

Título: Estrategia de Desarrollo Municipal de San Cristóbal, Artemisa. Una propuesta para su perfeccionamiento.

Título en inglés: Municipal Development Strategy of San Cristóbal, Artemisa. A proposal for its improvement.

Resumen:

i. **PROBLÉMICA:** La presente ponencia, contiene un análisis y valoración crítica de la visión de desarrollo presente en la Estrategia de Desarrollo Municipal de San Cristóbal, provincia Artemisa, Cuba. Aunque en ella, se expone un enfoque integral del desarrollo, este se encuentra limitado en lo cultural y comunitario por lo que se propone su perfeccionamiento en este sentido.

ii. **OBJETIVO:** El mismo consiste en perfeccionar el proceso de Desarrollo Local y Comunitario en la Estrategia de Desarrollo Municipal de San Cristóbal, provincia de Artemisa.

iii. **METODOLOGÍA:** Se sustentó en la cualitativa mediante análisis y síntesis, deductivo-inductivo y el de recopilación, análisis y valoración de las fuentes secundarias.

iv. **RESULTADOS:** Se presentó el presente informe al grupo de trabajo que elaboró la estrategia.

v. **CONCLUSIONES:** Se arriba a la conclusión de perfeccionar la visión de desarrollo presente en la Estrategia de Desarrollo Municipal de San Cristóbal desde lo cultural y comunitario con visión integral, la necesidad de insertar las herramientas de “Diagnóstico municipal integral, participativo, con mirada cultural” y potenciar la implicación de la población en su diseño desde la fase de diagnóstico hasta su fase de monitoreo, evaluación y retroalimentación.

Palabras clave: Desarrollo, estrategia, municipio, cultura, comunitario, participación.

Abstract:

i. **PROBLEMATIC:** *This paper contains a critical analysis and assessment of the vision of development present in the Municipal Development Strategy of San Cristóbal, Artemisa province, Cuba. Although in it, an integral approach to development is exposed, it is limited in the cultural and community, so its improvement in this sense is proposed.*

ii. **PURPOSE:** *It consists of perfecting the Local and Community Development process in the Municipal Development Strategy of San Cristóbal, province of Artemisa.*

iii. **METHODOLOGY:** *It was based on qualitative analysis and synthesis, deductive-inductive and the collection, analysis and assessment of secondary sources*

iv. **RESULTS:** *The present report was presented to the working group that developed the strategy.*

v. **CONCLUSIONS:** *The conclusion was reached to improve the vision of development present in the Municipal Development Strategy of San Cristóbal from the cultural and community perspective with the integral vision, the need to insert the tools of "Comprehensive municipal diagnosis, participatory, with a cultural perspective" and enhance the involvement of the population in its design from the diagnostic phase to its monitoring, evaluation and feedback phase.*

Keywords: *Development, strategy, municipality, culture, community, participation.*

Introducción

Asistimos en la contemporaneidad a un movimiento epistemológico sobre la idea del desarrollo. Una mirada retrospectiva en el tiempo declara que la noción está cambiando y esto representa un desafío. Las apreciaciones transitan desde una concepción del desarrollo como algo adquirido por un territorio, a través de la dotación de capital físico, conocimiento, recursos, hacia una concepción del desarrollo como algo generado a partir de las capacidades de los actores locales.

Siguiendo esta línea de pensamiento se advierte un error conceptual al utilizar indistintamente desarrollo, crecimiento económico y progreso, criterio que ha prevalecido por algún tiempo. Así mismo, se percibe en la bibliografía consultada nacional e internacional que las concepciones sobre desarrollo se abordan desde múltiples visiones: económica, territorial, local, sustentable, endógeno. Delimitarlo a una de ellas implica perder la integralidad de este proceso cuyo fin esencial es el

ser humano en sus relaciones e interacciones. Sin embargo, el enfoque dominante es territorial con una visión sectorializada y economicista, en no pocos casos, asociada a la difícil situación económica que caracteriza a países subdesarrollados de América Latina. Múltiples factores han acentuado esta condición en Cuba.

La mirada hacia el territorio, conduce en un entorno globalizador del desarrollo, a comprender como se establece una interrelación entre lo local y lo global, cuya sinergia social y económica abarca no solo los ámbitos de tipo económico sino también, nuevas formas de integración sociocultural y de gestión de las políticas públicas con la intervención de nuevos actores sociales del desarrollo, entre ellos, la comunidad como recurso y factor de su impulso.

