

SISTEMA GUÍAS
DE HERRAMIENTAS
COMPLEMENTARIAS

LA CONCEPCIÓN CULTURAL EN LOS PROCESOS DE DESARROLLO LOCAL Y COMUNITARIO



con apoyo de:



LA CONCEPCIÓN CULTURAL EN LOS PROCESOS DE DESARROLLO LOCAL Y COMUNITARIO

Autora:

Hilda Esther Juliá Méndez

Esta publicación se realiza en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT), y cuenta con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la contribución de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y la Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS).

Diseño y composición: Marla Albo Quintana

© De la autora, 2019

© Sobre la presente edición: PADIT, 2019

Los criterios y opiniones expresadas en esta publicación pertenecen a cada uno de los autores y no necesariamente representan los puntos de vista de las Naciones Unidas, del PNUD, de los donantes o de las instituciones que integran PADIT.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN / 5

CAPÍTULO 1: ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES / 7

- 1.1. CONCEPCIÓN DE LA CULTURA Y LO CULTURAL. EL TRIPLE ENFOQUE DE LA REALIDAD Y LA MATRIZ CULTURAL DEL TERRITORIO COMO HERRAMIENTAS DE TRABAJO / 7
- 1.2. LA CONCEPCIÓN CULTURAL DEL DESARROLLO. LA MIRADA CULTURAL. EL DIAGNÓSTICO / 10
- 1.3. LA CONCEPCIÓN CULTURAL EN EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO MUNICIPALES / 12
- 1.4. PAUTAS METODOLÓGICAS PARA DEFINIR LA LÍNEA SOCIOCULTURAL EN LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO MUNICIPAL / 13
- 1.5. LA MIRADA CULTURAL EN LOS DIAGNÓSTICOS MUNICIPALES, O DIAGNÓSTICOS DESDE UNA CONCEPCIÓN CULTURAL / 15

CAPÍTULO 2: HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA EL DIAGNÓSTICO MUNICIPAL INTEGRAL, PARTICIPATIVO Y CON MIRADA CULTURAL / 19

- 2.1. DIMENSIÓN IDENTIDAD / 19
- 2.2. DIMENSIÓN PATRIMONIO / 25
- 2.3. DIMENSIÓN GOBERNABILIDAD / 32
- 2.4. DIMENSIÓN PARTICIPACIÓN CIUDADANA / 34

CAPÍTULO 3: UN CASO PRÁCTICO. RECUPERACIÓN DEL PROCESO DE DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOCIOCULTURAL DEL MUNICIPIO DE JAGÜEY GRANDE / 36

- 3.1. SISTEMATIZANDO EL PROCESO DE JAGÜEY GRANDE. LOS PRIMEROS PASOS. ORGANIZACIÓN DEL PROCESO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LOS ACTORES LOCALES / 36
 - 3.1.1. CREACIÓN DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN SOCIOCULTURAL / 36
- 3.2. REALIZACIÓN DEL EJERCICIO DE DIAGNÓSTICO MUNICIPAL INTEGRAL, PARTICIPATIVO Y CON MIRADA CULTURAL. ALGUNOS APRENDIZAJES / 38
 - 3.2.1. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO: PRINCIPALES PROBLEMAS / 39
 - 3.2.2. PROBLEMAS PRIORIZADOS, POTENCIALES EXISTENTES Y LIMITACIONES IDENTIFICADAS / 40
- 3.3. PROCESO DE DISEÑO Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOCIOCULTURAL DEL MUNICIPIO / 44
 - 3.3.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS VALORES Y PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA / 44
 - 3.3.2. ENUNCIAR LA VISIÓN Y LA MISIÓN DE LA ESTRATEGIA / 44
 - 3.3.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, LAS METAS, Y SUS RESPECTIVOS INDICADORES ASOCIADOS PARA LA LÍNEA DE DESARROLLO SOCIOCULTURAL DEL MUNICIPIO / 45
- 3.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN Y PROYECTOS POR CADA OBJETIVO ESTRATÉGICO / 50

CAPÍTULO 4: OTRO CASO PRÁCTICO: ESTUDIO DE LAS TRADICIONES CULTURALES, LA HISTORIA Y LA NATURALEZA EN EL MUNICIPIO DE IMÍAS / 54

4.1. BREVE INTRODUCCIÓN / 54

4.2. IMÍAS: SITUACIÓN GENERAL Y POTENCIALIDADES / 54

4.3. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOCIOCULTURAL DEL MUNICIPIO / 56

