

Fortalecimiento de capacidades de los actores locales para una gestión del desarrollo local desde la cultura

Strengthening of Local Actor Capacities for Local Development Management from a Cultural Standpoint

Axel Polanco Noy^{1*} <http://orcid.org/0000-0003-1719-5716>

Dra. C. María Teresa Caballero Rivacoba¹ <http://orcid.org/0000-0001-6851-003X>

¹Dpto. Psicología-Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Camagüey, Cuba

*Autor para la correspondencia: axel.polanco@reduc.edu.cu

RESUMEN

Objetivo: Pese a los avances, aún persisten manifestaciones de incompreensión de la cultura como un recurso valioso en la gestión del desarrollo local hoy en Cuba; por esta razón, el fortalecimiento de capacidades en actores locales constituye un eje estratégico. Se exponen elementos sustantivos acerca del fortalecimiento de capacidades en el marco del Programa de Desarrollo Local desde la Cultura en Camagüey.

Métodos: El estudio se apoyó en la metodología de la sistematización de experiencias para la obtención de datos, junto al empleo de cuestionarios y análisis de documentos.

Principales resultados: Se ofrecen pautas a tener en cuenta en iniciativas futuras, para fortalecer las capacidades de los actores locales en el diseño y ejecución de estrategias y proyectos con una visión multisectorial, que integre acciones transformadoras de la realidad del territorio, con mayor impacto en la calidad de vida de la población al tener en cuenta su contexto cultural.

Conclusiones: Se reafirma la necesidad de atender a la preparación de los actores locales, con vista a los procesos de desarrollo local desde la cultura.

Palabras claves: cultura, desarrollo, gestión, capacidades, actores locales.

ABSTRACT

Objective: Despite advances, there is still lack of understanding of culture as a valuable resource for local development management in Cuba, today. Therefore, strengthening local actor capacities is a strategic axis. Fundamental elements regarding capacity strengthening within the Local Development Program are explained from a cultural perspective.

Methods: This study was based on the methodology of generalization of experiences, to collect data, as well as questionnaires and document review.

Main results: Standards are suggested for future initiatives, in order to reinforce local actor capacities to design and implement strategies and projects with a multisector vision that integrate actions that transform the local reality, creating a greater impact on the quality of life of the population, to be considered in their cultural context.

Conclusions: The need to tackle local actor training to achieve local development from a cultural standpoint, is corroborated.

Key words: culture, development, management, capacities, local actors.

Recibido: 20/12/2018

Aprobado: 27/11/2019

INTRODUCCIÓN

Los Objetivos de Desarrollo Sostenibles y su Agenda 2030, aprobados en sesión de la Asamblea General de la ONU en septiembre del 2015, apuntan a situar en el centro de esta práctica, la dignidad y la igualdad de las personas, ello mediante la participación de todos los sectores de la sociedad y del Estado (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe.[CEPAL], 2016). Si en los anteriores, el gran

propósito fue reducir la pobreza extrema, la nueva agenda no se limita solo a ello, sino que se propone abordar la interconexión de los elementos del desarrollo sostenible: crecimiento económico, inclusión social y protección del medio ambiente.

Materializar los 17 objetivos con sus 169 metas conlleva una revisión de la práctica desarrollista desplegada hasta el momento. Para ello han de considerarse elementos fundamentales como la centralidad de los actores sociales, el carácter participativo y la construcción de grupos con conciencia de metas comunes que puedan establecer relaciones horizontales en aras de asumir su rol de agente de cambio, como apunta Espina (2010).

Esta autora propone, además recuperar el espacio local como estratégico para alternativas inclusivas de progreso social e insertar la dimensión cultural en su doble condición de conservar la tradición, y de generar posibilidades de innovación en acciones no inscritas en los repertorios tradicionales del desarrollo como práctica humana.

La cultura se pondera como una dimensión fundamental en la gestión del desarrollo y un elemento necesario para el bienestar de las personas y las comunidades. La Asamblea General de las Naciones Unidas en su Resolución 65/166. Cultura y desarrollo, aprobada en sesión plenaria el 20 de diciembre de 2010, reconoce que la misma es un componente esencial del desarrollo humano; en tanto fuente de identidad, innovación y creatividad para las personas y las comunidades, posibilita su empoderamiento para que desempeñen un papel activo en las iniciativas de desarrollo.

Su presencia dependerá de qué visión de desarrollo se tenga. Si se considera este como un "...proceso integral, de equilibrio tanto en términos sociales como territoriales; como un proceso de concertación de actores, con fuerte articulación vertical y horizontal, pero pensado y gestionado «desde abajo», es decir, a partir del fortalecimiento y protagonismo de los actores locales" (Altschuler, 2006, p.151). No debe ser difícil identificar factores culturales que deben integrar las estrategias de desarrollo, las cuales se traducirán en programas y proyectos para mejorar la calidad de vida de los sujetos.

En este marco, el ámbito local adquiere especial significación, por ser un espacio de proximidad social, donde los procesos de desarrollo son más palpables para

individuos, grupos y comunidades. Son mayores las oportunidades de adaptar el modelo a sus características, o sea, a sus necesidades, expectativas, instituciones e historia; y de ese modo, definir consensuadamente la clase de bienestar a la que se quiere acceder. Lo cual se encuentra estrechamente vinculado a la cultura entendida como forma integral de vida.

Incorporar la dimensión cultural al desarrollo local requiere de la comprensión de sus conexiones de complementariedad con la economía, la equidad social y el equilibrio medioambiental. En el plano internacional se han realizado múltiples acciones para profundizar en esta perspectiva. Como ejemplo relevante se encuentra el Decenio Mundial para el Desarrollo Cultural declarado por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) entre 1988-1997.

