

## **Estrategia de desarrollo municipal de San Cristóbal. Propuesta para su perfeccionamiento desde la cultura**

### **San Cristobal's municipal development strategy. Proposal for its improvement from the culture**

### **A estratégia de desenvolvimento municipal de San Cristóbal. Proposta para a sua melhoria a partir da cultura**

**Silfredo Rodríguez Basso<sup>1</sup>, Dunierys Paez Perdomo<sup>2</sup>, Lourdes Pando López<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo. Pinar el Río, Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6737-4080>. Correo electrónico: antropol@upr.edu.cu

<sup>2</sup> Universidad de Artemisa. Artemisa, Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5182-4112>. Correo electrónico: dunierys@uart.edu.cu

<sup>3</sup> Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Dirección de Historia y Marxismo. Pinar el Río, Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9113-3201>. Correo electrónico: lourdes.pando@upr.edu.cu

**Recibido:** 4 de noviembre 2019.

**Aprobado:** 9 de noviembre 2020.

## **RESUMEN**

La inserción de la cultura en la gestión del desarrollo adquiere cada vez más protagonismo. Esta investigación persiguió como objetivo valorar el proceso de desarrollo local que se expresa en la Estrategia de Desarrollo Municipal de San Cristóbal, provincia Artemisa, con vista a su perfeccionamiento desde la cultura. Los métodos fundamentales se sustentaron en la recopilación y revisión de las fuentes secundarias, análisis y síntesis, deductivo-inductivo, además de la recopilación y análisis de fuentes primarias, apoyado en la entrevista estructurada y la encuesta por cuestionario como técnica, además de la triangulación de los resultados obtenidos de la aplicación de los recursos metodológicos mencionados. Se realiza un repaso crítico de la visión del desarrollo que prevalece en el estudio de caso seleccionado, las contribuciones de la dimensión cultural y las recomendaciones que, desde el punto de vista conceptual, metodológico y práctico, esta merece. Como conclusión principal se expone la necesidad de actualizar la estrategia por parte del Consejo de la Administración Municipal, con el propósito de corregir su débil concepción desde la dimensión cultural.

**Palabras clave:** comunitario; cultura; desarrollo; estrategia; municipio; participación



---

## ABSTRACT

The insertion of culture in development management is becoming increasingly important. The objective of this research was to value the local development process expressed in the Municipal Development Strategy of San Cristóbal, province of Artemisa, with a view to its improvement from the cultural point of view. The fundamental methods were based on the collection and review of secondary sources, analysis and synthesis, deductive-inductive, in addition to the collection and analysis of primary sources, supported by the structured interview and the questionnaire survey as a technique, in addition to the triangulation of the results obtained from the application of the methodological resources mentioned. It is made a critical review of the vision of development that prevails in the selected case study, the contributions of the cultural dimension and the recommendations that it deserves from the conceptual, methodological and practical point of view. The main conclusion is the need to update the strategy by the Council of the Municipal Administration, with the purpose of correcting its weak conception from the cultural dimension.

**Keywords:** communitarian; culture; development; strategy; municipality; participation

---

## RESUMO

A inclusão da cultura na gestão do desenvolvimento está a tornar-se cada vez mais importante. Esta investigação visava avaliar o processo de desenvolvimento local expresso na Estratégia de Desenvolvimento Municipal de San Cristóbal, província de Artemisa, com vista à sua melhoria do ponto de vista cultural. Os métodos fundamentais foram baseados na recolha e revisão de fontes secundárias, análise e síntese, dedutivo-indutivo, para além da recolha e análise de fontes primárias, apoiado pela entrevista estruturada e o inquérito por questionário como técnica, para além da triangulação dos resultados obtidos a partir da aplicação dos recursos metodológicos mencionados. É feita uma revisão crítica da visão de desenvolvimento que prevalece no estudo de caso selecionado, dos contributos da dimensão cultural e das recomendações que merece de um ponto de vista conceptual, metodológico e prático. A principal conclusão é a necessidade de atualizar a estratégia pelo Conselho Municipal de Administração, a fim de corrigir a sua fraca concepção a partir da dimensão cultural.

**Palavras-chave:** comunitário; cultura; desenvolvimento; estratégia; município; participação

---

## INTRODUCCIÓN

Asistimos en la contemporaneidad, a un movimiento epistemológico sobre la idea del desarrollo. Una mirada retrospectiva en el tiempo declara que esta noción está cambiando al estar, desde sus orígenes, relacionada con "enfoques economicistas, de crecimiento, identificado con altos niveles de producción y productividad, con acumulación de riquezas y progreso constante" (Juliá Méndez, 2016, p. 16) hasta uno

que lo cualifica desde un contenido humanista, sostenible y donde la cultura ocupa un lugar estratégico.