4.3.1. HISTORIA, TRADICIONES Y NATURALEZA DE IMÍAS COMO FACTORES POTENCIALES DE DESARROLLO / 57

4.3.2. ACCIONES YA IMPLEMENTADAS / 58

BIBLIOGRAFÍA / 59

DE LA AUTORA / 60

PRESENTACIÓN

Los procesos transformadores que aspiran a penetrar la epidermis social, y anclar más profundo en aquellos sedimentos que constituyen huella cultural y sentidos de vida, están urgidos de confrontar, experimentar y producir nuevos conocimientos; la práctica revolucionaria lo necesita y agradece. Leer e interpretar las complejas realidades que vivimos y pensar un proyecto inclusivo, educador, especialmente cuando esto sucede en ámbitos y zonas nuevas de la sociedad, se convierte en una gran apuesta que solo es posible desempeñar de manera colectiva, integrada, contando con el apoyo y el complemento del conjunto de los saberes y esfuerzos institucionales, así como de la sociedad en general.

Estos han sido principios que el Centro de Intercambio y Referencia Iniciativa Comunitaria (CIERIC) ha procurado seguir durante su práctica institucional todos estos años, y por ello reconocemos el valor de los espacios colectivos, en particular de aquellos que han sido generados desde el propio Centro con los programas de desarrollo local y comunitario basados en una concepción cultural. Esa experiencia, sumada a la posibilidad de asesorar la línea sociocultural en el Programa de Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para el Desarrollo Local (PRODEL) –coordinada por el Centro de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL)–, han servido al mismo tiempo como referencias y ámbitos de actuación para poner en práctica y validar las principales ideas que recoge el presente volumen, uno de cuyos valores sustantivos radica en ser fruto de la participación y construcción colectiva de una gran diversidad de actores institucionales y sociales de nuestro país.

Otras importantes contribuciones se nos ofrecen, por ejemplo, recuperar esencias del proceso vivido a partir de dos estudios de caso (Jagüey Grande e Imías), lo cual representa la posibilidad de aprender de ambas experiencias. Su selección tuvo en cuenta el hecho de que sirvieran para una posible replicación, en tanto pudiesen ser utilizados como referencias por otras prácticas municipales y territoriales. Asimismo, se valoró su correspondencia con experiencias anteriores de acompañamiento a proyectos locales con un nivel determinado de capacidad de gestión, nivel de organización local, rasgos culturales, y dinámica de los grupos comunitarios implicados en dichos territorios.

Al hablar de méritos habría que destacar especialmente la utilización de una nueva herramienta, indispensable para la acción transformadora: el Diagnóstico municipal integral, participativo, con mirada cultural, que aporta modos novedosos –y hasta cierto punto diferentes– para lograr un conocimiento más completo de la realidad, de las causas objetivas y subjetivas que condicionan su estado actual, y sobre todo de los caminos a recorrer para avanzar en el desarrollo de la concepción humanista de nuestro proyecto social. Y es que esta herramienta no es una simple técnica, ni una lógica de pasos a seguir, ni mucho menos un recurso tecnocrático y “superespecializado”; es más bien un modo de proceder que humaniza y educa, porque hace una indagación desde las percepciones más sentidas y complejas de los sujetos sobre su realidad, y establece un diálogo analítico colectivo en busca de alternativas que los mejore. Además, es una herramienta lo suficientemente abierta como para ser aplicada por personas con roles disímiles que necesiten hacer más eficiente su labor y más expedito el camino hacia determinados resultados.

Pensamiento, acción y práctica transformadora constituyen el hilo conductor que guía estas páginas, enriquecidas por la sensibilidad humana, el compromiso, la experiencia y la capacidad de su autora, la Msc. Hilda Esther Julia Méndez, ingredientes sin los cuales hubiese sido imposible lograr un fruto de esta naturaleza. Demos la bienvenida a esta propuesta con la expectativa de que contribuya al desarrollo de nuestra cultura en tiempos de actualización y de cambios.

RIGOBERTO FABELO
Presidente de la Junta Directiva del CIERIC

CAPÍTULO 1 ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES

1.1. Concepción de la cultura y lo cultural. El Triple enfoque de la realidad y la Matriz cultural del territorio como herramientas de trabajo

El presente volumen ofrece una herramienta que permite profundizar, a través de una mirada cultural, en los **diagnósticos** y en el diseño de las **estrategias de desarrollo municipales**. Sus páginas son el resultado de la experiencia acumulada, los aportes y la construcción colectiva –también validada en la praxis– del Centro de Intercambio y Referencia Iniciativa Comunitaria (CIERIC), durante el acompañamiento por más de cinco años a gobiernos locales en más de 15 municipios del país, así como al sistema de instituciones de la cultura, y a actores culturales con los que hemos venido trabajando.