Un resultado importante de su plan de acción, lo constituye el Informe *Nuestra Diversidad Creativa* de 1995, elaborado por la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo creada en 1992. Este documento afirma que “la cultura no es, pues, un instrumento del progreso material: es el fin y el objetivo del desarrollo, entendido en el sentido de la realización de la existencia humana en todas sus formas y en toda su plenitud” (Carranza, 1999, p.31). Cuba no fue ajena a las ideas difundidas por el informe, es posible inferir que el debate cubano de finales de los 90´ se haya influenciado por este.

Son aportes básicos para el análisis del nexo cultura-desarrollo en el ámbito local cubano, las experiencias de los autores como Hart (1982, 1996, 2000), Martínez (1998) y Carranza (1999), cuyas aportaciones son básicas para el análisis del nexo cultura-desarrollo en el ámbito local cubano. La cultura se haya al centro de la economía política moderna, un deber insoslayable es entenderla en el sentido funcional de propiciar el desarrollo humano hacia su más alta espiritualidad; lograrlo implica colocar la justicia social como núcleo esencial de los procesos (Martínez, 1998).

Carranza (1999) sostiene que pensar el desarrollo desde una concepción cultural no excluye consideraciones de carácter técnico-económico sobre los equilibrios macroeconómicos, las proporciones sectoriales, la regulación de los mercados, los modelos de acumulación, etc. Sino que es imprescindible realizarlas desde las

realidades, valores y aspiraciones de las grandes mayorías de las poblaciones en las que los procesos de desarrollo han de tener lugar.

A pesar de la promoción de estas valiosas ideas, y otras, tanto en el plano nacional como internacional, la cultura sigue faltando en el núcleo de la planificación del desarrollo. Los municipios cubanos, su práctica desarrollista hoy, no son la excepción. Lo que demuestra sesgos en la comprensión del desarrollo desde una perspectiva multidimensional. Razón por la cual, el fortalecimiento de capacidades en actores locales orientado a una gestión de dicho proceso, esta vez desde la cultura, constituye un eje estratégico.

De acuerdo a Guzón (2006), toda estrategia de desarrollo local requiere de cambios cualitativos, donde el factor conciencia en el uso eficiente de los recursos endógenos, pueda favorecer el mejoramiento de la calidad de la vida. Lo que cobra mayor relevancia al asumirse la cultura como un recurso valioso, cuya naturaleza tangible e intangible necesita de conocimientos específicos que permitan su mejor aprovechamiento en el diseño e implementación de acciones de cambio. Por tanto, es necesario promover entornos de aprendizaje y la socialización del saber hacer en cuanto al manejo de tal recurso como base para el fortalecimiento de capacidades.

El presente artículo constituye un acercamiento al tema, a partir de la sistematización de la experiencia de tres municipios camagüeyanos en el Programa de Desarrollo Local desde la Cultura (PDLC), financiado por la Cooperación Internacional¹ y liderado por el Centro de Intercambio y Referencia de Iniciativas Comunitarias (CIERIC), una Organización no Gubernamental (ONG) cubana adscrita a la Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba (UNEAC). Como objetivo se propone la identificación de aspectos sustantivos relativos al fortalecimiento de capacidades de actores locales en el marco del PDLC.

Se exponen resultados parciales que forman parte de una investigación más amplia, enfocada a la elaboración de un sistema de acciones que favorezca las capacidades de actores locales para el diseño y ejecución de estrategias y proyectos con una visión multisectorial, que integre a la cultura como recurso endógeno en acciones

¹Las contrapartes extranjeras para esta experiencia fueron la Unión Europea (UE), mediante la Embajada Británica en Cuba y la Agencia Suiza de Cooperación al Desarrollo (COSUDE)

transformadoras de la realidad del territorio, con mayor impacto en la calidad de vida de su población.

La dimensión cultural y su implicación con el desarrollo local en el contexto cubano ha sido abordada por autores como Linares (2006), Alvarez (2008) y Peñate (2012), que, si bien pueden considerarse como antecedentes de esta investigación, sus enfoques no tratan la inserción de la cultura como recurso desde el propio fortalecimiento de capacidades en actores locales como una condición indispensable, que garantiza su papel activo en la gestión del proceso a escala municipal.

Por otra parte, respecto a la temática de las capacidades en el accionar del gobierno local, se consideran relevantes los aportes de Pérez (2010), Garcés (2012), y Torres (2014). Sin embargo, más cercanos al presente estudio, se hallan las producciones científicas de Martínez (2018a, 2018b), Isalgué (2017) y Galindo y Hernández (2013) quienes acentúan el análisis sobre la dimensión cultural en los procesos de desarrollo local y comunitario.

DESARROLLO

La segunda década del siglo XXI en Cuba, muestra a los municipios con capacidades desiguales al enfrentar los retos de una gestión del desarrollo local descentralizada y sustentada en competencias y esfuerzos propios para contribuir a la transformación socioeconómica de su territorio y el consabido bienestar de la población que debe acompañarle. Ello en medio de un incremento de la autonomía en la toma de decisiones respecto al uso de recursos locales y la demanda hacia una mayor diversificación de las acciones de desarrollo que trascienda los ámbitos agropecuario y de servicios.

Circunstancias estas que demandan un marco legal que favorezca la emergencia y gestión de emprendimientos innovadores; una estrategia concertada que articule diferentes actores locales que desde su ámbito de competencia puedan contribuir a un proceso más participativo, en sintonía con las demandas y necesidades de la población; y un enfoque cultural que provea de sentido y sostenibilidad al proceso.