Algunas aproximaciones en este sentido se constatan en autores que abordan la permacultura como opción para la producción de alimentos, con la implicación de la escuela y la comunidad (Rodríguez García et al., 2016); la gestión de la agricultura familiar a escala municipal (Otero Hidalgo et al., 2017); propuestas de talleres de capacitación como objeto de estudio para la transformación del entorno comunitario cooperativista (Ojeda Suárez et al., 2017); la participación social y comunitaria como base del desarrollo sustentable (González Burneo & Donestevez Sánchez, 2018) o la búsqueda de alternativas para la integración de la juventud rural al desarrollo territorial mediante las cooperativas agropecuarias (González Hernández et al., 2018) lo que revela como, desde diversas aristas, se elaboran propuestas donde la familia, la juventud o la comunidad intervienen en los procesos de desarrollo en entornos locales.

Siguiendo esta línea de pensamiento, se advierte que el significado de desarrollo ha ido transformándose (Cano Cabrera, 2016, p. 28) desde las visiones inclinadas hacia un modelo eurocéntrico, afiliado al culto a la modernidad; el de progreso y civilización (Huntington, 1993); la económica desde la óptica de la modernización (Smelser, 1959, citado por Espina Prieto, 2005, p. 312) hasta aquella en la que:

(...) no solo genera crecimiento, sino que distribuye sus beneficios equitativamente; regenera el medioambiente en vez de destruirlo y potencia a las personas en vez de marginarlas, ampliando sus opciones y oportunidades y permitiéndoles su participación en las decisiones que afectan sus vidas (González & Cambra, 2005).

Sin embargo, ante el predominio del modelo político neoliberal, desde finales del siglo pasado, prevalece en la gestión de los procesos de desarrollo una visión sectorializada que privilegia el rol del mercado en detrimento del papel regulador del Estado, sobre todo de la economía, ante la crisis de las alternativas teóricas encaminadas a superar sus deficiencias. Un ejemplo de ello han sido las propuestas desarrollistas en América Latina, que al no poder haber ofrecido una solución a sus problemas económicos y sociales, han ocupado un lugar relevante "(...) la alternativa del desarrollo local para aislarse del marco neoliberal" (Hernández Morales, 2005, p. 409).

La visión de una determinada estrategia de desarrollo en lo nacional, regional y local, comprende, al decir de Cabrera (2014, p. 56), "(...) 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", de ahí que en ella se conjuguen tanto la ideología como las prácticas concretas de los sujetos.

Al interior de las estrategias de desarrollo, la dimensión cultural ha ocupado un lugar importante, no sin grandes tensiones como una forma de planificar los procesos de transformación territorial. En tal sentido, es importante la definición que sobre su gestión aporta Martínez, citado por Borges (2018, p. 14), cuando la asume 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 en comunidades".

Por supuesto, la gestión de estos recursos se hace efectiva con la participación articulada de los actores locales, una condición para el cumplimiento eficaz de cada una de las etapas que componen los procesos de planificación, implementación, monitoreo y evaluación de las estrategias de desarrollo desde las propuestas que sustentan su aplicación, entre ellas, el modelo de gestión municipal o el participativo (Alcántara, 2011) donde el gobierno local, las empresas y, en gran medida, los pobladores, constituyen factores claves en la modificación positiva de la realidad. Múltiples factores han favorecido esta tendencia en Cuba.

Tanto en los "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021", así como en la "Conceptualización del modelo Económico y Social cubano de desarrollo socialista", se establecen elementos generales aplicables como principios para la formulación de las Estrategias de Desarrollo Provincial (EDP) y las Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM), ajustadas al plan de la economía. El primero de estos documentos rectores declara en su lineamiento 17:

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, sustentable, con una sólida base económico-productiva y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades. Elaborar el marco jurídico correspondiente (PCC, 2017, p. 6).

Como parte del proceso de descentralización, la transferencia de facultades, competencias y recursos al municipio, persigue lograr una mayor autonomía a esta entidad político-administrativa sin que se menosprecien sus singularidades económico-productivas, político-sociales, ambientales, de cultura e identidad, como forma de planear, de manera más objetiva, el desarrollo sobre bases de justicia y equidad social, ajustado a los principios del proyecto de construcción socialista cubano, garantizado en la norma jurídica que se ampara en la recién aprobada Constitución de la República de Cuba (2019) en su artículo 168.

De ahí que la mirada hacia el territorio conduce a un entorno globalizado, a comprender cómo se establece una interrelación entre lo local y lo global, cuya sinergia 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, 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 condición para la eficacia, en la obtención de resultados. Sin embargo, el desarrollo local no debe ser confundido con la descentralización, proceso que implica la redistribución/organización de poder y que evidentemente no está exento de conflictos.