Antes de avanzar en el desarrollo de cualquiera de las ideas aquí esbozadas, consideramos oportuno compartir algunas reflexiones sobre nuestro marco de referencias conceptuales, toda vez que resulta frecuente hallar divergencias en los puntos de vista a la hora de entender y aplicar muchos de los términos, fenómenos y procesos aquí analizados. Pensemos, por ejemplo, en la notable complejidad de conceptos como cultura, identidad, desarrollo, etc.

Encontrar un concepto de **cultura** en su sentido más abarcador, aquel que rebasa la perspectiva del disfrute, la apreciación y la creación de las bellas artes, constituye un elemento de permanente debate entre instituciones, investigadores y grupos que trabajamos vinculados a las temáticas y a las prácticas culturales, debido a que la cultura se expresa de diferentes maneras y establece múltiples vínculos con los procesos que tienen lugar en el ámbito de la vida cotidiana y la sociedad. Compartimos la afirmación de que no hay fenómeno que no incluya una dimensión cultural, que no lo representemos atribuyéndole un significado.¹ De modo que nos identificamos con la definición de cultura como “el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social, y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias”.²

.....
¹Cecilia Linares, Yisel Rivero y Pedro E. Mora: Participación y consumo cultural en Cuba, Instituto Cubano de Investigación Cultural Juan Marinello, La Habana, 2008, p. 14.

²Declaraciones de México sobre Políticas Culturales. Conferencia mundial sobre políticas culturales, UNESCO, México, 26 de julio al 6 de agosto de 1982, p. 1.



La cultura está ligada a toda forma de transformación social, a las prácticas de los individuos, de las instituciones, de los grupos sociales. Los proyectos de desarrollo comunitario constituyen procesos de transformación social a tener en cuenta para reconocer los elementos culturales que están presentes en ellos y que determinan tanto las acciones de sus actores como sus resultados. Compartimos un concepto de cultura ligado, igualmente, a los procesos de la vida cotidiana: cómo vivimos, cómo nos relacionamos, cómo pensamos, cómo actuamos; fenómenos que se vinculan a nuestro sistema de valores, de creencias, a nuestros conocimientos y capacidades, a las representaciones que tenemos sobre nosotros mismos y sobre la realidad que nos rodea.

Identificada esta concepción de cultura, corresponde explicar la selección que haríamos de algunos de sus componentes para implementar su aplicación práctica en la herramienta que proponemos. En este sentido se definen tres enfoques que deben observarse en cada proceso, y que generan lo que hemos denominado como **Triple enfoque de la realidad**. Los mismos se concentrarían en:

1. Los sujetos.
2. Las subjetividades.
3. Las prácticas culturales.

Independientemente de la flexibilidad que permite esta herramienta en su aplicación, compartimos a continuación solo algunas referencias a considerar para manejar en la práctica estas concepciones.

Los sujetos

- Actores participantes del proceso (clasificados por sexo y por edad).
- Tipo de liderazgos existentes.
- Ejercicio del liderazgo (clasificado por edad y sexo).
- Niveles de subordinación existentes.
- Niveles de toma de decisiones y tipo de decisiones en cada nivel.

Las subjetividades

- Principios y valores que acompañan el proceso.
- Percepción de las personas sobre el proceso.
- Reconocimiento social de los sujetos del proceso y de sus prácticas.
- Valoración por los sujetos de la actividad que realizan.
- Creencias religiosas asociadas a dicha actividad.
- Interpretación del proceso que se analiza por parte de los sujetos, a través de elementos visuales, conceptos, visiones y representaciones simbólicas. Ideas arraigadas en los sujetos vinculados al proceso (instituidas en las personas, en los grupos y en las instituciones).
- Leyendas, expresiones populares y refranes asociados a la actividad.

Las prácticas culturales

- Tradiciones, hábitos, costumbres, comportamientos asociados al proceso.
- Modos de actuación. Comportamientos de los sujetos.
- Formas organizativas que se establecen (estatal, no estatal, privada, cooperativas, redes).
- Acciones conjuntas y resultados que se producen.
- Conductas sociales.
- Niveles de preparación y conocimientos de los sujetos para desempeñarse en las actividades.
- Espacios donde se manifiestan y materializan esas prácticas (formales, informales).
- Capacidades y habilidades de los sujetos.
- Recursos, conocimientos, tecnología e infraestructura.
- Mirada a la sostenibilidad de las prácticas.
- Tipo de relaciones que se establecen entre los sujetos, entre grupos sociales (mirada de género, equidad).