El predominio del enfoque territorial se asume como garantía de eficiencia en la administración de los recursos y más eficaz en la obtención de resultados. Sin embargo, el desarrollo territorial no debe ser confundido con la descentralización, proceso que implica la redistribución/organización de poder, y que evidentemente no está exento de conflictos. La Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM) emerge como herramienta de trabajo integral de planificación del desarrollo de los territorios a mediano y largo plazo, indispensable para armonizar todas las gestiones territoriales encaminadas a la satisfacción de necesidades, a la materialización de su visión del municipio soñado.

El estudio de varias EDM en el marco del Diplomado de Desarrollo Local y Comunitario cuyo eje temático ha sido la Cultura como factor de integración, permite desde esta percepción acercarnos a la visión de desarrollo que asumen estos procesos de desarrollo local y comunitario. El estudio de las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM), contempla el análisis de una determinada visión que predomine en las mismas, en el presente caso, la perteneciente al municipio de San Cristóbal, ubicado en la provincia de Artemisa, las contribuciones de la dimensión sociocultural como eje transversal y las recomendaciones que, desde el punto de vista conceptual, metodológico y práctico pueden hacerse, para el

perfeccionamiento del proceso seleccionado, interrogantes que guían el presente informe de investigación cuya valoración es asumida por sus autores

Metodología

La investigación se sustentó en la metodología cualitativa mediante la recopilación, análisis y valoración de la EDM del San Cristóbal, entrevistas abiertas a decisores pertenecientes a la AMPP y del CAM, así como a gestores de proyectos asociados a los programas contemplados en la estrategia. Se empleó el cruzamiento de la información obtenida para su valoración final.

Resultados y discusión

La visión de una determinada estrategia de desarrollo en sus diferentes escalas territoriales, comprende al decir de Cabrera (2014), "...en sí misma una construcción social compleja y de largo plazo, que responde a un conjunto de factores determinados por el contexto histórico concreto y la estructura económica, política y social, así como por sus instituciones y el juego de legitimación a través del discurso social imperante." (p. 57) de ahí que en ella se conjugue tanto la ideología como las prácticas concretas de los sujetos.

Al interior de las estrategias, la dimensión sociocultural, ha ocupado un lugar importante, no sin grandes tensiones, como forma de planear y actuar con visión multidimensional e integral. En tal sentido, es importante la definición que sobre la gestión sociocultural, aporta Casanova (2012), cuando la resume como "...una modalidad de intervención, caracterizada por la gestión movilizadora y transformadora que se hace con recursos socioculturales. (...) la gestión puede hacerse fundamentalmente en y desde instituciones, culturales o no, y comunidades". Al hacer mención a los recursos socioculturales, su esencia radica en el sujeto, cuyos roles de ejecutor, gestor o facilitador, hace énfasis en la participación como una capacidad que se potencia dentro del propio proceso de gestión y que a la vez, constituye una condición para el cumplimiento de cada una de las etapas que la componen, lo que sustenta los modelos que sobre la gestión,

ganaron amplia aceptación en los proyectos de desarrollo local que en el mundo son concebidos desde esta perspectiva, como el municipal y el participativo (Alcántara, 2011) donde el gobierno local, las empresas y, en gran medida, los habitantes, son actores claves de la estrategia, modelo o programa que se asume para transformar la realidad, además de su sostenibilidad.

Tanto en los Lineamiento de la Política Económica y Social de Partido Comunista de Cuba como en el Plan de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, se definen los principios que rigen el funcionamiento de las Estrategias de Desarrollo Provincial (E.D.P) y las E.D.M ajustadas al plan de la economía y a los programas de desarrollo.

El lineamiento 17, declara lo siguiente:

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.

Estas responden a las necesidades de país sin apartarse de las presentes en cada localidad por lo que son contextuales y adecuadas a las singularidades económico-productivas, político-sociales, ambientales y de cultura e identidad por lo que permiten planear de manera objetiva el desarrollo sobre bases de justicia social y de equidad ajustados a los principios del proyecto de construcción socialista cubano.

