

Título: Herramientas complementarias de Cienfuegos para facilitar procesos de DIT

Autores: MSc. Carlos Díaz Ramos¹, MSc. Jesús Manuel Rey Novoa¹

¹[Poder Popular Provincial. Grupo Coordinador de Procesos y Proyectos para el Desarrollo Integral Territorial \(GCP-DIT\). Ave 54 No. 2706 e/ 54 y 56, Cienfuegos, Cuba carlos@pppcfgos.co.cu, pdlcfg@enet.cu](#)
Teléfonos: 52163935, 52176515 43514086 y 43552040

INTRODUCCIÓN

La gestión el desarrollo territorial actual, según se ha ido implementando en el proceso mayor; el de actualización el Modelo Económico y Social, exige una evolución cultural en la gestión del Gobierno a ese nivel. En particular, se requiere de un cambio acelerado de los Gobiernos Municipales quienes, fruto del proceso de descentralización en marcha, cuentan ya con una serie de prerrogativas de nueva data y para cuyo manejo acertado, por tanto, no pueden remitirse a la tradición. No hay una experiencia acumulada, por situar un ejemplo fehaciente, en el uso de la Contribución Territorial para el Desarrollo Local y su empleo en función de propósitos inéditos no está, a su vez, soportada en modelos de gestión de alcance estratégico.

Por consiguiente, el cambio más profundo y abarcador en que está inmerso el municipio cubano de estos tiempos, va a estar estrechamente vinculado con el invertir el orden y la proporción en que se mezclan lo táctico y lo estratégico, lo urgente y lo importante, lo operativo y lo conceptual. Y ese cambio es justamente el que debe producirse a través del proceso rector, primero de elaboración y después de implementación de Estrategias de Desarrollo Municipal. Este tránsito está pautado metodológicamente por una herramienta, esencial y magistralmente validada por PRODEL e institucionalizada por el MEP a instancias de PADIT. Pero esa pauta requiere apropiación y contextualización a las condiciones específicas en que cada Gobierno Territorial ejerce su función de servidor público. En nuestra experiencia, esa apropiación efectivamente ha ocurrido cuando se han construido herramientas propias, que complementan y “operacionalizan” la herramienta mayor. Ese es el inmenso valor que atribuimos a las que presentamos en este modesto compendio pues ellas son el claro indicador de que ese proceso no transita por el clásico canal administrativo-burocrático; cuyo fin es cumplir con la orientación “del nivel superior” y si transcurre como cambio sociocultural internamente sentido y asumido.

El alcance de la transformación que proporciona incorporar la visión estratégica al desarrollo territorial es de tal envergadura que podría afirmarse que sin ese salto el municipio no estaría listo para asumir los grados de autonomía que progresivamente se le han estado –y se le continuarán- transfiriendo. La antes

mencionada Contribución Territorial y simbólicamente representado en ella todo el abanico de alternativas para gestionar financiación para el desarrollo territorial; los Proyectos de Desarrollo Local, descendientes actuales de su ilustre predecesora que es la IMDL, serían elementos de una actuación descentrada si no se dispone de Estrategia o de algún instrumento que temporalmente sustituya su ausencia. Al mismo tiempo, el municipio que heredamos -predominantemente gestionado por instrumentos verticales/sectoriales; fruto de una coyuntura donde la centralización tenía un sentido de resiliencia para todo el proyecto revolucionario, tendría que ser transformado pues en el momento actual lo verdaderamente resiliente y sostenible es un municipio empoderado desde sus ciudadanos, autónomo, con una base económico-productiva diversificada, con métodos y herramientas de gobernanza propios del plural tablero actoral de la Cuba del siglo XXI.

El objetivo que dicha propuesta se persigue es contribuir a facilitar el proceso de construcción de la Estrategia de Desarrollo Económico Social de los territorios (planes de desarrollo integral), fundamentalmente en los municipios.

FUNDAMENTACIÓN

Desde la firma en 2015 de los términos de referencia de proyecto de colaboración implementado en los marcos de PADIT “Fortaleciendo a los Gobiernos Territoriales y Articulando la Matriz de Actores para Gestionar el Desarrollo Socio-económico del Ámbito Local” se inicia el fortalecimiento de los grupos de trabajo municipales y provincial, así como las capacidades de los gobiernos territoriales para la gestión articulada, descentralizada y concertada del desarrollo socioeconómico de su demarcación y fomentando procesos de articulación interterritoriales, multiactorales, y multinivel en la gestión del desarrollo territorial, dinamizando encadenamientos agroindustriales, de servicios, el escalamiento de buenas prácticas, disminuyendo vulnerabilidades sociales, etc.