Como paso siguiente para profundizar en la mirada cultural, habría que examinar otras dimensiones vinculadas al concepto de cultura con el que se ha decidido trabajar. Estas dimensiones son **Identidad, Patrimonio, Gobernabilidad y Participación ciudadana**; al combinarse con el Triple enfoque generan lo que hemos denominado **Matriz cultural del territorio**, herramienta fundamental para la mirada cultural que debe desplegarse sobre los procesos de desarrollo.

Dimensiones para la observación de la realidad	TRIPLE ENFOQUE DE LA REALIDAD		
	Los sujetos	Las subjetividades	Las prácticas culturales
Identidad			
Patrimonio			
Gobernabilidad			
Participación ciudadana			

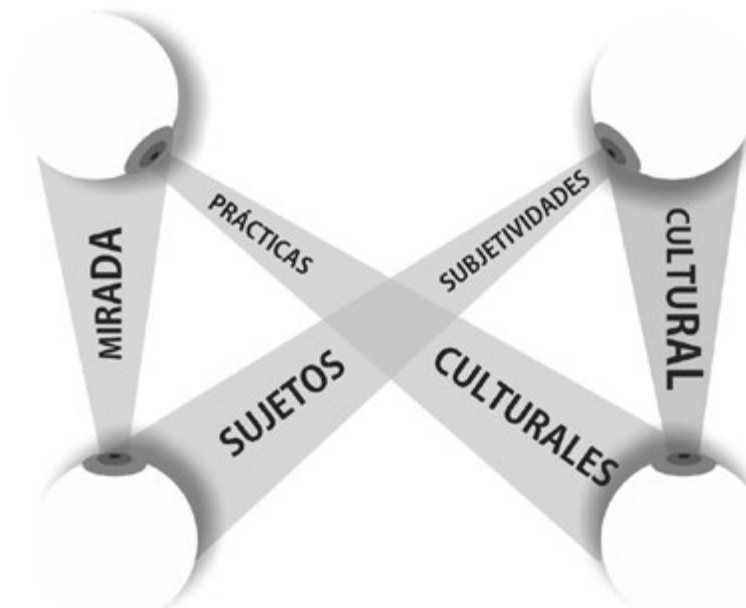
Matriz cultural del territorio

En resumen, la mirada cultural de la realidad presupone reconocer a los sujetos, sus subjetividades y sus prácticas culturales, así como las interrelaciones que se establecen entre estos a través de las dimensiones de identidad, patrimonio, participación ciudadana y gobernabilidad. La información que se recopile en los ejercicios de diagnóstico debe ser organizada en esta matriz para su posterior interpretación y análisis.

1.2. La concepción cultural del desarrollo. La mirada cultural. El diagnóstico

Entender la concepción cultural del desarrollo obliga a poner en el centro de nuestros esfuerzos **la formación de un sujeto social comprometido, con capacidades para transformar su realidad, identificado con valores y comportamientos humanistas, éticos, de equidad y justicia social, y ecológicamente sustentables.**

La mirada cultural, o dicho de otra forma, **mirar el territorio desde una perspectiva cultural**, es el reconocimiento y el autorreconocimiento de **los sujetos individuales y colectivos** que interactúan en los procesos de la realidad que tienen lugar en un territorio determinado. Estos procesos pueden ser, entre otros, productivos, culturales, educativos, políticos, sociales, económicos, jurídicos y ambientales. "Mirar culturalmente" es también comprender e indagar en **la subjetividad** de esos sujetos, en sus percepciones, sus conocimientos, sus capacidades, sus valores, las representaciones simbólicas que tienen sobre sí mismos y sobre su realidad; es registrar e interpretar sus **prácticas culturales** y las maneras en que estas conforman las identidades territoriales.



La identidad cultural tiene una fuerte connotación en los procesos de desarrollo local y comunitario, pues condiciona y refleja los comportamientos, los sistemas de valores, la espiritualidad, la ideología, las formas de actuar de los grupos humanos y de las comunidades. Está relacionada con la idiosincrasia, las costumbres, las tradiciones; marca determinados rasgos de la cultura popular, se expresa en el pensamiento social y en las creaciones artístico-literarias de las comunidades humanas. En este sentido, es estratégico orientar los esfuerzos que se llevan a cabo en el ámbito local para el fortalecimiento de las identidades, el patrimonio y la diversidad de expresiones culturales; al tiempo que se fortalezcan los sujetos culturales y se desarrollen sus capacidades para la gestión creativa e innovadora a nivel local.

