectos analizados en la sistematización

• Proyecto "Fortalecimiento de las capacidades comunicativas para el Desarrollo Local en el municipio Mantua":

— Se creó un público con intereses representados en el medio audiovisual y se han potenciado procesos de importancia estratégica para el desarrollo local.
— Se logró avanzar en la sensibilización de la población con el proceso de desarrollo que experimenta el territorio. Se realizaron diversas acciones de capacitación en cuestiones de comunicación a líderes locales, y en consonancia con la promoción y la difusión sistemática de materiales televisivos enfocados en las potencialidades de desarrollo del territorio, hechos económicos de repercusión local y realizaciones concretas cuyos inicios han estado acompañados de la labor promocional de los medios audiovisuales del territorio.
— El 45% de los habitantes del territorio se beneficia de forma directa con la señal televisiva. Entre los grupos poblacionales receptores de la señal se encuentran campesinos, obreros e intelectuales que poseen incidencia directa en los procesos productivos fundamentales del municipio.

La TV local ha logrado trasmitir en los últimos años 15 440 horas sobre diferentes temas de prioridad para la población del municipio; ha creado un público compuesto por campesinos, amas de casa, trabajadores por cuenta propia, cuadros y funcionarios administrativos y políticos, jóvenes y niños con intereses representados en el medio audiovisual. A partir del conocimiento adquirido gracias al proceso de capacitación de los

actores locales, la teledifusión semanal de materiales acerca del acontecer de Mantua y su desarrollo local ocupan hoy el 40% de la programación televisiva semanal.

El fortalecimiento de la identidad se ha incrementado a partir de materiales relacionados con el patrimonio inmaterial y la identidad mantuana. Entre otros destinos, tales materiales se han difundido por la señal comunitaria, se han distribuido en soportes digitales y se han proyectado audiovisualmente hacia la provincia y el país. Estos productos han sido creados a partir de la intencionalidad, las habilidades y las capacidades formadas por el proyecto comunicativo, principal agente de cambio en el enfoque local sobre el audiovisual destinado a la comunicación mantuana.

El proyecto en algunos casos creó y en otros fortaleció las capacidades de diseño gráfico en Mantua. Entre sus resultados tangibles, se exhiben murales, gigantografías y otras formas de diseño creadas por y para el territorio, en correspondencia con la EDM y la estrategia de comunicación local.

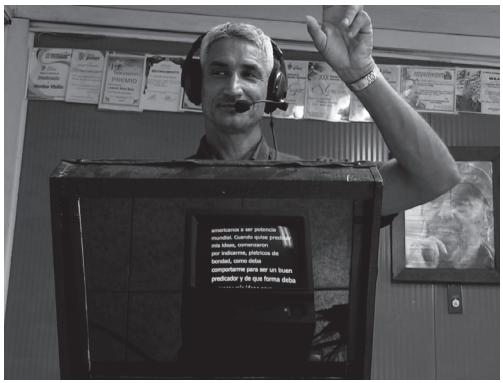
— Se capacitaron 32 personas en comunicación popular y 19 en comunicación mediante arte urbano. Se incrementó el conocimiento y la participación en el proceso de desarrollo local de la sociedad mantuana en su conjunto, partiendo de la implementación de acciones de la estrategia comunicativa para el desarrollo local, que utilizó las capacidades instaladas mediante el proyecto y el aprovechamiento de las personas que se capacitaron.

— En el municipio comenzaron a gestionarse 15 nuevos emprendimientos asociados a la Estrategia de Desarrollo Local, en actividades como carpintería; producción de bloques, pisos, artículos de arcilla; albañilería, diseño, decoración, entre otros.

— El proyecto en sí mismo no generó beneficios económicos, pero como resultado del proceso de comunicación y trabajo en los CP se han creado carpinterías, boqueras, redes de artesanía, conejeros, criaderos de cerdos, huertos, alfarerías pequeñas, herrerías y otros centros de actividades en los consejos populares del municipio.