Privilegiar la dimensión cultural del desarrollo local, puede traducirse en la promoción de acciones para diversificar la actividad económica territorial mediante el

aprovechamiento de potencialidades culturales sustentadas en tradiciones, recursos naturales, oficios, patrimonio edificado y todo cuanto pudiera formar parte de la identidad local. Ello sin sacrificar objetivos sociales y culturales fundamentales, y así favorecer la preservación de la cultura y de dicha identidad.

Se abre la posibilidad de contribuir desde este sector al crecimiento económico, sin embargo, no debe reducirse la cultura a un mero instrumento, sino que debe observarse esta como el fin de dicho crecimiento. El progreso económico ha de responder en todo momento a la materialización del bienestar de los seres humanos; un bienestar sustentado en sus necesidades, demandas y aspiraciones, contextualizadas y resultantes de la cultura.

Esta postura es abordada desde la teoría por autores como Sen (2004), Appadurai (2004) y Max-Neef, Elizalde y Openhayn (2010) Así como por el paradigma de desarrollo humano sostenible, promovido desde el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2010) cuyos Informes de Desarrollo Humano ponen en relación la cultura, las capacidades y el desarrollo.

Sen (2004) refiere que el “supuesto descuido” de la cultura por parte de los economistas, inicia con A. Smith, Jhon S. Mill y A. Marchall y argumenta que la “...dimensión cultural requiere un examen más profundo en el análisis del desarrollo” (p. 37). Ello implica «relativizar» este concepto definiéndolo de acuerdo a las necesidades y deducciones locales de bienestar de la sociedad receptora del modelo propuesto. Puesto que existen otros aspectos de naturaleza cultural que también influyen con fuerza de variable escala en el progreso de los diferentes países.

El Desarrollo Humano Sostenible reconoce la necesidad de un modelo basado en una visión más integral, humana y sostenible del desarrollo. En consecuencia, admite la importancia de considerar y medir otros aspectos importantes para el bienestar social más allá de la distribución de las rentas. El concepto capacidad, su interpretación en esta visión del desarrollo, constituye un aspecto medular para alumbrar otro camino al progreso social.

La formación de capacidades y el acrecentamiento y despliegue de las oportunidades de todas las personas es asumido como máximo propósito para el bienestar humano. En este contexto, se requiere destacar la propuesta teórica del desarrollo a escala

humana, del economista chileno Manfred A. Max-Neef y sus colaboradores A. Elizalde y M. Hopenhayn. Al reconocer la falta de integralidad e insuficiencia de las teorías económicas y sociales hasta entonces promulgadas. Esto constituye un salto cualitativamente superior en lo que a contextualización del desarrollo se refiere.

En esencia, plantean la condición de una teoría de las necesidades humanas para el desarrollo, en virtud de lo cual “el mejor proceso es aquel que permite elevar más la calidad de vida de las personas, lo que dependerá de las posibilidades que tengan los seres humanos de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales (NHF)” (Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn, 2010, p. 25). Las que se interrelacionan e interactúan.

Este paradigma es un valioso aporte en tanto alude al papel de la cultura, aunque indirectamente. Reconoce que las NHF son las mismas en todas las culturas y periodos históricos; lo que varía en el decurso del tiempo del tiempo y a través de las culturas, es la manera o los medios utilizados para su satisfacción. La elección de la cantidad y calidad de los satisfactores es un aspecto ampliamente influenciado por la cultura por su rol valorativo. No sería errado pensar entonces, que la dimensión cultural del desarrollo esté relacionada con el despliegue de acciones para aumentar las posibilidades de acceso a satisfactores requeridos, de acuerdo a contextos sociales específicos.

El hecho de que las NHF sean reconocidas en su carácter dual, carencia/potencialidad, puede servir de base para un accionar más participativo en la medida en que estas comprometen, motivan y movilizan. De igual manera, el bienestar social, atendiendo a esta concepción de las necesidades, se relaciona no solo con bienes y servicios, sino también con prácticas sociales, formas de organización, modelos políticos y valores que vienen a enriquecer el término. Lo antes expuesto, puede tomarse como referente teórico, para que gobiernos, organizaciones e instituciones, puedan materializar la premisa de poner al ser humano en el centro de los procesos de desarrollo.

De sus propuestas puede inferirse que fortalecer capacidades en actores locales, orientadas a una gestión del desarrollo local desde la cultura, significa una mayor atención a su incorporación en la planeación del proceso. Lo cual marca un abanico de oportunidades para contribuir a este, no solo desde el tradicional sector cultural,

sino también desde áreas que se conectan a ella, como pueden ser educación, salud, servicios públicos, urbanismo, turismo, empresas, etc.

El tópico de las capacidades, es tratado en la literatura indistintamente como desarrollo de capacidades o fortalecimiento institucional. El PNUD (2009) apunta que las capacidades son el medio para planificar y lograr, por tanto, el desarrollo de capacidades es el camino para alcanzar tales medios. Su enfoque distingue el carácter transformador del proceso:

Para que una actividad llegue al nivel del desarrollo de capacidades, debe dar origen a una transformación que se genere y sustente desde adentro a lo largo del tiempo. Una transformación de este tipo trasciende la realización de tareas y se refiere, más bien, a una modificación de las mentalidades y las actitudes (PNUD, 2009).

Surge entonces una interrogante: ¿sobre qué actores actuar, empoderar, para tener garantías de transformación efectiva? Para responder a ello es válido considerarlos en relación con el aporte que realiza Arocena (1995), respecto a la toma de decisiones (político-institucionales); a técnicas particulares (expertos-profesionales); a la acción en el terreno (la población y sus expresiones activas).