La EDM emerge como herramienta de trabajo integral de planificación del desarrollo a mediano y largo plazo, indispensable para armonizar todas las gestiones territoriales encaminadas a la satisfacción de necesidades y a la materialización de su visión del municipio soñado.

El estudio de las EDM de los municipios La Palma, Mantua y Los Palacios, en la provincia de Pinar del Río, ha posibilitado evaluar el decisivo papel de la cultura como factor que transversaliza los procesos de desarrollo local, lo que permite, desde esta percepción, acercarnos a una visión más integradora del desarrollo.

En el presente artículo, se pretende valorar el proceso de desarrollo local que se expresa en la Estrategia de Desarrollo Municipal de San Cristóbal, provincia Artemisa, con vistas a su perfeccionamiento desde la cultura, para cuyo análisis se parte de las limitaciones que esta presenta en algunos de los componentes, en lo fundamental, de sus líneas estratégicas y las recomendaciones que, desde el punto de vista conceptual, metodológico y práctico pueden hacerse para el perfeccionamiento del proceso seleccionado desde las herramientas de diagnóstico municipal integral, participativo, con mirada cultural. El procedimiento para la gestión de la financiación del desarrollo local en Cuba, junto a la metodología elaborada para el diseño de las EDP y las EDM, sobre la base de la experiencia acumulada en el diseño del nuevo modelo de desarrollo socialista cubano, señala pautas que guían la presentación del siguiente resultado.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Los métodos y técnicas empleadas en función de los objetivos propuestos, pertenecientes al paradigma cualitativo, fueron los siguientes.

Como métodos:

- La recopilación y revisión de las fuentes secundarias, constituyeron el método fundamental, sustentado en el estudio de los fundamentos teóricos relacionados con el desarrollo, el desarrollo local y el trabajo comunitario, así como la metodología del diagnóstico municipal integral y participativo, con mirada cultural
- El de análisis y síntesis posibilitó determinar las contribuciones de la dimensión cultural como eje transversal en los procesos de desarrollo local
- El deductivo-inductivo permitió arribar, desde el punto de vista conceptual, metodológico y práctico a las recomendaciones para el perfeccionamiento de la estrategia municipal seleccionada, desde la cultura

Como técnicas, fueron de gran utilidad:

- La consulta a fuentes de información primaria (entrevistas estructuradas a especialistas de las Direcciones Municipales de Cultura y líderes de proyectos comunitarios de las provincias de Pinar del Río y Artemisa y a investigadores del Centro de Intercambio y Referencia Iniciativa Comunitaria (CIERIC) y encuestas

por cuestionarios, realizados a los integrantes de los grupos de desarrollo de las EDM de las provincias mencionadas)

- La triangulación de los resultados obtenidos, emanados de los métodos y técnicas declaradas mediante el cruce de la información obtenida y su contrastación en correspondencia con el objetivo propuesto

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

San Cristóbal fue uno de los municipios que formaron parte de la última división político-administrativa que acontece en Cuba a partir del año 2010, resultado de la segmentación de la capital del país de los municipios Artemisa y Mayabeque y su conversión en nuevas provincias. San Cristóbal quedó incluido en los límites de Artemisa (Fig. 1). Ubicado en la parte sur-occidental de la provincia Pinar del Río, limita al norte con los municipios La Palma y Bahía Honda; al sur, con el Mar Caribe; al este, con el municipio Candelaria y al oeste, con el municipio Los Palacios. Posee una extensión territorial de 936 km<sup>2</sup> con el 31% de su superficie ocupada por la Sierra del Rosario.



**Fig. 1** - Municipio San Cristóbal

Fuente: Recuperado de <https://catastro.cubava.cu/mapas/mapas-provinciales/artemisa/>

La EDM de este municipio fue elaborada por un grupo de trabajo, bajo la dirección del gobierno municipal en el año 2014, para lo cual se aunaron diversos actores de la sociedad, comprometidos con los procesos de transformación económica, política, social y ambiental, con poder de decisión, organizados por subgrupos y con funciones determinadas, lo que favoreció la coordinación y puesta en marcha de la misma.