Hoy se comprenden mejor los caminos del desarrollo y se reconoce el proyecto como un fenómeno colectivo de interés común para todos. Además, este ha permitido aumentar el conocimiento y la participación en el proceso de desarrollo local del municipio, partiendo de la implementación de acciones de la estrategia comunicativa que utilicen las capacidades instaladas y el aprovechamiento de los recursos humanos preparados por el territorio.

Postal Habanera
Mobilario y libros reclama el centro escolar de
ECOS DE MANTUA
MONUMENTO NACIONAL
ARROYOS Y SU CENTRO ESC
Postal
MANTUA Y


americanos a ser potencia
mundial. Cuando quiso prec
mis ideas, comenzaron
por indicarme, piétricos de
bondad, como debe
comportarme para ser un buen
predicador y de que forma deba

• Proyecto "Acondicionamiento de los centros de producción de medicamentos naturales en el municipio Cabaiguán":

— Se acondicionaron los 5 centros de producción de medicamentos de origen natural, con un equipamiento que permite lograr incrementos productivos. Estos centros abastecen a 15 unidades de farmacias comunitarias del municipio Cabaiguán.
— Un total de 67 478 personas han sido beneficiadas con el proyecto, de ellas 30 de forma directa, a través de 5 brigadas de producción de medicamentos naturales integradas por 22 técnicos y 8 obreros (28 mujeres y 2 hombres), que laboran en 5 centros de producción de medicamentos naturales, 4 en Cabaiguán y otro en Guayos, todos pertenecientes a la UEB Farmacias de Cabaiguán. Dada la posibilidad de acceder a producciones que permiten el mejoramiento de la calidad de vida, se benefició igualmente con el resultado de los incrementos de los niveles de producción la población del municipio Cabaiguán, que asciende a 67 000 habitantes, ubicados en 4 asentamientos urbanos y 52 asentamientos rurales.
— El beneficio abarca también a 15 unidades de farmacia del propio municipio Cabaiguán, las cuales comercializarían las producciones de manera directa, asegurando así su llegada a destino.
— Las producciones que se obtienen tienen un impacto especial en niños, jóvenes y adultos. Y, por la posibilidad de acceder a producciones que permiten el mejoramiento de la calidad de vida, destaca, por tanto, la incidencia de tales beneficios en los grupos más vulnerables: 10 630 niños y 14 452 ancianos.
— Las producciones se han incrementado y se cumplen los planes con más de 570 000 frascos anuales; cifra notable si se la compara con la producción de 193 560 frascos de 2012, en fecha anterior al comienzo del proyecto. De modo que actualmente se ha arribado al sobrecumplimiento de los planes en más del 110 %, con un incremento anual de un 10 % y se ha elevado la cantidad de ensayos de control de la calidad, de 3 ensayos que se realizaban (solo respecto a las propiedades organolépticas) a la cifra de 10.
— Se benefician directamente 30 trabajadores (22 técnicos y 8 obreros), 28 de ellos, mujeres.
— De forma indirecta, recibe beneficios el 100 % de la población del municipio Cabaiguán, ubicados en 4 asentamientos urbanos

y en 52 asentamientos rurales, de ellos 49,8 % mujeres, 15,7 % niños y 21,4 % ancianos. Este aporte se debe al incremento de los niveles de producción y a la posibilidad de acceder a bienes (medicamentos, en este caso) que favorecen la calidad de vida.

— Se fabrican productos naturales pertenecientes a 29 renglones, divididos en diferentes formas farmacéuticas: cremas, jarabes, ungüentos, melitos, talcos, etcétera.

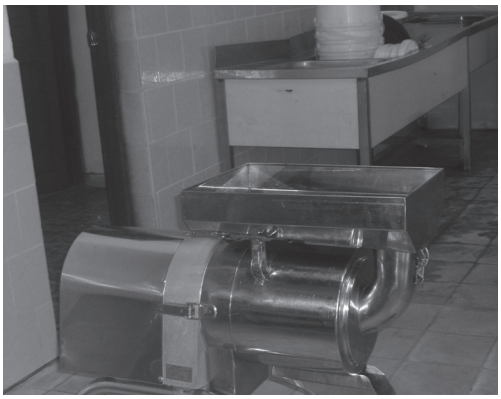
— Se han ofertado producciones de alta calidad y con una mejor presentación de los medicamentos; asimismo, se han logrado incrementar las acciones de fármaco-divulgación con el objetivo de promover su uso.