En el marco de este estudio, se entiende como capacidades:

Aquellas habilidades-aptitudes, destrezas, susceptibles de ser fortalecidas mediante la adquisición de conocimientos, y que se traducen luego en acciones para decidir y aplicar lo aprendido en situaciones y escenarios diferentes. Para su comprensión resultan claves dos elementos: i) estas se nutren y crecen a partir de tres niveles que se influyen recíprocamente: un entorno favorable, las organizaciones y las personas; ii) no se desarrolla en el vacío. (PNUD, 2009, pp. 9-17)

El segundo elemento alude a que, para que sea de utilidad, debe estar arraigada en un objetivo más amplio del desarrollo: una estrategia de desarrollo nacional, un plan de empoderamiento económico o social, o una iniciativa relacionada a un tema en particular como puede ser la gestión del desarrollo local desde la cultura.

A tenor del presente estudio, el fortalecimiento de capacidades enfatiza en el individuo y en el grupo concebido como equipo de trabajo, y en sus habilidades para la acción. Pone dicho proceso en relación con el entorno y el nivel organizacional como dimensiones en las que se enmarca su acción. Con el empleo del término

fortalecimiento, se asume que existen un conjunto de capacidades latentes, instaladas, que necesitan ser potenciadas en aras de ampliar y diversificar el accionar de los actores locales a propósito de la cultura y el desarrollo.

Todo lo anterior valoriza la realización de un Programa de Desarrollo Local desde la Cultura (PDLC) en Cuba entre 2014 y 2016, experiencia pionera en la utilización de recursos culturales de los municipios participantes para contribuir al enriquecimiento de la espiritualidad de la población y a la economía local, a través de proyectos en los que se conjugaron los intereses de los ciudadanos con sus potencialidades y las características del contexto. Los que, desde la práctica pudieron, en mayor o menor medida, tributar a la transformación colectiva, individual y al desarrollo local.

Como línea de trabajo del PDLC, se proyectó el fortalecimiento de capacidades en los actores locales, sujeto distintivo del desarrollo local que tiene en su competencia el diseño e implementación de estrategias y proyectos, donde la cultura debe tener un papel activo en aras de mayor calidad de vida en los beneficiarios de las acciones por el progreso social. Un rol sobre el que pesa una visión restringida, o inexistente, de los principales decisores a escala municipal y provincial sobre sus potencialidades y poca claridad en torno al nexo cultura-desarrollo, aspecto clave para entender al último como un proceso social complejo que encuentra en la cultura un horizonte hacia el cual transitar, lo que le imprime un carácter dual, como medio y fin del desarrollo.

Estos elementos reafirman la necesidad de estudios que profundicen en la problemática planteada, cuyos resultados puedan introducirse en la práctica del desarrollo local en Cuba al propiciarse un cambio cualitativo y cuantitativo en el aprovechamiento, por los actores locales, del potencial cultural de los municipios en diferentes momentos de la gestión de tal proceso.

Hay que conocer para transformar, y ese conocimiento, centrado en la realidad que debe ser modificada, no es posible si quienes se involucran en las iniciativas, tanto como ejecutores directos de estas, o como decisores que facilitan el camino para el cumplimiento de los propósitos tratados, no están preparados para la acción. En esta línea se centra el análisis del presente trabajo.

Fortalecimiento de capacidades de los actores locales en el marco del PDLC. Una propuesta de sistematización en Camagüey

El PDLC tuvo incidencia en tres municipios camagüeyanos: Céspedes, Guáimaro y Camagüey. Su selección se realizó con la participación de diversos actores bajo criterios que se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: Criterios de selección de los municipios camagüeyanos participantes del PDLC

Céspedes	Guáimaro	Camagüey
Fortalezas		Debilidades
Memoria histórica y cultural		Disminución del sentido de pertenencia de la población
Patrimonio tangible e intangible		Poca participación de las personas en los proyectos
Fuertes tradiciones asociadas a la agricultura y la ganadería		Insuficiente información sobre la articulación de actores y gobierno
Capital humano preparado		
Fortalezas en el tejido institucional		
Experiencia en el trabajo comunitario y proyectos culturales		

Fuente: elaboración propia a partir de la información aportada por los registros de actividades del PDLC en la provincia Camagüey

El fortalecimiento de las capacidades de los actores locales no se centró solo en instruir cómo diseñar el documento de proyecto que sienta las pautas a seguir para el despliegue de todas las acciones a ejecutar, sino que se incorporaron en su preparación otras temáticas: la equidad, modelos de gestión, enfoque adecuado de género y solución positiva de conflictos.

En las capacitaciones participaron miembros de los gobiernos locales (pertenecientes al Consejo de la Administración y la presidencia de las Asambleas Municipales del Poder Popular), directivos y especialistas de organismos de la Administración Central del Estado (Cultura, Educación, Salud, Trabajo, Deportes, Economía y Planificación, Finanzas y Precios, Planificación Física, Oficina de Estadísticas, la Universidad como sede central y las sedes municipales, quienes conformaron los Grupos Coordinadores y Gestores, los Equipos Asesores Metodológicos y los equipos técnicos municipales. A ellos se unieron promotores culturales, instructores de arte de Casas de Culturas y centros docentes, delegados de circunscripción y sus grupos de trabajo comunitario integrado, presidentes de consejos populares, líderes comunitarios sin responsabilidades en alguna organización, trabajadores estatales y no estatales, jubilados y amas de casa.