A pesar de ello, en la EDM de este municipio, se aprecia la existencia de una visión del desarrollo que contiene las dimensiones económicas, político-institucional, social y ambiental, sin embargo, la cultural se enfoca con limitaciones que debilitan su carácter integrador al estar presente en algunos de los componentes que estructuran este instrumento. Aunque en la misión se refleja la necesidad de satisfacer las necesidades recreativas y culturales de sus habitantes y en la visión se aspira a un desarrollo cultural o se comprenda una línea estratégica vinculada con el rescate de valores patrimoniales, se aprecian como sus limitantes:

- En la caracterización del municipio, el desarrollo cultural solo se restringe al deterioro de las instalaciones culturales existentes (Sede del Sectorial Municipal de Cultura, Sala Teatro Ariel, Taller Omagno, Cines, Biblioteca Pública, déficit de recursos humanos) sin que se perciba la cultura como un factor transversal a otros procesos claves como los socioproductivos o ambientales, reflejo de su perspectiva parcializada sin que se aprecie su carácter interinstitucional.
- No se incluye el sector de la cultura entre los implicados en la preparación y superación de los cuadros.
- No se implica en el grupo de desarrollo local a las instituciones de la cultura (Sectorial de la Cultura, Casa de la Cultura)
- Entre los aliados estratégicos, se incluyen actores locales (Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba (UNEAC), Centro de Intercambio y Referencia Iniciativa Comunitaria, desarticulados de otros pertenecientes al sector de la cultura en el municipio, conectados con una línea sociocultural e identidad que no se refleja en el cuerpo del documento.
- Se exponen como fortalezas la existencia de políticas que favorecen la equidad de género, la identidad definida y lugares históricos, sin embargo, no se identifican debilidades, oportunidades ni amenazas relacionadas con la dimensión cultural ni siquiera la insuficiente infraestructura en materia de instalaciones culturales, tal y como se describe en la introducción.
- En los objetivos generales, el problema, solución estratégica, sectores y políticas territoriales no incluye la cultura como dimensión.
- En las líneas estratégicas, solo se declara una relacionada con el rescate de valores patrimoniales con solo tres proyectos asociados a la transformación económica, social y medioambiental para el rescate de tradiciones en una comunidad.

La EDM, en su diagnóstico, registra un inventario de 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.

Una mirada a los objetivos expuestos para cada línea estratégica avizora una tendencia al desarrollo de capacidades productivas en función de una economía en lo fundamental, sustentada en la producción agropecuaria y con una manufactura del azúcar encadenada con 35 Cooperativas de Créditos y Servicios a la que pertenecen 4 493 campesinos independientes, 3 granjas estatales y 2 agropecuarias, pertenecientes al sector militar. Además, 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 mediante la gestión del conocimiento, basado en el aprovechamiento de los resultados de la ciencia y la tecnología, así como la promoción de la innovación como factor de su impulso, cuyas generalizaciones se extienden a la producción de alimentos y el estímulo de la industria local sin que se tenga en cuenta otras potencialidades como la promoción de oficios tradicionales, vinculados a la agricultura como la confección de aperos de labranza o las habilidades manuales para la confección artesanal de materiales de la construcción. Se trata, al menos, del rescate del patrimonio cultural que, por demás, constituye fuente de empleo para una población económicamente activa de 42 012 sancristobalenses, con una cierta desproporción que favorece al sector masculino, 21 988 hombres y 20 024 mujeres, lo que impone la necesidad de diversificar la representatividad de género en lo laboral, donde la inclusión de los jóvenes constituye otro de los problemas a resolver, con un total de 917 desempleados, unos 488 hombres y 429 mujeres.

Lo anterior no excluye otras demandas de la sociedad local, entre ellas, las culturales, 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, en la EDM que se examina.

En el texto de la visión, se reconoce como un municipio participativo, lo que de manera contradictoria se constata en los actores que integran el grupo de implicados en el desarrollo local y los organismos priorizados por el Consejo de la Administración Municipal (CAM) (Tabla 1) donde, similar a lo ocurrido con los mencionados aliados estratégicos ya mencionados, no se implica al sector de la cultura.

**Tabla 1** - Actores implicados en la EDM San Cristóbal

<b>Grupo de implicados en el desarrollo local</b>	<b>Organismos priorizados por el CAM</b>
Asamblea Municipal del Poder Popular	Salud Pública
Centro Universitario Municipal	Educación y Deportes
Escuela Municipal del Partido Comunista de Cuba (PCC)	Ministerio de la Agricultura (MINAG)
Empresas y Unidades Presupuestadas	Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL)
Asociaciones de profesionales (ANEC, UNJC, UNAICC, entre otras)	Ministerio de la Industria Azucarera (AZCUBA)
	Ministerio de la Construcción (MICONS)
	Industrias Locales
	Ministerio de Comercio Interior (MINCIN)
	Ministerio del Transporte (MITRANS)
	Vivienda

Fuente: Elaboración propia



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, lo que reduce su esfera de actuación. Tal criterio indica una insuficiente participación de la comunidad en la realización del diagnóstico y la marcada intervención de los funcionarios gubernamentales, cuadros principales y líderes formales del municipio, lo que manifiesta las inconsistencias que se expresan, por ejemplo, cuando la dimensión cultural en sus líneas estratégicas se reduce tan solo al rescate de valores patrimoniales.