— En parte gracias a la influencia de tales acciones de promoción, se han logrado dispensar todas las producciones de medicamentos obtenidas.

• Proyecto "Incremento de la producción de dulce, pulpas y mermeladas en el municipio Imías":

— Se elevaron las producciones de 2 t mensuales, que se producían antes del proyecto, al doble (4 t cada mes).
— Se mejoró la calidad de las producciones con nuevas ofertas, como el puré de tomate, la mermelada de frutas, los dulces en almíbar, etcétera. Se incrementó el tiempo de durabilidad de las producciones.
— A partir del incremento de las producciones ha sido posible distribuir conservas, encurtidos y otros alimentos provenientes de la minindustria a municipios vecinos como Maisí, Baracoa y San Antonio del Sur.
— Hubo un incremento de la calidad de vida de la población, al aumentarse sus niveles de satisfacción, lo que se demostró en encuestas realizadas a los consumidores durante la etapa de ejecución del proyecto.
— Se benefician 21 136 habitantes del municipio Imías de las producciones de la minindustria, mediante el consumo social (en escuelas internas y comedores obreros, en la casa del abuelo y el policlínico) y la comercialización de estos alimentos. La cifra total de niños y ancianos beneficiados asciende a 7 571.
— Hubo mejoras en las condiciones de trabajo: mayor confort de la instalación en cuanto a las condiciones ambientales y constructivas del espacio, se ofertaron nuevos medios de protección e instrumentos de trabajo de una nueva y eficiente tecnología.
— Se introdujo una novedosa tecnología para minindustrias, que hace más eficiente el proceso productivo, a la par que humaniza considerablemente el trabajo de los operarios.

El desarrollo de un enfoque de gestión de proyectos ha permitido revolucionar la eficiencia con el incremento de las producciones y la mejora de la calidad. Además, ha permitido pensar en la elaboración y en la gestión de nuevas ideas y proyectos destinados a solucionar este y otros asuntos afines a nuestro objeto social.



NATIONAL

Algunos aspectos insoslayables al diseñar e implementar proyectos de desarrollo municipal

Existen un grupo de aspectos imprescindibles que deben considerarse en el desarrollo de los proyectos municipales; entre ellos: la capacitación, el monitoreo y el control, así como los elementos que contribuyen a su desenvolvimiento, tanto como aquellos que les restan empuje. En cuanto a la capacitación, se realizan acciones en temáticas fundamentales como:

— concepción del desarrollo local
— actualización sobre el contexto nacional e internacional
— elaboración de programas y proyectos
— planificación y gestión ambiental
— planificación económica y cooperativismo
— gestión energética
— animación sociocultural
— educación popular
— comunicacióneficiente
— equidad y género
— entre otros, según la naturaleza y los intereses del proyecto.

Resulta fundamental y prioritario el asesoramiento dado a Presidenta/es de Asambleas Municipales del Poder Popular y Consejos de la Administración Municipal, Vicepresidenta/es o Vicejefa/es de Consejo de la Administración Municipal, actores locales de diferentes instituciones que integran los equipos técnicos municipales, jefa/es de proyectos municipales, coordinadora/es provinciales y municipales de PRODEL, así como productora/es agrícolas y representantes del sector no estatal, entre otros. Por otro lado, la realización y la efectividad de las acciones del proyecto se comprueban de forma constante a través del monitoreo y el control. En este punto, destaca tanto el papel del grupo gestor como el de las autoridades que han quedado responsabilizadas en el gobierno municipal. Se desarrollan las actividades en las que el grupo gestor sirve de conexión y garantiza la articulación de los involucrados: convocar y encargar tareas, asignar responsabilidades y promover que se cumplan, conducir reuniones, buscar soluciones a conflictos y atolladeros que se presenten. Se identifican también los aspectos que necesitan atenderse de manera especial. Todo esto facilita la

toma de decisiones de las autoridades, las cuales ponen en consonancia a los diferentes actores, encaminan tales decisiones y soluciones, contribuyen a los ajustes necesarios.