En ese esfuerzo, en el año 2016 se toma conciencia de la necesidad de disponer de alguna herramienta de orientación estratégica y es entonces cuando se aprueban las Líneas prioritarias para el Desarrollo Integral Territorial en la Provincia de Cienfuegos. Esa es justamente la primera herramienta que presentamos, quien a falta de la Estrategia de Desarrollo Provincial, nos ha permitido orientar los procesos de desarrollo endógeno en marcha a partir de las oportunidades y potencialidades identificadas en el territorio; así como la alineación con los grandes temas de la cooperación internacional. Posterior a ello, luego de la presentación en Cienfuegos el 16 de abril de 2018 de las “HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO INTEGRAL TERRITORIAL”, los municipios cienfuegueros (excepción hecha de Aguada que tiene estrategia propia desde antes, resultado de su “militancia” en PRODEL) comienzan la elaboración de sus Estrategias de Desarrollo Económico Social (EDES).

Para la realización de ese jerarquizado propósito, el Grupo Provincial de Proyectos y Procesos para el DIT confeccionó un sistema de trabajo que partió de la premisa de que su función era de acompañamiento y facilitación. Para verificar en la práctica esa definición de principio, que reconoce al municipio como eje central, se concibieron diferentes espacios de diálogo, concertación y desarrollo de capacidades, como son las siguientes: talleres para el desarrollo participativo de capacidades y de concertación de la visión con los ejes transversales, visitas de intercambio con los equipos municipales encargados de la tarea, análisis de la marcha del proceso con la participación de los Presidentes de las AMPP y la conducción de la Presidenta de la APPP y otros.

Ya inmersos en ese proceso, los municipios que conforman la provincia tuvieron que recurrir a instrumentos que les permitieran fijar con claridad sus respectivos puntos de partida pues, desde siempre, es sabido que no puede ser transformado lo que antes no haya sido diagnosticado. Ese diagnóstico inicial, además, es también un valioso auxilio para establecer la necesaria e ineludible línea base. De tal modo, métodos y técnicas para diagnosticar hay disímiles pero no todos permiten las prestaciones que demanda la elaboración de una estrategia de desarrollo a nivel territorial. Como un insumo imprescindible, por su alto grado de pertinencia, figuran los productos que se gestan por el sistema de la Planificación Física, donde se destacan los Planes Generales de Ordenamiento Territorial y Urbano (a escala municipal y provincial) y el Esquema Provincial de Ordenamiento Territorial (EPOT)

Precisamente apoyada en este último se construyó la herramienta que presentamos seguidamente. Se trata de un ejercicio que reporta múltiples beneficios, de los cuales quisiéramos comentarles dos: el de la integración y el de la orientación temprana hacia el logro de resultados de desarrollo. En el caso del primero, con el auxilio del EPOT podemos embestir frontalmente al viejo paradigma de gestión, precisamente caracterizado por la verticalidad sectorial en los abordajes del territorio, responsable a su vez de un efecto aún más pernicioso: el de una institucionalidad enclaustrada en los estrechos límites administrativos de su objeto social y de su demarcación. En el segundo, el EPOT nos encausa hacia la incorporación de modelos avanzados de gestión, como es la basada en resultados de desarrollo, algo que necesitamos incorporar con urgencia en el comportamiento de nuestra institucionalidad pública municipal.

En esa dirección también apunta la herramienta también llegada desde el sistema de la Planificación Física. Está basada en el IDT, la herramienta nacionalmente construida por el IPF para medir objetivamente los grados de desarrollo a que acceden nuestros municipios y dónde residen las razones de las principales desproporciones territoriales. En este caso, nuestra Dirección Provincial de Planificación Física ha venido efectuando “corridas” que, junto a otros métodos

empleados por la Universidad de Cienfuegos, nos proporcionan resultados fiables sobre el punto más o menos exacto donde se encuentran los municipios que componen la provincia y, lo que aún es más importante, sobre el impacto de los proyectos y programas de desarrollo local.