En las restantes, se mencionan:

1. Producción local de alimentos
2. Gestión del conocimiento y la comunicación
3. Industria local
4. Sostenibilidad energética local

Se aclara la salvedad de que cada línea estratégica está compuesta por programas y estos, a su vez, por una cartera de proyectos por lo que el análisis de cada una de ellas se realiza de acuerdo con el cómo se formula en el cuerpo de la EDM, cuya estructura responde a los siguientes elementos:

- Denominación de la línea
- Objetivo
- Contenido
- Actividad planificada para el primer año de su implementación
- Proyectos asociados

### **Línea 1. Producción local de alimentos**

En la primera de ellas, el desarrollo de capacidades para fomentar una cultura agroecológica, basada en la sostenibilidad en el sector productivo, se dirige hacia el sector juvenil. Este es el eje central en esta línea, en tanto los proyectos asociados están dirigidos directamente a la actividad productiva. Una sugerencia es el rescatar de la segunda línea estratégica el proyecto relacionado con el fortalecimiento de capacidades de jóvenes sancristobalenses de las diferentes formas productivas. Este proyecto no fue aprobado por el Ministerio de la Agricultura. En la actualidad, la idea ha sido materializada a través de un primer donativo en el período 2017-2018 para el desarrollo de capacidades gerenciales y técnicas en jóvenes usufructuarios en el municipio San Cristóbal.

### **Línea 2. Gestión del conocimiento y la comunicación**

Similar a la línea anterior, se trabaja por el fortalecimiento de capacidades y de la gestión gubernamental con la particularidad de que se enfatiza en los proyectos relacionados con la utilización de los medios de comunicación y difusión masiva. El Centro de Gestión Municipal para el desarrollo local ha facilitado información y conocimientos a las diferentes estructuras municipales para una gestión más eficaz del desarrollo local, desde diversas plataformas digitales como el Portal del Ciudadano. La capacitación

ofrecida ha tenido un impacto ambiental positivo al preparar a las personas en la búsqueda de soluciones sostenibles de manera consciente y creativa e incrementando la conciencia ambiental. Desde este proyecto, se fomenta el rescate de tradiciones asociadas al del cultivo de flores, al arte del corte, la costura y el bordado, el baile de la guayabera y el licor "Sánchez Rúa".

En sinergia, con el proyecto de los jóvenes usufructuarios, se pretende declarar una finca de referencia con la introducción de la tecnología agroecológica en cada Consejo Popular del municipio San Cristóbal. Todo ello permite, además, elevar la calidad de vida en las comunidades al permitir mejoras en las condiciones de vida y de trabajo.

### **Línea 3. Industria local**

Los proyectos Sueños de Vilma y Alas de Corazón tienen sus sedes en comunidades vulnerables en lo concerniente a nivel de ingreso salarial, cantidad de mujeres desvinculadas en lo laboral, acceso al agua potable, entre otros indicadores económicos y sociales cuyo impacto incide en la calidad de vida de la población. Con el propósito de elevar su capacidad social para que la misma pueda generar su propio autodesarrollo, Sueños de Vilma trabaja por el rescate de tradiciones relacionadas con el arte del bordado, el tejido y la costura; por el empoderamiento y reinserción de la mujer en la economía familiar y la disminución de la violencia de género. Desarrolla a la vez, espacios de intercambio entre mujeres creadoras y fomenta la práctica de los oficios en las nuevas generaciones.

Alas de Corazón enfatiza en la creación artística y literaria de niñas, niños y mujeres de la comunidad, relacionadas con la temática medioambiental. Actualmente muestran resultados asociados al reciclaje de papel y cartón, con un producto cuyas características son reconocidas por la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial. Con este papel, elaboran libretas, agendas, postales, tarjetas de presentación, diplomas entre otros artículos. Capacitan a los participantes en sus talleres, en la técnica del *papier maché*, reproducen y diseñan trajes representativos de personajes de cuentos y animados infantiles. Celebran anualmente un festival de papel en el que muestran el resultado de todo un año de trabajo y comparten sesiones teóricas con la comunidad sobre temáticas medioambientales.

### **Línea 4. Rescate de valores patrimoniales**

Para crecer con mi nana, es un proyecto que contribuye al desarrollo de capacidades en las asistentes infantiles, asociadas a las formas de gestión no estatal para la educación y el cuidado de niñas y niños. Tomando como punto de partida, los saberes populares sobre esta actividad apuestan por rescatar juegos y canciones tradicionales en correspondencia con los grupos de edades, el trabajo con títeres, la narración de cuentos y la utilización de lo ambiental en el desarrollo del aprendizaje asociado a la naturaleza. También por la correcta utilización de los medios audiovisuales, las prácticas de la cortesía y la educación formal.