A su vez, la ejecución de proyectos en la implementación de las EDM cuenta con aspectos fundamentales a su favor:

— El respaldo del gobierno municipal.
— La necesidad de garantizar el bienestar de la población que vive en el territorio y de satisfacer sus demandas e intereses.
— Los beneficios de PRODEL (recursos materiales, capacitación).
— La capacitación como garantía de la gestión óptima.
— La disposición de los recursos humanos para el trabajo (se cuenta con grupos de personas motivadas en los municipios).
— La presencia en los territorios de centros de ciencias y de sendos centros universitarios municipales, que pueden contribuir con la aplicación de sus resultados y lograr una interrelación con otras entidades científicas.
— La importancia que comienzan a tener las acciones locales en la visión económica y social del país.

Además, existen aspectos que se manifiestan como desfavorecedores en la ejecución de los proyectos, entre ellos:

— Las dificultades en la gestión para el desarrollo (existencia de pocas actividades de subordinación municipal, con lo cual se limita el ámbito de posibilidades de acciones de incidencia).
— Recursos insuficientes.
— Escasas fuentes de financiamiento.
— La falta de identificación de recursos disponibles y con frecuencia el uso no integrado o poco eficiente de los mismos, lo que limita las posibilidades y la efectividad de las acciones emprendidas.

Las capacidades para asumir la gestión de proyectos de desarrollo también muestran limitaciones:

— La lentitud en el cambio de mentalidad de los gobiernos locales, que trae como consecuencia reacciones demoradas y maneras de hacer poco efectivas.

— La falta de visión de futuro y la falta de perspectiva acerca de las posibilidades del territorio, sobre todo para el correcto establecimiento de prioridades, con lo que prevalece el desaprovechamiento de recursos y la proyección a corto plazo.
— La ausencia de un sistema de información territorial como herramienta para la toma de decisiones.
— La falta de planificación municipal, como sistema capaz de integrar los instrumentos de ordenamiento territorial, sectorial y económico, con las demandas nacionales y municipales, lo que conlleva dispersión, desgaste, duplicidad y poca efectividad en las acciones.
— El funcionamiento aislado de los proyectos, con el consecuente desaprovechamiento de sus posibilidades en función de dar respuestas integrales en el territorio.
— La existencia de doble moneda en el país, lo que complica la gestión económica y financiera.

Entre estos elementos de incidencia negativa, que entorpecen la consecución de los proyectos municipales, se identifica la desarticulación de los actores. En este sentido se constata:

— El funcionamiento por sectores.
— Estilos y métodos de trabajo que no facilitan la integración.
— La verticalidad de las principales cadenas productivas y los vacíos en la escala local dejados por los procesos de centralización ocurridos, en particular en la producción de alimentos, los servicios, el transporte, el comercio, etcétera.
— La tendencia a otorgar primacía a las respuestas sectoriales y a las orientaciones nacionales y provinciales por encima de las prioridades del territorio, de su población y de sus necesidades.
— La incorporación parcial, débil y hasta nula de actores clave, con la consecuente debilidad en las decisiones y en la ejecución de acciones significativas.

¿Qué muestran estos proyectos en la implementación de las EDM?

El desarrollo de proyectos municipales ha posibilitado avanzar en la implementación de las EDM, tanto en la esfera productiva como social y ambiental, entre otras, impulsando transformaciones a partir

de enfoques y acciones diseñadas y puestas en práctica. Tales proyectos han permitido la remodelación de instalaciones y el montaje de tecnologías que aumentan las producciones; la ampliación del consumo social con el consecuente incremento de la calidad de vida de la población, a través de espacios clave como: escuelas, hogares maternos, casas de abuelos y comercios gastronómicos; el rescate de tradiciones y de identidades locales, el mejoramiento de las condiciones de trabajo de los trabajadores, etcétera.