Por otra parte, cualquier proceso, estrategia o programa de desarrollo que se pretenda implementar, debe partir de un diagnóstico, que garantice en buena medida la racionalidad de las acciones a proponer y los pasos a seguir. Según la concepción y la práctica institucional del CIERIC, **el diagnóstico** es un proceso en el que se observa, se analiza y se valora la realidad.

Como resultado del diagnóstico se describe e interpreta la situación en que se encuentra el territorio, vista a través de sus potencialidades, sus problemas y sus limitaciones. En el proceso de diagnóstico reconocemos varias fases:

- Recopilación de datos y de información relevante.
- Procesamiento, organización y almacenamiento de la información (es de gran utilidad contar con bases de datos en soporte digital que permitan un fácil acceso para su consulta y manejo).
- Análisis e interpretación de la información recopilada. Es frecuente que esta fase se omita en los diagnósticos, a pesar de ser sumamente importante ya que nos permite establecer comparaciones, cruzar información de diferentes fuentes y emitir juicios de valor acerca de la realidad que se diagnostica.

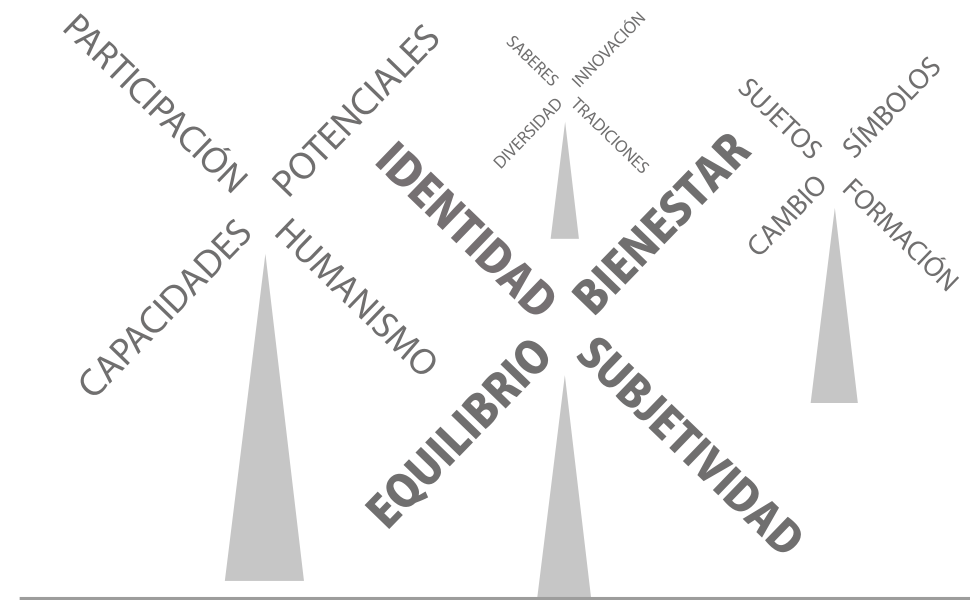
En la práctica de los diagnósticos municipales es más usual encontrar un inventario cuantitativo de la realidad material existente en el territorio, que una interpretación descriptiva o analítica de la situación en cuanto a una mirada que integre los aspectos culturales, ambientales, económicos, políticos, sociales, educacionales, entre otros.

Como requisitos para la realización de los diagnósticos territoriales recomendamos tener en consideración que sean procesos:

- **Participativos**, que involucren a personas, instituciones, organizaciones y sectores sociales relevantes para la vida del territorio.
- **Integrales**, que para el análisis tengan en cuenta la información extraída de varios sectores de la realidad: lo sociocultural, educacional, ambiental, político, educativo, jurídico, económico, entre otros.