Fueron establecidos varios niveles de gestión de las iniciativas propuestas en el programa. El primero de estos se asociaba a la condición de que para poder llegar a definir una iniciativa que promueva el desarrollo local desde la cultura, se debe contar con un diagnóstico, inventario o registro de los problemas y las causas que los generan en una localidad específica. Por tanto, se debía partir del municipio, como el entorno que facilita la unidad de la población y la coincidencia de intereses, aspiraciones, modos de vida que estimulan a la búsqueda conjunta de soluciones colectivas.

Cada territorio decidió qué, cómo y dónde sería su iniciativa, lo que puede comprobarse al observar la variedad de los tipos y maneras de desplegar los proyectos impulsados:

Céspedes: Complejo Cultural Yaguarama

Breve descripción: Se propuso la rehabilitación de espacios de recreación sana donde se puedan potenciar los valores culturales de la localidad. Se enfoca en el rescate de una instalación a partir del mejoramiento de sus condiciones físicas para facilitar la realización de acciones recreativas y culturales que permitan el disfrute pleno de los pobladores.

Guáimaro: Reanimación sociocultural de la Feria Agropecuaria

Breve descripción: el objetivo general de esta iniciativa fue fortalecer las tradiciones ganaderas, en correspondencia con lo popular y con la identidad que caracteriza a nuestros los pobladores. En esta lógica se reorientó la planificación de ferias hacia la inclusión de variadas ofertas recreativo-culturales e instructivas; el incremento de la frecuencia de realización de rodeos entre equipos provinciales o entre cooperativas en distintas modalidades (crédito y servicios, producción agropecuaria, etc.) y empresas estatales del municipio; y propiciar el desarrollo de ferias artesanales que generen ganancias para el desarrollo local, ganadero y cultural del municipio.

Camagüey:

Complejo Audiovisual Nuevo Mundo

Breve descripción: Crear un complejo audiovisual donde interactúen los espectadores con las tecnologías de última generación, desde el acceso a la información y al conocimiento, hasta el consumo del propio producto audiovisual. Un espacio

multicultural que, aunque represente al audiovisual, el público en general pueda encontrar varias manifestaciones conectadas a través de diferentes actividades.

Vitroarte: Conservación del Patrimonio Artístico en Vidrio y Metal del centro histórico de la ciudad de Camagüey

Breve descripción: se propuso contribuir a la conservación del patrimonio artístico en vidrio y metal (PAVM) del Centro Histórico de Camagüey, mediante la promoción del conocimiento de este oficio, tan necesario para la salvaguardia del patrimonio, y su valorización como fuente de empleo. Las acciones abarcaron el impulso de estrategias de conservación, el rescate del oficio y el cuidado social.

Al crearse los grupos gestores de cada iniciativa, estuvieron entre sus integrantes, los mismos que serían objeto y sujeto de la transformación, responsables de representar su identidad, modos de vida, su espiritualidad y formas de comunicarse. Como la mejor manera de ser tenidos en cuenta y garantizar la participación, base para la credibilidad que se necesita y exige un proyecto viable y real. Ninguna persona puede conocer mejor su territorio, ni tiene las posibilidades de movilizar y organizar a la población como sujetos transformadores de su realidad, que los que lideran y habitan en esos territorios.

Vale destacar que, si bien la propuesta del programa incluía a especialistas foráneos² (como capacitadores y patrocinadores), y decisores del territorio (directivos de cultura, gobierno provincial y municipal, y de la UNEAC), como garantía de factibilidad del diagnóstico municipal, estos solo acompañaron y asesoraron a los grupos gestores de cada proyecto, puesto que los grupos poblacionales involucrados, preparados y capacitados para reconocer problemas y potencialidades, son los que allí viven y, en consecuencia, los máximos encargados de dirigir y organizar esa localidad en correspondencia con sus hábitos, costumbres e identidad

Metodología de la Sistematización de Experiencias aplicada al PDLC en los municipios camagüeyanos

“La Sistematización de Experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva

² Entiéndase CIERIC y COSUDE

transformadora” (Jara, 1998, p. 10). El estudio que aquí se presenta toma en consideración su contribución a la reflexión teórica con conocimientos surgidos directamente de prácticas sociales concretas.

Es una metodología que permite relacionar los procesos con su contexto, confronta el quehacer práctico con los supuestos teóricos que lo inspiran. En tal sentido aporta a la teoría algo que le es propio: explicaciones sobre el cambio en los procesos. De acuerdo con ello, se trata no sólo de entender situaciones, procesos o estructuras sociales, sino de, fundamentalmente, conocer cómo se producen.

El presente estudio toma como referente lo planteado por Jara (1998) en su texto *Para Sistematizar Experiencias* Donde se incluyen los siguientes pasos: 1. El punto de partida; 2. Las preguntas iniciales; 3. Recuperación del proceso vivido; 4. La reflexión de fondo; 5. Los puntos de llegada.

En tanto aproximación al fortalecimiento de capacidades de actores locales en el contexto del PDLC en la provincia de Camagüey, el artículo se focaliza hacia el paso tres. Se precisaron como:

- 1) Objetivo: identificar aspectos favorecedores y obstaculizadores de la preparación de actores locales para una gestión del desarrollo local desde la cultura;
- 2) Objeto de sistematización: la experiencia del PDLC en los municipios Céspedes, Guáimaro y Camagüey;
- 3) Eje de sistematización: línea estratégica *fortalecimiento de capacidades de los actores para el desarrollo local*.