En un espacio temporal de realización de 2 o 3 años, como promedio, fue posible que los proyectos municipales se vincularan con otros procesos ya iniciados en el propio territorio, e incluso con proyectos externos, con incidencia en el ámbito local. Es el caso, por ejemplo, de programas nacionales como el de Agricultura Urbana y Suburbana, el de Producción de materiales de construcción, entre otros.

Esto ha potenciado el empoderamiento y el mejor desempeño de los gobiernos municipales. Ha posibilitado la gestión y la implementación de estrategias de desarrollo propias, ajustadas a los territorios y con vistas al mejoramiento de las condiciones de vida de la población residente allí.

Más allá de los resultados concretos (que suelen asociarse a aspectos cuantitativos), la ejecución de los proyectos municipales evidencia un impacto directo en las prioridades y en las líneas estratégicas que se implementan en esos territorios. Su materialización ha desarrollado:

— El aprendizaje continuo y la visión de futuro en los actores locales y, particularmente, en los grupos que se han involucrado en la elaboración.
— El adiestramiento del gobierno municipal como guardián de los procesos transformativos.
— La sensibilización y la motivación de las instancias de gobierno municipales y supramunicipales sobre la necesidad y la pertinencia del desarrollo de proyectos locales y de su inclusión en el plan de la economía.
— La diversificación y la multiplicación del número de las personas capacitadas para gestionar el desarrollo local. Se han implicado personas provenientes tanto de las sedes universitarias y de los diferentes sectores del municipio (cultura, economía, planificación física, etcétera), como de la población en general.
— Un cambio de visión respecto al desarrollo. Donde solo se veían debilidades, se identifican oportunidades.
— La lógica de aprovechamiento óptimo de los recursos locales, en correspondencia con las características del territorio, y con las prioridades

y las líneas de las EDM. En este sentido, los insumos y los equipos necesarios para lograr los objetivos que se propusieron fueron solicitados por los propios beneficiarios.
— La incorporación al municipio de tecnologías que se destacan por optimizar los procesos, por su buen rendimiento económico y energético, y por incentivar la participación social.
— El respeto por el medio ambiente y el uso o aprovechamiento óptimo de fuentes renovables de energía.
— El aprovechamiento de la motivación, la experiencia y la experticia de actores diversos del territorio y también de otros externos.

En Imías la escasez de agua y el exceso de sol eran vistos como un problema, cuando en realidad es algo útil, si se trata de secar productos como frutas, carnes, pieles, etcétera.

Mantua: El proyecto en cuestión fue el primer paso para incursionar en el audiovisual infantil con la producción de cortos de ficción y educativos que han obtenido reconocimiento nacional e internacional (en Manchester, Inglaterra y en Valparaíso, Chile). A la par de las herramientas y los saberes aportados por el proyecto, se logró el acercamiento a los pobladores, la participación de estos en la factura de la TV comunitaria y la sensibilización de las autoridades locales con la propuesta comunicativa abocada al desarrollo de la localidad.

Resulta importante destacar que las experiencias y el aprendizaje adquiridos durante el proceso de diseño e implementación de los proyectos municipales se socializan y extienden con posterioridad fuera de los municipios que inicialmente fueron sus gestores. Un papel clave en este aspecto lo desempeñan las emisoras radiales y la elaboración de productos comunicativos. No obstante, el desarrollo de los proyectos municipales no ha estado exento de debilidades, pues:

— Los gobiernos municipales han reproducido prácticas anteriores y se han gestionados proyectos que involucran un número reducido de instituciones locales, con insuficiente participación ciudadana; lo cual limita el potencial de cambio y de aprovechamiento de los recursos locales.
— La previsión de la sostenibilidad económica se ha manifestado por debajo de lo que se aspira.
— El diseño de las iniciativas ha contado con poca diversidad de las fuentes de financiamiento, lo que limita su alcance y sus resultados.
— La insuficiente evaluación de recursos disponibles en los territorios ha enrarecido las ejecuciones de proyectos.
— La falta de una mayor articulación y sinergia entre las entidades municipales y sus representaciones a escala provincial, asociados, por ejemplo, a normativas y planes productivos.
— Con frecuencia los proyectos no han sido monitoreados o evaluados por parte del CAM.
— Una vinculación pobre de los procesos con las líneas estratégicas, lo que impide contribuir a elevar el impacto de las acciones.