Por la transformación comunitaria en el orden económico, social y medioambiental, en el Consejo Popular Taco Taco, se desarrolla el proyecto RECICL-ARTE. Con un acentuado

enfoque de género, trabaja el reciclaje para la elaboración de trajes y la escenografía que acompaña la carroza representativa de las tradiciones del poblado. De forma paralela, investiga sobre la historia local, reconoce la obra de intelectuales, deportistas, artistas, jóvenes, niñas y niños, que por su destacada labor ponen en alto el nombre de esta localidad. Dentro de sus líneas de trabajo, se encuentra la disminución del alcoholismo, la prostitución, la drogadicción, el desempleo y las indisciplinas sociales que atentan contra el medioambiente. Ha logrado una sólida articulación con las instituciones y autoridades religiosas en cuanto a la utilización de sus espacios para la recreación sana y la práctica de ejercicios por mujeres y miembros de la tercera edad. Trabaja por la equidad de género y la participación popular.

### **Línea 5. Sostenibilidad energética local**

SAN CRISTÓBAL, energía renovable y desarrollo local sostenible, trabaja directamente con productores de carne, asociados a la Empresa Porcina a través de convenios productivos de gran impacto al representar un cambio cultural en cuanto a la utilización de los desechos sólidos, el consumo de combustibles tradicionales, el ahorro energético y el autoabastecimiento, que inicialmente fue mono-hogar y en la actualidad, se conoce de la utilización colectiva del biogás por varios núcleos familiares colindantes.

Todos los proyectos anteriormente descritos forman parte de la EDM, se encuentran insertados dentro de las líneas estratégicas, las políticas territoriales, sectoriales, ambientales y tecnológicas aprobadas. La articulación de estos con la EDM se visualiza en la medida en que los mismos atienden y solucionan demandas de las comunidades.

Al interior de estas experiencias, dentro de los elementos que las favorecen, se encuentra el responder a la EDM y el asociarse a la temática ambiental de género y de equidad. Han sido concebidas, implementadas e impulsadas por las propias comunidades, con la participación de diversos actores, 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 de manera suficiente trabajada dentro de la EDM, al no existir un monitoreo ni evaluación, entre otras debilidades.

La EDM como proceso, que aún se encuentra en construcción, enfatiza en el trabajo en grupo y en su organización. Desde lo conceptual, la EDM de San Cristóbal 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, 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 a la EDM que se analiza, su adecuación a la guía establecida por el Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo de la Universidad de Pinar del Río (CE-GESTA, 2018) en lo correspondiente a la corrección de sus objetivos, acciones estratégicas, las metas, los indicadores, los aliados, las posibles fuentes de financiación, los proyectos y el monitoreo

y evaluación de su implementación. Para ello, se requiere de un cronograma de trabajo con responsables, participantes, insumos necesarios, el uso de mecanismos y vías para su divulgación, un punto de partida básico para su perfeccionamiento bajo la coordinación de los presidentes de Consejo Popular y delegados de circunscripción. Otro importante aspecto descansa en la divulgación sistemática de la marcha del proceso de su implementación; la revitalización del Consejo Técnico Asesor encargado de revisar programas, proyectos y otras acciones, hasta la presentación de la propuesta por parte del CAM a la AMPP para su análisis y aprobación.

Un recurso importante a sugerir en lo metodológico en la fase de diagnóstico consiste en la aplicación de la herramienta Diagnóstico municipal integral, participativo, con mirada cultural al posibilitar al sistema de instituciones, direccionar la línea sociocultural en la EDM en sinergia con la socioproductiva, tecnológica, comunicación y ambiental.

La necesidad de implicar a la población sancristobalense en su gestión, mucho más allá del reconocimiento de sus necesidades sentidas, posibilitará captar, de una manera objetiva, la situación actual existente desde el diagnóstico y así proyectar el desarrollo (aprovechamiento de oportunidades, potenciación de fortalezas, etc.). 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 A las cosas que son feas, contribuirán a cerrar la brecha entre situación actual y situación deseada.

Con el propósito de realizar una mirada cultural a la EDM de San Cristóbal desde el diagnóstico, concentrado en los sujetos, las subjetividades y las prácticas de sus pobladores, se requiere tener en cuenta determinadas variables sociales entre las que se incluyen las causas de inequidad racial, sexo y edad, cuyo levantamiento, análisis y valoración pueden perfeccionarlo, más allá del simple inventario que se ofrece.