Para el presente caso, la EDM del municipio San Cristóbal, el proceso de Desarrollo Local y Comunitario (DL y C) que se analiza contempla una concepción integral, con la presencia de determinadas asimetrías que, por un lado, enfatizan la dimensión económica, político-institucional, social y ambiental. En cambio, la cultural, desde una perspectiva parcializada, se enfoca transversalmente en

algunos aspectos de carácter socioproductivo, participativo y de equidad; además de advertirse, por otra parte, la ausencia de algunos componentes que estructuran este instrumento al responder en parte al diseño de una estrategia.

San Cristóbal, municipio que participa de los cambios estructurales y de funcionamiento a partir de los recortes territoriales que acontecen en nuestro país durante el periodo 2013 – 2014, dan como resultado, el surgimiento de la nueva provincia de Artemisa de la que forma parte el municipio San Cristóbal

La EDM del Municipio San Cristóbal se elabora en el año 2014, de carácter flexible con previa aprobación de la AMPP, lo que se hace en cierre de año, enriquecida con los aportes de sus participantes. En su diseño se aunaron actores, decisores y aliados estratégicos, representados en todos los sectores de la sociedad, organizados por subgrupos de trabajo y con funciones determinadas, lo que favorece la coordinación y la puesta en marcha de la misma al ser identificados como actores con poder de decisión, comprometidos con los procesos de transformación social para lo cual tiene identificadas múltiples fuentes de financiamiento.

La EDM en su diagnóstico hace una mirada hacia el municipio, inventariando necesidades generales, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Se señalan demandas sentidas de la población tales como: la transportación de pasajeros, la producción y comercialización de alimentos, la producción de materiales de construcción, el uso del agua y su calidad, la higiene comunal y el mejoramiento de los viales.

La lectura e interpretación de la realidad asentada en el documento evidencia que las necesidades y debilidades se asumen como insuficiencias de los gobiernos, instituciones u organismos, enfocando sectorialmente su esfera de actuación. Tal criterio indica insuficiente participación de la comunidad en la realización del diagnóstico y marcada intervención de los funcionarios gubernamentales, cuadros principales y líderes formales.

El efecto inmediato de esta visión reduccionista resulta en primer lugar el hecho de que la estrategia esté dirigida en su totalidad al desarrollo de la localidad y a los que en la práctica tienen la misión de propiciar el desarrollo del municipio. Dicho direccionamiento acentúa la visión economicista y sectorializada del desarrollo. La misma se profundiza en lo adelante al evaluar las políticas territoriales y sectoriales aprobadas, tecnológicas y ambientales. Se aprecia que en el sector de los servicios se proyectan con respecto a la transportación de pasajeros en zonas rurales, el empleo de mujeres y jóvenes, así como la estimulación del trabajo por cuenta propia, cuestiones sobre las que no se discurren en otras políticas.

A la vez, se plantean como necesidades, la carencia de un diagnóstico en lo sociocultural y sobre identidad cultural, que identifique las potencialidades existentes en el municipio en tal sentido para el desarrollo y la inexistencia de un trabajo comunitario integrado, lo que revela lo limitado de la estrategia en lo concerniente al proceso de desarrollo local que se implementa tanto en lo cultural como en lo comunitario, aunque se reconoce en la Matriz DAFO, como una fortaleza, la presencia de una identidad local definida y lugares históricos, muestra que reitera las inconsistencias que se expresan, por ejemplo, cuando se reduce la dimensión sociocultural al rescate de valores patrimoniales, la gestión del conocimiento y la comunicación.

Una mirada a los objetivos expuestos para cada línea estratégica, avizora una tendencia a la concentración de los elementos hacia el desarrollo de capacidades productivas, la gestión del conocimiento y la conservación del patrimonio cultural san cristobalense.

Desde el discurso se aprecia un enfoque integral del desarrollo; se comprende como un proceso cíclico en el que se transita a través de las dimensiones económico – productiva, sociocultural, institucional y ambiental. En la práctica se advierte la dicotomía entre líneas estratégicas y dimensiones.

Un repaso al proceso de diseño y elaboración de la EDM de San Cristóbal revela que desde un primer momento se proponen como políticas que deben ser aprobadas: el desarrollo económico y territorial y el autoabastecimiento alimentario municipal. En consonancia los programas nacionales que se desarrollan en el municipio son: la agricultura urbana y suburbana y la producción local y venta de materiales de construcción.