El desarrollo de proyectos municipales tiene desafíos por enfrentar: la institucionalización de las EDM y el dilatado proceso de importación de equipos e insumos, que retrasa y afecta su ejecución. Sobresale la carencia de un esquema jurídico que establezca las competencias del gobierno en relación con estos temas. Así también, están los desajustes que traen aparejados los cambios de mandato gubernamental, lo que incide negativamente en los procesos iniciados (muchas veces se depende de la voluntad del presidente del gobierno municipal, y cuando este cambia, pues se resienten los proyectos emprendidos).

LECCIONES APRENDIDAS

Sobre la formulación de los proyectos

• Cuando la implementación de las EDM de cada territorio se materializa a través de la ejecución de proyectos de desarrollo a escala local, asociados a sus líneas estratégicas, se favorece el cambio de mentalidad acerca de la gestión de los gobiernos municipales, y esto permite dar solución a dificultades enunciadas por la población e incrementar el grado de satisfacción de sus necesidades, gracias al aumento de la producción de los bienes demandados, a la introducción de nuevas tecnologías, entre otros factores. Además, los proyectos que están en consonancia con tales líneas enfatizan y aprovechan el valor de los recursos locales, y contribuyen a disminuir el tiempo entre la identificación o el planteamiento del problema, por parte de la población, y su posible solución.
• La adquisición de conocimientos y la experiencia práctica sobre desarrollo local, sobre proyección estratégica y elaboración de proyectos municipales, por parte de los actores locales, mejora el impacto y la efectividad de su labor en la gestión del territorio.
• El desarrollo de proyectos municipales asociados a la producción local, distribuidos y comercializados luego en el territorio, favorece el incremento de las utilidades de las entidades beneficiadas (Unidades Empresariales Básicas); lo que se revierte, por ejemplo, en el incremento del salario de los trabajadores.
• La organización de un grupo local con habilidades técnicas y experiencia en la formulación de proyectos municipales permite gestar mejores ideas, que puedan concretarse en proyectos por implementar. Y permite, asimismo, acceder a diversas fuentes de financiamiento; disponer de una cartera de proyectos; mejorar los estilos de trabajo; articular a los actores; establecer un sistema donde se organice la demanda, la ayuda, el seguimiento y el control de los proyectos desde el gobierno municipal.
• Los proyectos municipales han favorecido la apropiación de metodologías de trabajo y la incorporación de una mirada más local a la gestión de gobierno; han propiciado una mejor articulación de actores y han puesto a las autoridades locales en una mejor posición para asumir los cambios de contexto, donde se aboga por el empoderamiento y por una mayor autonomía de los municipios.

Sobre la ejecución de los proyectos

• El aprovechamiento de los conocimientos y la experiencia práctica adquirida sobre la implementación de proyectos contribuye enfáticamente en su gestión económica y financiera.
• Cuando es efectivo el aprendizaje acerca del uso de las nuevas tecnologías por los trabajadores (técnicos y auxiliares) vinculados directamente a la producción, se incrementa la eficiencia de las capacidades tecnológicas instaladas en los territorios.
• La introducción de nuevas tecnologías y la revitalización de otras capacidades existentes, asociadas a los procesos productivos del territorio a través de los proyectos municipales, permiten disminuir los gastos y elevar la calidad de tales procesos, crear condiciones más favorables para el cumplimiento o el sobrecumplimiento de los planes de producción, así como para la certificación de la calidad de los bienes generados.
• Siempre que los proyectos implementados se conecten directamente con las prioridades identificadas en las EDM, permitirán incidir en numerosos ámbitos, así en el mejoramiento de las condiciones de trabajo y en su humanización, en el reconocimiento y el rescate de saberes locales o en la creación de empleos, en especial para las mujeres.
• Para el logro de una efectiva implementación de las EDM, sobre la base del diseño y de la gestión de proyectos municipales de desarrollo, se hace necesario un cambio de mentalidad en el modo de pensar y gestionar las actividades de los territorios en todos los ámbitos y las estructuras. Sería muy provechoso fomentar una cultura de proyectos, que promueva la existencia de proyectos institucionales con recursos propios de los territorios, que incentive y logre la contribución de los propios beneficiarios, y una mayor participación e implicación de los actores locales, acompañados por estudios de factibilidad económica-financiera certeros, que fundamenten la sostenibilidad de los procesos emprendidos.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, Luis Alejandro (2005): *Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica*. <http://www.fao.org/3/a-ah474s.pdf>, [noviembre de 2016].