Captar las subjetividades de los sujetos en torno a los procesos que se desarrollan en el municipio como los socioproductivos 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. 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 minindustria, como recursos para la transformación comunitaria de tipo económico, social y medioambiental como el que se emprende en el Consejo Popular de Taco Taco o en la autogestión comunitaria para la conservación del patrimonio, amenazado por la actividad del hombre en la localidad de Aspiro.

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 (Tabla 2), 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 patrimonio que permita levantar las potencialidades existentes en el municipio desde ambas vertientes.

**Tabla 2** - Matriz cultural del territorio

Dimensiones para la observación de la realidad	Triple enfoque de la realidad		
	Los sujetos	Las subjetividades	Las prácticas culturales
Identidad			
Patrimonio			
Gobernabilidad			
Participación ciudadana			

Fuente: Juliá Méndez (2016)

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, permitirá superar la visión no integradora de la cultura que se ofrece, al tener en cuenta la información que se extrae de varias 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, entre el gobierno municipal y el grupo de trabajo existente; en lo específico, al 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 su perfeccionamiento a partir de la línea base del municipio, 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 Artemisa, por ejemplo, en el Consejo Popular Pablo de la Torre Brau, municipio Bahía Honda, el proyecto comunitario *Ilé Akaró Zunegwao* ha posibilitado la salvaguarda de tradiciones de raíz africana y de su patrimonio

arquitectónico azucarero, lo que ha posibilitado consolidar el sentido de pertenencia de sus pobladores, sometidos a una fuerte crisis de identidad cultural, una experiencia útil de aprovechar.

Tales dispositivos culturales han atenuado la migración masiva de los habitantes del poblado bajo el influjo de 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 ha recibido algunos de los efectos adversos de la reconversión de la industria azucarera en las localidades que aún conservan unidades productivas de su tipo como en el central "30 de noviembre".

De importancia, en la EDM que se analiza, las fuentes de financiamiento deben ser precisadas, al ser identificadas de manera parcial, sin que se tengan en cuenta las adecuadas a la contribución territorial, los donativos y los fondos propios de las empresas como una de las vías para la solución de las demandas de la población en correspondencia con los casos que se citan en las comunidades Mambí, Reparto EJT, Los Pinos y la ESBE Sabanilla, con respecto a las obras para la canalización de los residuales. La existencia de una cuenta sociocultural perteneciente al sector cooperativo, de ser conocida por los pobladores de las comunidades rurales, fortalecería la revitalización de las tradiciones campesinas.

Mediante el programa de gestión del conocimiento y la comunicación, la socialización de la EDM, con el uso de varios canales mediante los portales del ciudadano, así como de las 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, como vía de retroalimentación y corrección de su curso con la participación de la población.

Todo lo anterior representa el comienzo de una etapa basada en las definiciones a las que llegó el grupo de trabajo que elaboró la EDM. 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 de la EDM 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 del Consejo 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. 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, lo que será posible en la misma medida en que se vaya consolidando como un proceso gradual de sistematización con varios momentos de actualización y reacomodo. 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.

La EDM analizada presenta un enfoque sustentado en una concepción del desarrollo que enfatiza la dimensión económica, político-institucional, social y ambiental ante una débil integración con la dimensión cultural.

Las recomendaciones para el perfeccionamiento de la EDM de San Cristóbal, desde el punto de vista conceptual, metodológico y práctico, deben partir de una adecuada operacionalización de los conceptos de cultura y desarrollo cuya transversalidad en la construcción de esta herramienta debe tener en cuenta la participación de todos los ciudadanos.

El análisis crítico de esta visión del desarrollo, presente en el estudio de caso seleccionado, debe tenerse en cuenta desde las contribuciones que la dimensión cultural puede hacer al proceso de desarrollo local, que en el mismo se pretende mostrar a partir de su adecuado diagnóstico, planificación, implementación, monitoreo y evaluación.

Tanto el uso del Diagnóstico municipal integral, participativo, con mirada cultural, el Procedimiento para la gestión de la financiación del desarrollo local en Cuba, junto a la metodología elaborada para el diseño de las EDP y las EDM sobre la base de la experiencia acumulada en el diseño del nuevo modelo de desarrollo socialista cubano, constituyen valiosos instrumentos que, aplicados de manera creadora y participativa en correspondencia con las particularidades de cada territorio, pueden facilitar que esta estrategia pueda contar con un adecuado balance en todas sus dimensiones desde la perspectiva integral y sostenible que el concepto de cultura también le aporta.