El ordenamiento y clasificación de los datos se apoyó en la información extraída de los documentos analizados³ y en los resultados del cuestionario administrado a una muestra de los actores locales participantes de los municipios objeto de estudio. Del análisis de los datos se generalizan un grupo de ítems recurrentes, cuya presencia o ausencia muestran su naturaleza favorecedora u obstaculizadora del fortalecimiento

³ Registros del PDLC en la provincia: reportes de talleres realizados en cada municipio, las fichas de las iniciativas culturales impulsadas, las memorias de los talleres provinciales hechos como evaluaciones parciales, reportes de actividades de monitoreo las acciones ejecutadas y la relatoría del taller de cierre del programa efectuado en Camagüey.

de capacidades en torno a tres ámbitos claves de este proceso: la capacitación, la concertación y el acompañamiento técnico⁴. Lo cual se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2: Elementos relativos al fortalecimiento de capacidades que favorecen u obstaculizan el proceso

Capacitación	Concertación	Acompañamiento técnico
Cursos, talleres, encuentros	Capacitación, acompañamiento, seguimiento	Sistematicidad, espacios de encuentro, formación y diálogo
Herramientas metodológicas	Sistematicidad, espacios de encuentro, formación y diálogo	Temáticas de la capacitación
Comunicación.	Herramientas metodológicas	Comunicación.
Articulación (actores, formas de gestión)	Temáticas de la capacitación	Grupos gestores (formación, capacitación, funcionamiento).
Incorporación de decisores, del gobierno	Comunicación.	Cursos, talleres, encuentros
Liderazgos (si/no)	Grupos gestores (formación, capacitación, funcionamiento).	Articulación (actores, formas de gestión)
Visión del nexo cultura-desarrollo	Articulación (actores, formas de gestión)	Incorporación de decisores, del gobierno
Calidad de la participación	Incorporación de decisores, del gobierno	Liderazgos (si/no)
Diversidad de actores, opiniones, visiones	Liderazgos (si/no)	Visión del nexo cultura-desarrollo
	Visión del nexo cultura-desarrollo	Nivel conocimientos técnicos-específicos (gestión cultural, económicos, metodológicos, jurídicos).
	Calidad de la participación	Presencia de lo colectivo sobre lo individual, trabajo en equipo
	Presencia de lo colectivo sobre lo individual, trabajo en equipo	Gestión del conocimiento

Fuente: elaboración propia

Como elementos que complementan a los anteriores y matizan el proceso, se identificaron los siguientes, que transversalizan el proceso:

⁴Categorías que conforman el aparato metodológico elaborado por las autoras para el abordaje del fortalecimiento de capacidades en actores locales orientado a la gestión del desarrollo local desde la cultura.

- Niveles de estabilidad, apoyo, compromiso, comprensión de los participantes en las estructuras de gestión
- Dinámicas económicas locales
- Marco legal
- Tiempo en la toma de decisiones
- Diversidad de actores, opiniones, visiones

Se revelan como beneficios directos del fortalecimiento de capacidades en el marco del PDLC en la provincia y en opinión de los actores locales:

- Promoción de valores culturales, dinamización sociocultural, valorización del patrimonio
- Generación de empleos, ingresos, opciones culturales
- Gestión del conocimiento
- Vínculo con la población

El conjunto de elementos y beneficios anteriormente presentados permiten interpretar el proceso en términos de limitaciones, aprendizajes y desafíos, aspectos que proporcionan pautas generales a tomar en cuenta en otras experiencias similares en contextos diferentes.

Limitaciones, aprendizajes y desafíos en el fortalecimiento de las capacidades de los actores locales

Se identificó como una limitación la inestabilidad de los participantes en las diferentes estructuras de gestión creadas a propósito de la experiencia, lo cual deja vislumbrar poco compromiso con el proceso, escasa sensibilidad hacia la propuesta del Programa. Esto se tradujo en falta de apoyo por parte de decisores claves, tanto del gobierno como de algunas instituciones que conforman los organismos de la administración central del Estado, producto de una estrecha visión del nexo cultura-desarrollo y de la concepción economicista (productiva) del desarrollo local, antes señalada.

La experiencia de la provincia Camagüey demuestra que la labor de sensibilización de figuras claves, como el vicepresidente de economía del Consejo de la Administración Provincial (CAP), fue esencial para llevar adelante un programa como el que se analiza. Cuando dicha sensibilización no es efectiva en decisores

fundamentales, el avance en las acciones es casi nulo y los resultados carecen de gran significación. Todo lo cual se puede apreciar en la demora en la toma de decisiones para garantizar una buena ejecución de la primera fase del PDLC.

Otro de los atributos que limitan significativamente se relaciona con la poca representatividad del gobierno en la figura de decisores claves en cada uno de los espacios del PDLC (la capacitación, la gestión, los encuentros de trabajo y diálogo). Como efecto de dicha representatividad, los gobiernos asumieron un rol de receptor más que de protagonista; el cual debería desempeñar más, de acuerdo con el carácter representativo de los intereses populares de los órganos del sistema de gobierno cubano para conducir acciones en todas las dimensiones del desarrollo humano sostenible, en el marco local en este caso. A ello se añade la inestabilidad de los miembros de los Equipos Técnicos Municipales (ETM), lo que impactó negativamente en la articulación de actores tan necesaria para este tipo de procesos. A propósito del contexto que marca la experiencia del PDLC, un elemento que frenó substancialmente el impulso de las iniciativas culturales fue el marco legal rígido y obstaculizador para la gestión económica de las mismas. Si bien el país ha abierto posibilidades para ello en el marco de la actualización socioeconómica, el sector cultural no ha podido beneficiarse ampliamente de las medidas. Y es que la cultura todavía se considera como un gasto público y no como una inversión.