La siguiente herramienta, aún cuando en su título advierte que se circunscribe a la plataforma PADIT en Cienfuegos, es también un ejemplo del interés de contar con datos cada vez más precisos, confiables y oportunos sobre los resultados de la gestión. Es bueno que este sistema haya incubado en la mencionada Plataforma pues en ella se acoplan agencias de cooperación al desarrollo pertenecientes a los Gobiernos de los países donantes o instituciones especializadas pertenecientes al sistema multilateral de las NN UU, cada uno de los cuales tiene exigencias de alto rigor en el sentido de las mediciones. También es bueno pues nos permite basar la prédica en el ejemplo propio y en hechos demostrables y generalizables.

Una buena herramienta resulta la construida desde el eje de comunicación para el desarrollo. Es un algoritmo propio de cualquier *compendio* sobre el desarrollo local que sin su participación en todo el ciclo de vida de los proyectos y procesos la sociedad local quedaría relegada a la subalterna condición de “consumidora de desarrollo”. Este papel pasivo, cuando en verdad debió ser activo, en muchas ocasiones es consecuencia del manejo desacertado de la comunicación social, colocada al final del proceso, reactivamente, sólo noticiosamente. Una comunicación proactiva induce implicación y participación de la sociedad local, legítimo sujeto y objeto de las transformaciones que se planifican. En este caso, se conceptualiza **La comunicación como herramienta de proximidad entre el gobierno y los ciudadanos** y, para mayor fortuna, se instala en la inmediatez de lo “online”, tributando a renovadoras nociones según las cuales no resulta acertado decir gobierno electrónico. “Existía una consideración de que la palabra “electrónico” estaba calificando al gobierno mientras que el término “en línea” se refería a cómo trabaja el gobierno, partiendo de la visión de las TIC como herramientas para lograr un objetivo, y no como un fin en sí mismo. (Pérez, 2009, p. 61-62). La misma autora propone que “el trabajo con el Gobierno en línea debe tomar en consideración las relaciones entre Gobierno y Ciudadano (G2C),

Gobierno y Empresas (G2B) y las relaciones internas del Gobierno (G2G), lo cual tiene un efecto en la eficiencia y efectividad interna del gobierno”. (Pérez, 2009, p. 33)

No podía faltar una herramienta orientada al logro de la transversalización del enfoque de equidad de género en los proyectos y procesos de desarrollo territorial. Una herramienta como la que mostramos es muy necesaria y útil en al menos dos sentidos: el conceptual, pues parte de repasar las nociones básicas sobre la evolución del tema de la mujer en el desarrollo; y en el orden práctico, pues coloca ejemplos claros y didácticos sobre la construcción de indicadores de género según su tipología. Pero al igual que en las precedentes, en esta herramienta se percibe un ansia de contribuir al “saber hacer” de los actores que participan de la gestión del desarrollo local; una masa heterogénea de gestores de su propio desarrollo, que se autotransforman multidimensionalmente en el propio proceso de transformación de la realidad circundante y para los cuales, dicho sea sin menosprecio, los metarrelatos teóricos no funcionan. Resultan procedentes aquellos productos que no desvirtúen los principios y categorías, que no diluyan con didactismos extremos la densidad epistemológica pero que, como este, nos brinden KnowHow.

De modo fortuito, hemos dejado para el final la herramienta de sistematización. Tal vez la razón subconsciente sea que, en definitiva, el conocimiento es la entrega final de todo esfuerzo que pretenda transformar la realidad. Ese conocimiento obtenido sobre otros y, fundamentalmente, sobre nosotros y que además resulta socialmente registrado y acreditado es el verdadero producto terminado. El “alto octanaje” transformador de esos saberes y aprendizajes, su apego a los presupuestos de la Educación Popular; una metodología con raíces en las luchas comunitarias, hacen de la sistematización una vía idónea cuando de movilizar

comunidades humanas se trata. En este caso, la autora nos muestra los pasos metodológicos en que se ha organizado un proceso de sistematización, en el marco de PADIT en Cienfuegos, relacionado con la elaboración de Estrategias de Desarrollo en tres municipios de la provincia: Aguada, Abreus y Cienfuegos.

Si hacemos caso de la filosofía – a veces usada banalmente- según la cual el disfrute del caminante no está en la llegada a la meta sino en el propio camino, tendríamos que concordar que cada nudo zafado, cada obstáculo salvado, cada barrera vencida nos da el triunfo parcial que nos anima a continuar en pos del triunfo total. A eso tributan cada una de estas herramientas.