El autoabastecimiento municipal se proyecta teniendo en cuenta las potencialidades del territorio. Así se subrayan áreas como la producción de alimentos, materiales de construcción, productos de industria local, fuerza de trabajo calificada, energía renovable.

Se declara la presencia de una economía en lo fundamental, sustentada en la producción agropecuaria y con una manufactura del azúcar, reflejo del compromiso del municipio con la nación y la provincia, asegurada en lo social, con la presencia de un sector privado con 35 Cooperativas de Créditos y Servicios a la que pertenecen 4 493 campesinos independientes en sinergia con 3 granjas estatales, 2 agropecuarias pertenecientes al sector militar junto a otros subprogramas establecidos por el Ministerio de la Agricultura.

Es importante destacar, como se reconoce la necesidad de una cultura en el uso de los componentes orgánicos para la fertilización de los suelos con el propósito de obtener mayores rendimientos agrícolas, evidencia de una gestión del conocimiento basado en el aprovechamiento de los resultados de la ciencia y la tecnología así como la promoción de la innovación como factores de impulso con la participación del Centro Universitario Municipal (CUM), expresión de la transversalidad con que el eje de la cultura se expresa en este y otros sectores, por ejemplo, en el social. En la arista de la equidad en el sector del empleo, se refleja porcentualmente dentro de la población económicamente activa, unos 42 012 sancristobalenses; 21 988 hombres y 20 024 mujeres, la tasa de ocupación se comporta al 97,4 % contando con 917 desempleados, 488 hombres y 429

mujeres, con una cierta desproporción que favorece al sector masculino, aspecto que incluye además los enfoques de población y sostenibilidad

Sin embargo, lo cultural, visto tradicionalmente desde lo general integral, se parcializa hacia lo institucional fundamentado en los problemas constructivos del sectorial municipal de cultura, los cines, el teatro y el taller de artes plásticas, una sola librería, así como el déficit de personal calificado, aunque se cuenta con promotores culturales que, bajo la orientación de la Casa de Cultura, realizan acciones en las comunidades de montaña, al rescate de tradiciones.

A pesar de ello, al concebir la estrategia, se plantean varios desafíos, entre ellos, el fomento de la participación y el control popular, el desarrollo de capacidades con énfasis en conocimientos y prácticas y el reconocimiento de lo singular y diverso del territorio como parte de la agenda de desarrollo local, uno de los puntos nodales de lo integral de esta visión.

En lo estructural, lo anterior se revela en la misión de la estrategia del territorio cuando se plantean las demandas de la sociedad local, entre ellas, la satisfacción de las demandas culturales, junto a las educacionales, de salud, productivas, ambientales, recreativas, sociales, deportivas, turísticas y de alojamiento, cuestión que revela el privilegio que se le concede a la elevación de la calidad de vida de la población del municipio.

La visión integral del desarrollo, se refuerza en la visión de la estrategia al reconocerse como un municipio participativo y con avances en el campo de la cultura a la que se integra la perspectiva de género dentro las herramientas de gestión del cambio de la realidad del territorio, lo que evidencia una sólida mirada estratégica en función de las demandas nacionales y regionales tanto económicas como sociales sobre la base del aprovechamiento de los recursos endógenos.

Por otro lado, en la misión y la visión lo participativo se contempla como una potencialidad, lo que se advierte en el grupo de trabajo que elabora la EDM con la implicación de una diversidad de actores estatales y no estatales, aunque no así

de población, donde ni siquiera el sector de la cultura, es parte de sus integrantes, ni se encuentra dentro de los organismos priorizados por el Consejo de la Administración Municipal (CAM). Por otro lado, resulta contradictorio, que entre los aliados estratégicos se incluyan al Centro de Intercambio y Referencia Iniciativa Comunitaria (CIERIC) y a la Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba (UNEAC), como representantes de una dimensión sociocultural y de identidad que no se declara como línea estratégica.

El segmento al que se dirige la estrategia para el desarrollo local, recurre en lo sociocultural, a las zonas montañosas y costera sur, sin especificar a qué grupos meta va dirigida sobre la base de la identificación de sus principales demandas. Se expone la necesidad de ampliar las fuentes de empleo a mujeres y jóvenes, lo que enfatiza la equidad como asunto a consolidar, cuando se comprueba la ausencia de la cultura dentro de las políticas territoriales, lo que restringe a otras esferas el alcance y transversalidad de la cultura al interior de las mismas como en las políticas sectoriales, agrarias y de servicio.