La inexperiencia de acción respecto a las dinámicas económicas territoriales, influyó en retrasos en la ejecución de las iniciativas planificadas, debido a la tardanza de su aprobación e inclusión en el presupuesto anual de cada municipio. Esto es resultado, en parte, del insuficiente conocimiento técnico específico relacionado con aspectos económicos, jurídicos, de gestión cultural y metodológicos del que disponen los actores locales. Y que, por tanto, constituye otra de las limitaciones que se identifican. Como aprendizaje sobresale la visión del nexo cultura-desarrollo, que se define esencialmente por una mirada a la cultura como un bien público, un recurso que puede, y de hecho lo hace, transformar socialmente con impacto en lo humano, en lo económico, en lo medioambiental. La utilización de potencialidades culturales locales para impulsar acciones de desarrollo favorece ese cambio de perspectiva que propone una concepción cultural del proceso; cualificada significativamente por instrumentos como una estrategia sociocultural.

Vale destacar que este elemento es uno de los que más resalta en el análisis de los datos obtenidos; se menciona como positivo en el fortalecimiento de las capacidades de los actores locales y en la gestión y coordinación de acciones de desarrollo; así mismo una visión estrecha respecto al nexo aludido, constituye la segunda principal limitación en esta clase de experiencia, y uno de los grandes desafíos para una gestión del desarrollo local desde la cultura.

En una posición equiparable aparecen: las herramientas metodológicas, la articulación (de actores y de formas de gestión económica), y la incorporación de decisores de diferentes instancias del territorio. Si bien algunas de las herramientas compartidas en el marco del PDLC fueron específicamente manejadas para esta experiencia en particular, la enseñanza aquí es que todo proceso de desarrollo genera necesidades de conocimientos técnicos específicos en los actores locales involucrados.

A propósito, es posible mencionar la realización de diagnósticos, la planificación estratégica, la gestión de proyectos, los estudios de factibilidad, la gestión cultural, el enfoque de género, las brechas de equidad, el consumo cultural, las industrias culturales y las dinámicas de grupo. De igual modo se deben clarificar y poner en común un conjunto de conceptos transdisciplinarios básicos para la praxis, como son: cultura, desarrollo (humano, local, comunitario), participación (comunitaria, ciudadana), sostenibilidad, identidad cultural, valores culturales, concertación, medio ambiente y territorio.

Todos ellos conocidos, en mayor o menor medida por la diversidad de actores que han de integrarse en el proceso, y que por tanto pueden compartir, intercambiar y actualizar mediante sus visiones y opiniones. De lo cual se deriva otra gran enseñanza: la necesidad de una participación informada, diversa, donde lo colectivo sobre lo individual se refleje en un trabajo en equipo para la toma de decisiones en función del bien común. Y por supuesto, que potencie aquellos canales y espacios existentes en el territorio.

En otra escala de valoración, en tanto aprendizaje, emergen la gestión del conocimiento, el vínculo con la población y la existencia o no de liderazgo. En relación al liderazgo, vale resaltar que este debe potenciarse en dos entes claves: el gobierno, protagonista por excelencia de los procesos de desarrollo local; y el sector cultural,

como actor más especializado en una perspectiva de la cultura como oportunidad para el progreso y el bienestar social.

Como un elemento clave se revela la necesidad de comprender mejor las dinámicas económicas locales, entre las que se encuentra la aprobación del presupuesto anual del municipio, e insertarse en ellas de forma orgánica en aras de impulsar efectivamente las iniciativas culturales. Otro aspecto importante es el escrutinio y monitoreo constante del marco legal existente en el país, que, aunque restringe el impacto de dichos emprendimientos, se encuentra en constante cambio a la luz de una nueva constitución. Sin embargo, su carácter cambiante no puede recaer en el azar, sino que las investigaciones académicas y la sistematización de las prácticas han de influir con mayor fuerza, lo cual constituye un desafío.

Se añaden otros de gran significación como la incorporación estable de decisores y del gobierno y el referido liderazgo, ambos como garantía para la consecución de resultados positivos a propósito de la gestión del desarrollo local desde la cultura. Desde las acciones de capacitación, la planificación, ejecución y monitoreo de programas, estrategias y/o iniciativas, el gobierno y decisores claves del territorio, deben estar presentes; para entender, viabilizar, mediar, concertar, articular y conducir el proceso de desarrollo en cuestión, privilegiando su gestión social.

CONCLUSIONES

El análisis del desarrollo local desde la cultura en la sociedad cubana actual tiene que atender a varios aspectos que se centran en la proyección, decisiones, ejecución, control y evaluación de lo que se proyecta, ya que si se analiza la facultad de las Asambleas Municipales para influir sobre los destinos de su localidad, en cumplimiento de su esencia de representar los intereses de la población que los eligió, corresponde a los decisores promover los cambios que se requieren en la mentalidad, comportamiento y espiritualidad de la población en aras de mayor calidad de vida.