Almenara, Jaime (2004): *Guía metodológica de sistematización.* <www.fao.org/3/a-at773s.pdf>, [noviembre de 2016].

Anuario Estadístico de Cuba 2016. Oficina Nacional de Estadística e Información: ONEI, 2017. <http://www.one.cu/aec2016/03%20Poblacion.pdf>, [30 de octubre de 2018].

Ardón, Mario (2000): *Guía metodológica para la sistematización participativa de experiencias en agricultura sostenible,* [s.e., s.l.], [versión digital].

Castro Premier, Mailyn E. (2013): "Planificación territorial y urbana". *Revista Planificación Física-Cuba,* n.º 16, IPF. ISSN 0138-6239 y RNPS 0426.

Berdegué, Julio; Ocampo, Ada y Escobar, German (2007): *Sistematización de experiencias locales de desarrollo rural. Guías de terreno* [s.e., s.l.], [versión digital].

Cendales, L. (2003): *La sistematización como experiencia investigativa y formativa. Sistematización de experiencias de participación ciudadana.* <http://www.gloobal.net/iepala/gloobal/fichas/ficha.php?entidad=Textos&id=8062&opcion=documento>, [febrero de 2017].

Díaz, Cecilia; Jara, Carlos J. y Robert, Anne M. (2001): *Develando experiencias. Otra mirada hacia la sistematización.* Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, San José.

Guzón Camporredondo, Ada (comp.) (2006): *Desarrollo Local en Cuba: Retos y perspectivas.* Editorial Academia, La Habana, ISBN 978-959-270-092-5.

Hernández, Ana; Bernal, Anabel; Rodríguez, Daylén y Pestana, Alina (2016): "Sondeo sobre el funcionamiento del trabajo comunitario en municipios que impulsan procesos de desarrollo local". Publicación digital: 10mo Aniversario del Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL), La Habana.

Hernández, Ana. y Brito, José M. (2017): "Diagnósticos participativos, herramienta para el planeamiento de la acción comunitaria". *SOS Pesca Comunidades al sur de oriente de Cuba al rescate de la pesca sostenible.* Centro Nacional de Áreas Protegidas, La Habana.

Hernández, Ana (2017): "Proceso de determinación de alternativas económicas". *SOS Pesca Comunidades al sur de oriente de Cuba al rescate de la pesca sostenible.* Centro Nacional de Áreas Protegidas, La Habana.

Jara, Oscar (2012): *La sistematización de experiencias. Práctica y teoría para otros mundos posibles.* Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, Costa Rica, San José.

_____ (2001): *Dilemas y desafíos de la Sistematización de experiencias en el Seminario ASOCAM: Agricultura Sostenible Campesina de Montaña, organizado por Intercooperation.* Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, Costa Rica, San José.

Varela R. (2010): *¿Cómo sistematizar? Una guía didáctica para sistematizar experiencias. Material para Curso Sistematización de experiencias en proyectos de desarrollo.* ASOCAM, Ecuador, Quito.

VV.AA. (2011): *Cataurito de herramientas para el desarrollo local.* Editorial Caminos, La Habana.

VV.AA. (1998): *Manual de desarrollo local.* Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación económica y social-ILPES, Santiago de Chile.

Impreso en La Habana
250 ejemplares