En tanto, las líneas estratégicas se definieron sobre la base de los potenciales y barreras identificadas:

1. Producción de alimentos.
2. Gestión del conocimiento y la comunicación.
3. Industria local.
4. Rescate de valores patrimoniales.

Resulta nuevamente contradictorio, como se expone dentro de las cuatro líneas estratégicas, una dirigida al rescate de los valores patrimoniales con un programa asociado el que se restringe al rescate de tradiciones y sitios históricos cuando, al apelar a una cierta transversalidad, se refleja en el Programa de Gestión del conocimiento y la comunicación, un curso de capacitación sobre bordados y tejidos, el que destaca uno de los oficios más demandados por la población lo que

genera a la vez una fuente de empleo proclive a la mujer, sobre todo joven. Muy a tono lo anterior, con el Programa de Industria Local, en el que se priorizan el fomento de los oficios con proyectos asociados, el Alas de Corazón y Sueños de Vilma, ejemplo de la contribución de la dimensión sociocultural al proceso seleccionado.

Ejemplo de ello, se encuentra junto a los mencionados proyectos socioculturales, “Creciendo con mi Nana” y “CREA” relacionados con a la dimensión ambiental los que asesora y acompaña el CUM, otros como “RECICL – Arte”, los “Taco Taquitos”, “Rescate de tradiciones talabarteras” y “Para crecer con mi nana” y “Aspiro – patrimonio cultural”, que, en su conjunto, responden al enfoque de género y equidad social. Los mismos forman parte de la EDM, reconocidos por el aporte que brindan al proceso de transformación comunitaria. Los análisis del presupuesto se incluyen dentro del plan de la economía y se monitorean dentro del proceso general que atraviesa la estrategia. El ciclo de vida de estos proyectos se expresa en algunos con más de diez años de fundados, entre ellos, CREA con 21 años y Alas de Corazón con 15; y Para crecer con mi nana, es el más joven, enfrascado en el fortalecimiento de su grupo gestor y resignificación de su diagnóstico participativo teniendo con la observancia de la matriz sociocultural.

Al interior de estas experiencias, dentro de los elementos que las favorecen, se encuentra el que estas responden a la EDM, se asocian a las dimensiones ambiental, de género y de equidad, han sido concebidas, implementadas e impulsadas por las propias comunidades con la participación de actores claves y estratégicos, lo que contribuye a la sostenibilidad de estas iniciativas. En cambio, varios factores, obstaculizan el desarrollo de las experiencias: el hecho de que la línea sociocultural no está incluida ni trabajada dentro de la EDM amén de los atisbos parciales que se aprecian, no existe un monitoreo ni evaluación, aunque si hacia lo interno de estas iniciativas.

La EDM como proceso que aún se encuentra en construcción enfatiza en el trabajo en grupo y se propone para la organización del mismo un cronograma de

trabajo con responsables, participantes, insumos necesarios, el uso de mecanismos y vías para la divulgación a través de los medios, los presidentes de Consejo Popular, delegados de circunscripción entre otros. Se plantea además la presentación por parte de la Administración a la Asamblea Municipal del Poder Popular de la propuesta para su análisis y aprobación. Otro importante acuerdo es la divulgación sistemática de la marcha del proceso; la revitalización del Consejo Técnico Asesor encargado de revisar programas, proyectos y otras acciones recomendando su presentación una vez listos.

Todo lo anterior únicamente representa el comienzo de una etapa basada en las definiciones a las que llegó el equipo de dirección del municipio. A partir de este momento tendrá que organizarse el proceso, debiendo incluir al menos los siguientes pasos:

1. Aprobación por el CAM de las ideas esenciales determinadas en el trabajo del grupo, mediante acuerdo, así como propuesta de organización, cronograma de trabajo, responsables, participantes, insumos necesarios y uso de mecanismos y vías para la divulgación (medios, delegados, otros).
2. Presentación por parte de la Administración a la Asamblea Municipal del Poder Popular de propuesta para su análisis y aprobación.
3. Divulgación sistemática de la marcha del proceso.
4. Formulación y revisión de proyectos, incluida propuesta de gestión para su ejecución (acceso a fuentes de financiamiento, responsables, cronograma, etc).
5. Ejecución de proyectos.
6. Definición de sistema de indicadores de medición a partir de la meta (visión) a largo plazo por equipo técnico. Discusión y aprobación por CAM y Asamblea Municipal.
7. Seguimiento, evaluación y ajuste continuos.