En relación al contexto de los municipios estudiados, el fortalecimiento de capacidades en actores locales exige:

- Entrenamiento para actores locales y comunitarios en aspectos relacionados con el desarrollo local y sus formas de proyección y ejecución, regulaciones, metodologías, áreas de acción, tributo a la economía local, con especial focalización en el nexo cultura-desarrollo y en la identificación del potencial de la cultura que, según especificidades de los territorios, puedan aportar más al bienestar social.
- Encuadres conceptuales sobre desarrollo y cultura construidos colectivamente a partir del intercambio de una diversidad de actores que por su ámbito de competencia están abocados a intervenir en el desarrollo local en cada municipio.
- Contextualización de la proyección de desarrollo definida para cada territorio a partir de opciones que incorporen temáticas sociales que expresen las demandas circunscritas a los estilos de vida de su población residente.
- Estrecho vínculo entre decisores municipales, líderes comunitarios y población, manifiesto en cada momento del ciclo que caracteriza la gestión del desarrollo, lo que pueda traducirse en mayores niveles de participación ciudadana.
- Escalamiento del liderazgo de tres actores claves: gobierno, sector cultura y universidad, como condición necesaria para la conducción y mediación de los procesos de desarrollo desde una concepción cultural.
- Sensibilización y acompañamiento de actores decisores y expertos como garantía de gestión concertada de estrategias e iniciativas socioculturales proyectadas e insertadas en marcos más amplios del desarrollo a escala municipal.

REFERENCIAS

- Altschuler, B. (2006). *Municipios y desarrollo local. Un balance necesario*. En A. Rofman, y A. Villar, *Desarrollo local. Una revisión crítica del debate* (pp. 131-154). Buenos Aires: Espacio Editorial.
- Alvarez, F. (2008). *La dimensión cultural del desarrollo local. Una experiencia en el Oriente cubano*. (Tesis de doctorado). Universidad de Granma, Bayamo, Cuba.
- Appadurai, A. (2004). The Capacity to Aspire: Culture and the Terms of Recognition. En V. Rao, & M. Walton, *Culture and Public Action* (pp. 59-84). Stanford, California: Stanford University Press.
- Arocena, J. (1995). *El desarrollo local, un desafío contemporáneo*. Caracas: Nueva Sociedad-CLAEH.
- Carranza, J. (1999). Cultura y desarrollo. Incitaciones para el debate. *Temas* (18-19), 29-38.
- Comisión Económica Para América Latina y el Caribe. (2016). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Espina, M. (2010). *Desarrollo, Desigualdad y políticas sociales*. La Habana, Cuba: Publicaciones Acuario.
- Galindo, S. y Hernández, M. (2013). *Los valores y la cultura como subsistemas para la promoción del desarrollo*. En Colectivo. de. Autores, *Desarrollo Territorial y Local. Procesos de Integración* (pp. 63-70). Santi Spíritus, Cuba: Ediciones Luminaria.
- Garcés, R. (2012). *La gestión del conocimiento en las condiciones del municipio de Remedios como contribución a su desarrollo local*. (Tesis de Doctorado). Universidad de las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Guzón, A. (2006). *Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Hart, A. (1982). *Discurso pronunciado en Segunda Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales de la Unesco*. Ministerio de Cultura, Dirección de Divulgación, La Habana.

- Hart, A. (1996). *Hacia una dimensión cultural del desarrollo*. La Habana, Cuba: CREART.
- Hart, A. (2000). La cultura para el desarrollo. Un desafío de estos tiempos. *Cultura y Desarrollo*, 1(1) 95-104.
- Isalgué, Y. (2017). Programa de Desarrollo Local y Comunitario desde la Cultura. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, (7) Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/07/desarrollo-local-guantanamo.html>
- Jara, O. (1998). *Para Sistematizar Experiencias*. San José: Ediciones ALFORJA.
- Linares, C. (2006). *Centralidad de la cultura en las dinámicas de transformación local*. En A. Guzón, Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas (pp. 111-121). La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Martínez, D. (2018a). La dimensión cultural del desarrollo: su concepción en el trabajo comunitario. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 14(1), 287-306.
- Martínez, D. (2018b). Planear el Desarrollo desde su Dimensión Cultural: Un Reto Post-2015. *Salud y Administración*, 5(14), 43-58.
- Martínez, O. (10 de Noviembre.de 1998,) *Cultura y Desarrollo*. Granma, p. 3.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., y Openhayn, M. (2010). *Desarrollo a Escala Humana: una opción para el futuro*. Madrid, España: Biblioteca CF+S.
- Peñate, O. (2012). *Los Factores Socioculturales en el Desarrollo Local en Cuba*. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria.
- Pérez, A. (2010). *Desarrollo Local: Estudio sobre las condiciones del gobierno para generar desarrollo local en el municipio de Manicaragua*, provincia de Villa Clara. (Tesis de doctorado). Universidad de las Villas, Santa Clara, Cuba.
- PNUD. (2009). *Desarrollo de Capacidades: Texto Básico del PNUD*. Recuperado de http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf

PNUD. (2010). *IDH: La verdadera riqueza de las naciones. Caminos al Desarrollo Humano*. Recuperado de http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_ES_Complete_reprint.pdf

PNUD. (2013). *IDH: El ascenso del Sur. Progreso humano en un mundo diverso*. Recuperado de http://hdr.undp.org/en/media/HDR2013_ES_Complete%20REV.pdf

Sen, A. (2004). *How Does Culture Matter?* En V. Rao, & M. Walton, *Culture and Public Action* (pp. 37-58). Stanford, California: Stanford University Press.

Torres, C. (2014). La gestión pública del desarrollo local: apuntes sobre el caso de Cuba. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. (3), s.p.

Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos

Los autores declaramos que:

El presente manuscrito es original y no ha sido enviado a otra revista. Los autores somos responsables del contenido recogido en el artículo, y en él no existen: ni plagios; ni conflictos de interés; ni éticos.

Contribuciones de los autores

Axel Polanco Noy; determinación de los fundamentos teóricos; desarrollo de los instrumentos de medición y control; análisis de resultados; redacción del artículo y conclusiones.

María Teresa Caballero Rivacoba; desarrollo de instrumentos de medición; análisis de resultados; elaboración de las conclusiones.