De ahí que las recomendaciones a los actores del territorio se dirigen, en primer lugar, al Consejo de la Administración Municipal de San Cristóbal que, en correspondencia con el análisis realizado en la presente investigación, debe continuar trabajando en el perfeccionamiento de la EDM diseñada desde una visión integral del desarrollo. En segundo lugar, el grupo de trabajo municipal que participó en el diseño de la EDM debe emplear las herramientas establecidas para su completamiento. En tercer lugar, al Centro Universitario Municipal, el que debe continuar con el asesoramiento y capacitación de todos los actores del territorio, en correspondencia con las líneas estratégicas contempladas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcántara, A. (2011). Los equipamientos de carácter sociocultural y sus modelos de gestión. *Quaderns d'animació i educació social*, (14).  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7592208>
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). *Constitución de la República de Cuba*. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Extraordinaria No. 5.  
<https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/constitucion-de-la-republica-de-cuba-proclamada-el-10-de-abril-de-2019>
- Borges Machín, A. Y. (2018). Diferencias y relaciones entre Gestión Cultural y Gestión Sociocultural. *Revista Digital de Gestión Cultural*, 8(13), 1-21.  
<http://gestioncultural.org.mx/numero-13.html>
- Cabrera Tapia, C. F. J. (2014). El concepto y la visión del desarrollo como base para la evaluación de políticas públicas. *Economía y Sociedad*, XVIII(30), 47-65.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=51032370004>
- Cano Cabrera, Y. (2016). *Acción cultural en el barrio del Realejo como estrategia de desarrollo local* [Tesis Doctoral, Universidad de Granada].  
<https://digibug.ugr.es/handle/10481/43299>
- CE-GESTA. (2018). *Estrategia de Desarrollo Municipal*. Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo.
- Espina Prieto, M. P. (2005). Re-emergencia crítica del concepto de desarrollo. En C. Nora Hernández, *Trabajo comunitario. Selección de lecturas* (pp. 311-321). Editorial Caminos. <https://www.cencos22oaxaca.org/wp-content/uploads/2020/08/El-trabajo-comunitario-coP.pdf>
- González Burneo, V. F., & Donestevéz Sánchez, G. M. (2018). Sistemas de relaciones de producción de participación social y comunitaria como base del desarrollo sustentable. *Cooperativismo y Desarrollo*, 6(2), 125-140.  
<http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/193>
- González, E., & Cambra, J. (2005). Desarrollo humano, cultura y participación. Notas para el debate. En C. Nora Hernández, *Trabajo comunitario. Selección de lecturas* (pp. 331-351). Editorial Caminos.  
<https://www.cencos22oaxaca.org/wp-content/uploads/2020/08/El-trabajo-comunitario-coP.pdf>
- González Hernández, M. M., Vento Tielves, R., & Rodríguez González, L. (2018). Las cooperativas agropecuarias, opción para lograr la integración de la juventud rural al desarrollo territorial. *Cooperativismo y Desarrollo*, 6(1), 41-52.  
<http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/187>



- Hernández Morales, A. (2005). La noción de desarrollo local. En C. Nora Hernández, *Trabajo comunitario. Selección de lecturas* (pp. 403-419). Editorial Caminos. <https://www.cencos22oaxaca.org/wp-content/uploads/2020/08/El-trabajo-comunitario-coP.pdf>
- Huntington, S. P. (1993). The Clash of Civilizations? *Foreign Affairs*, 72(3). <https://www.foreignaffairs.com/articles/united-states/1993-06-01/clash-civilizations>
- Juliá Méndez, H. E. (2016). *La concepción cultural en los procesos de desarrollo local y comunitario*. Unión. <http://www.ciericgp.org/baseref/concepcion-cultural-procesos-desarrollo-local-comunitario>
- Ojeda Suárez, R., Aguirre León, G. A., Bofill Paredes, A., Yaure Cabrera, T. del C., & Ramos Rodríguez, A. E. (2017). Utilización de los talleres de capacitación como objeto de estudio para la transformación del entorno comunitario cooperativista. *Cooperativismo y Desarrollo*, 5(1), 83-96. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/143>
- Otero Hidalgo, L., Menoya Zayas, S., & Torres Rivero, I. M. (2017). La gestión de la agricultura familiar en el municipio de Pinar del Río: Un diagnóstico de su situación actual. *Cooperativismo y Desarrollo*, 5(1), 32-46. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/145>
- PCC. (2017). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. Partido Comunista de Cuba. VII Congreso. <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Lineamientos%202016-2021%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf>
- Rodríguez García, R. M., Hernández Acosta, R., Hernández Martín, J. C., & Pérez Hernández, A. C. (2016). La permacultura, una alternativa en la producción de alimentos desde la escuela y la comunidad. *Cooperativismo y Desarrollo*, 4(1), 84-94. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/115>

### **Conflicto de intereses:**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

### **Contribución de los autores:**

Los autores han participado en la redacción del trabajo y análisis de los documentos.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional

Copyright (c) Silfredo Rodríguez Basso, Dunierys Paez Perdomo, Lourdes Pando López