Este proceso requerirá ampliar progresivamente la participación de entidades, delegados del Poder Popular y población. Pero esto será posible en la misma medida en que se vaya consolidando, de manera paulatina, por lo que no habrá que apresurarse

Tras varios momentos de actualización y reacomodo teniendo en cuenta las indicaciones metodológicas, se encuentra en la actualidad convocada a participar en un proceso de sistematización.

Como recomendaciones para su perfeccionamiento desde lo conceptual a la EDM de San Cristóbal, se plantea la necesidad de revisar lo que se comprende como visión integral del desarrollo visto como un esfuerzo endógeno donde la cultura, el patrimonio, la equidad y el potencial humano, son transversales al interior de los procesos que la misma contiene tanto en los ámbitos supramunicipal y local lo que asegura la sostenibilidad en el tiempo de su implementación al concretar una diversidad de instrumentos adecuados a las necesidades y aspiraciones de las comunidades como procesos que se expresan territorialmente.

En lo metodológico, se sugiere, la adecuación del instrumento a los componentes de las EDM, sobre todo en la redacción de los objetivos y las acciones estratégicas, las metas, los indicadores, los aliados, las posibles fuentes de financiación, los proyectos y el monitoreo y evaluación de su implementación.

Un recurso importante a sugerir en el diagnóstico, lo constituye la aplicación de la herramienta “Diagnóstico municipal integral, participativo, con mirada cultural” lo que posibilitará dotar a los gobiernos, actores sociales y al sistema de instituciones, con los conocimientos y metodologías, lo que hará posible direccionar la línea sociocultural en la EDM en sinergia con la socio-productiva, tecnológica, comunicación y ambiental.

La necesidad de implicar a la población sancristobalense en su gestión, mucho más allá del reconocimiento de sus necesidades sentidas, posibilita captar de una manera objetiva la situación actual existente desde el diagnóstico y así pronosticar

la situación de futuro, o sea, los problemas y carencias, los que pudieran agravarse sin contar con la actuación del territorio. Lo contrario sería, si con su intervención, mediante la articulación de los distintos programas y proyectos existentes con las líneas y objetivos de la estrategia- la mayor parte de los proyectos socioculturales, no están contenidos excepto “Alas de Corazón”, “Sueños de Vilma” y “para crecer con mi nana”-, contribuirá a cerrar la brecha entre situación de deseada y futuro.

Con el propósito materializar en la praxis la mirada cultural a la EDM de San Cristóbal desde el diagnóstico, el instrumento empírico, Triple enfoque de la realidad, concentrado en los sujetos, las subjetividades y las prácticas, propiciará comprometer desde el reconocimiento y autorreconocimiento de los pobladores individuales y colectivos determinadas variables sociales excluidas de la caracterización que se ofrece de este municipio como son las causas de inequidad racial, de sexo y edad existentes, asociados además a los niveles de gobernabilidad y empoderamiento que estos grupos meta pueden ejercer si estas variables son tenidas en cuenta, cuyo levantamiento, análisis y valoración pueden perfeccionarlo, más allá del simple inventario que se ofrece.

Captar las subjetividades de los sujetos que giran en torno a los procesos que se desarrollan en el municipio como los socioproductivos, ya sea en la azucarera, cafetalera, forestal, agropecuaria, avícola, apicultura y acuícola y sus prácticas asociadas, contribuirá a valorar la actividad que realizan y a la vez, detener el éxodo de los trabajadores a otras mejor remuneradas o de la montaña a la ciudad. También el esfuerzo por elevar el reconocimiento social del proceso que desarrollan las mujeres y jóvenes, favorece la perspectiva de género y de edad al fomentar aquellas iniciativas que activen la incorporación de recursos endógenos del municipio en la reactivación de oficios deficitarios como bordados y tejidos, talabartería, manualidades, cultivo de flores; los vinculados a la mini-industria, así como su participación en las transformaciones comunitarias de tipo económico, social y medioambiental que se acometen en la comunidad de Taco Taco o en la

autogestión comunitaria para la conservación del patrimonio, amenazado por la actividad del hombre, en la localidad de Aspiro, proyectos asociados a los programas contemplados en la estrategia.

El procesamiento de estas y otras realidades obtenidas sobre los sujetos, las subjetividades y las prácticas, desde la identidad, el patrimonio, la gobernabilidad y la participación ciudadana, permiten ofrecer al ser combinadas estas dimensiones, la Matriz cultural del territorio, cuya interpretación, análisis y valoración, permitirá satisfacer una de las necesidades generales que se mencionan en la EDM, la de un diagnóstico sociocultural, sobre identidad cultural y desarrollo de las potencialidades existentes en el municipio.

La importancia de esta matriz, desde la consideración de lo participativo que debe contener este proceso al involucrar a las personas, instituciones, organizaciones, sectores y otros actores sociales del territorio, fortalecerá el matiz integral de la visión del desarrollo local y comunitario que se analiza en la EDM de San Cristóbal, al tener en cuenta la información que se extrae de varios aristas de la realidad ya sean, ambientales, económicas, jurídicas o socioculturales, aspecto a perfeccionar y que por supuesto, debe ser parte de las acciones de sensibilización y consenso a lograr en los actores claves del territorio, en lo fundamental, el gobierno municipal y la del grupo de trabajo existente, en lo específico, capacitarlos para que se apropien de las herramientas del diagnóstico municipal integral, participativo, con mirada cultural.

Con empleo de los recursos de seguimiento y retroalimentación mediante los talleres de validación y análisis; los encuentros con los decisores a nivel de Consejo Popular y población para socializar e intercambiar los resultados obtenidos, la búsqueda de soluciones colectivas además de la participación en el diseño de la EDM, en sus objetivos, metas, acciones, constituyen recomendaciones que posibilitarán perfeccionarla a partir de la línea base del municipio San Cristóbal, desde la selección de las variables e indicadores por el

grupo de trabajo, todo ello ajustado, a la realidad del territorio por cada una de las dimensiones contempladas en la herramienta de diagnóstico.

Retomar las experiencias de otros proyectos dentro o fuera del municipio contemplados en las EDM de la provincia Artemisa en función de identificar sinergias como el de Fortalecimiento de la gestión del gobierno desde la conexión en red con los Consejos Populares, constituyen oportunidades que pueden aprovecharse sobre la base de las transformaciones logradas y su impacto en la comunidad. En la propia provincia de Artemisa, como por ejemplo, en el Consejo Popular Pablo de la Torriente Brau, municipio Bahía Honda, una de las localidades cuya afectación en su patrimonio histórico e industrial estimuló la aparición de iniciativas como el proyecto comunitario Ilé Akaró Zunegwao dedicado al rescate de tradiciones y del patrimonio arquitectónico, con la contribución del Centro Universitario Municipal, el Sectorial Municipal de Cultura, la Casa de Cultura Cirilo Villaverde, el Museo Municipal, la Empresa Agropecuaria Pablo de Torriente Brau, la Unidad Empresarial de Base Atención al Productor Agropecuario, el Consejo Popular y el Gobierno local.

Ante el impacto adverso que en diversos sectores de la sociedad local produjo la demolición del central construido en 1812, este proyecto, inspirado en el nombre de una deidad local de origen arará, ha salvaguardado la memoria histórica de la población sobre el origen del pueblo, los conocimientos sobre los hechos que se relacionan con el surgimiento del batey y su relación con la producción azucarera y en gran medida, la relación de las ruinas del central con la identidad cultural del Consejo Popular, cuyo valor simbólico la población lo extrapola a la campana del ingenio que antecedió al central en el período de la esclavitud y a la chimenea, que en lo artístico, se homologa a un animal de la mitología cubana, la serpiente Madre de Agua en cuya base existe una nganga de la religión de estirpe bantú, de Palo Monte.

Tales dispositivos culturales, han impedido la inmigración masiva de los habitantes del poblado u otros efectos de las crisis de identidad, esta vez, mitigada por las

prácticas culturales asociadas a las religiones populares. Tal experiencia obtenida de un ejercicio de diagnóstico en lo patrimonial, puede ser replicada en los Consejos Populares de San Cristóbal, territorio muy vinculado a la producción azucarera y que bajo la tarea Álvaro Reinoso, a receptado algunos de los efectos adversos de la reconversión de la industria azucarera en las localidades que aun conservan unidades productivas de su tipo como en central “30 de noviembre”, enclavado en el territorio.

Por otro lado, con respecto a las fuentes de financiamiento, deben de ser precisadas al ser declaradas de manera parcial, sin que se tenga en cuenta las correspondientes a la contribución territorial, las inversiones, los donativos y los fondos propios de las empresas, contenidas en el “Procedimiento para la gestión de la financiación del desarrollo local en Cuba” entre ellas, la cuenta sociocultural perteneciente al sector cooperativo, de amplia extensión, aunque la articulación entre ellas y su alcance constituya una de las limitantes de su empleo además de la capacidad de los actores para su eficaz utilización de acuerdo con la identificación de las demandas de la población como los casos que se citan en la EDM en las comunidades Mambí, Reparto EJT, Los Pinos y la ESBE Sabanilla con respecto a las obras para la canalización de los residuales.

Debe perfeccionarse mediante el programa de gestión del conocimiento y de comunicación, la socialización de la EDM como vía de retroalimentación y corrección de su curso con la participación de la población. El empleo de canales mediante los portales del ciudadano, así como de las demás redes sociales, puede ser una de las iniciativas que en la práctica han desarrollado los gobiernos del país con excelentes resultados en materia de participación ciudadana.

La necesidad de contemplar en la EDM de San Cristóbal, herramientas de monitoreo y evaluación no presentes en el cuerpo de la misma, constituye otro aspecto a perfeccionar sobre la base de indicadores gestados desde el propio municipio cuya actualización y corrección debe de ser proyectado con largo alcance durante su implementación conectadas a las acciones de comunicación

con la población y actores municipales y supramunicipales sobre los resultados en impactos de la estrategia aprobada, otros de los pasos imprescindibles para el logro de la elevación de la calidad de vida de sus ciudadanos.

Conclusiones

El análisis crítico de la Estrategia de Desarrollo Municipal del municipio San Cristóbal, indica que:

- La EDM ha sido construida desde la visión economicista y sectorializada del desarrollo, con una fuerte tendencia hacia su concepción territorial, lo que debilita la visión integral de futuro soñada para este municipio.
- La dimensión sociocultural del desarrollo como eje que transversaliza el resto de las dimensiones, ha sido abordada desde las limitaciones de su comprensión, dando al traste con la potenciación de los proyectos insertado en la EDM.
- El monitoreo y la evaluación de la EDM se conciben como pasos que deben incluirse en la medida en que se desarrolla el proceso, en tanto son momentos de obligatoria presencia en todas las etapas del mismo.

Recomendaciones:

- Al Gobierno y al Consejo de la Administración Municipal de San Cristóbal, que, en correspondencia con el análisis realizado en el presente informe de investigación, continúen trabajando en el perfeccionamiento de la EDM diseñada desde una visión integral del desarrollo.
- Al grupo de trabajo municipal que participó en el diseño de la EDM, emplear las herramientas de diagnóstico, financiación y metodológicas para su completamiento.
- Al CUM que continúe puntualmente con la gestión de la relación-necesidad local-potencialidad universitaria, en lo específico, el asesoramiento y capacitación

de todos los actores del territorio en correspondencia con las líneas estratégicas contempladas.

Bibliografía

- Alcántara, A. (abril, 2011). Los equipamientos de carácter sociocultural y sus modelos de gestión. Recuperado de <http://educaciotransformadora.wordpress.com/>
- Borges, A.Y. (mayo, 2018). Diferencias y relaciones entre Gestión Cultural y Gestión Sociocultural. *Revista Digital de Gestión Cultural*, 13, 1-21.
- Cabrera, C.F.J. (enero-junio, 2014). El concepto y la visión del desarrollo como base para la evaluación de políticas públicas. *Economía y Sociedad*, 48-64.
- Capote, R. (2018). Modelo para la gestión del financiamiento del Desarrollo Local a escala municipal en Cuba. (Tesis doctoral inédita). Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río, Cuba.
- Congreso del Partido Comunista de Cuba, VI (abril, 2011). Lineamiento de la Política Económica y Social de Partido Comunista. Versión digital en PDF.
- Congreso del Partido Comunista de Cuba, VII (2016). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos.
- Méndez, H.E (2016). *La concepción cultural en los procesos de desarrollo local y comunitario*. La Habana: Ediciones Unión.