1.3. La concepción cultural en el diseño de estrategias de desarrollo municipales

Establecer una relación entre cultura y desarrollo resulta algo complejo, ya que el concepto de desarrollo ha estado mucho más relacionado desde sus inicios a enfoques economicistas, de crecimiento, identificado con altos niveles de producción y productividad, con acumulación de riquezas y progreso constante. No es hasta la mitad del siglo xx que se incorporan con fuerza otros factores –que a nuestro modo de ver son imprescindibles para cualificar y garantizar la equidad y la sostenibilidad– como son los culturales, políticos, sociales y ambientales. La Agenda de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible para el 2030 reconoce, por primera vez, “el rol de la cultura, la creatividad, y la diversidad cultural para resolver los retos del desarrollo sostenible, para incentivar el crecimiento económico, y para fomentar la inclusión social.” Por otra parte afirma que “la diversidad cultural es una fuerza motriz del desarrollo, no solo en lo que respecta al crecimiento económico, sino como medio de tener una vida intelectual, afectiva, moral y espiritual más enriquecedora. Esta diversidad es un componente indispensable para reducir la pobreza y alcanzar la meta del desarrollo sostenible”.³



³“Diversidad cultural”, artículo consultado en portal web de la UNESCO, disponible en http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL_IURL_D=34321&DO=DO_TOPI-C&URL_SECTION=201.html

En la actualidad, el concepto de desarrollo está siendo fuertemente criticado desde perspectivas y concepciones ecologistas, ambientalistas y humanistas que prefieren no referirlo. Sin embargo, no resulta descabellado apelar a una visión que lo resignifique incorporándole contenidos y enfoques que contribuyan a alcanzar un bienestar humano sostenible, con equidad, que atienda las necesidades y la calidad de vida de la mayoría con un uso responsable de los recursos naturales, donde se decida de manera planificada qué recursos usar, de qué forma y con qué ritmos. Esto nos obliga a formar en la ciudadanía una cultura de desarrollo humanista, ambientalmente responsable y socialmente justa, lo que coloca a la cultura como elemento estratégico.

Visto desde la concepción cultural, el desarrollo ofrece una visión más integradora de sus dimensiones: ubica al ser humano en el centro de cualquier acción, como sujeto que demanda formar(se) determinadas capacidades para transformar su realidad, y para participar activa y responsablemente en el diseño e implementación de las estrategias locales para tales cambios. Es por ello que lo cultural atraviesa cualquier sector de la realidad que se analice, y por lo cual debe darse mayor prioridad al aspecto subjetivo de estos procesos, toda vez que el avance o retroceso de los mismos está vinculado de forma directa con las subjetividades.

La perspectiva cultural del desarrollo encierra un sentido eminentemente humanista y una concepción participativa, que privilegian y estimulan la formación y desarrollo de las capacidades de los sujetos implicados en los procesos. Tiene la marcada intencionalidad de develar y valorizar los potenciales culturales endógenos de cada territorio, con el fin de impulsar acciones de desarrollo que fortalezcan las identidades y el patrimonio local. Dirige una mirada priorizada a la subjetividad, a lo simbólico, a las tradiciones, a las maneras de hacer, de relacionarse y de organizarse las personas de un territorio. Precisamente una de las bondades más relevantes que ofrece esta concepción del desarrollo desde lo cultural, es la mirada hacia las potencialidades a nivel local y comunitario, donde el peso fundamental del cambio recae en la participación. Y es que se coloca la cultura como un elemento impulsor del desarrollo sostenible a nivel local, al tiempo que se propicia la generación de ingresos económicos, la creación de empleos, se agrega valor a los encadenamientos productivos, se diversifican las economías locales, y se crean condiciones que generan otros beneficios significativos para el territorio, tales como el desarrollo de capacidades de innovación, creatividad, investigación, uso de tecnologías de la información y la comunicación, etc.

La herramienta **Diagnóstico municipal integral, participativo, con mirada cultural** constituye un esfuerzo colectivo del CIERIC por dotar a las autoridades municipales, a los actores sociales, y al sistema de instituciones territoriales, con los instrumentos metodológicos y los conocimientos básicos para hacer posible la necesaria integración de la cultura y lo cultural a las estrategias de desarrollo.

1.4. Procedimientos metodológicos para definir la Línea sociocultural en las estrategias de desarrollo municipal

La metodología que proponemos se sustenta en la concepción de un diseño participativo, en la formación de capacidades de los actores durante el proceso de acompañamiento, y en la elaboración de herramientas técnicas que permitan profundizar en el diagnóstico de la realidad territorial desde una mirada cultural, con el fin de diseñar estrategias adecuadas para alcanzar el avance cultural que se desea en el territorio.

Para la implementación de esta metodología el CIERIC realiza un acompañamiento a los actores municipales que permite el cambio hacia actitudes, enfoques y métodos de trabajo más participativos. Para una mejor comprensión de la misma, hemos dividido el proceso de su aplicación en tres etapas:

I. Etapa preparatoria: sensibilización y organización del proceso.

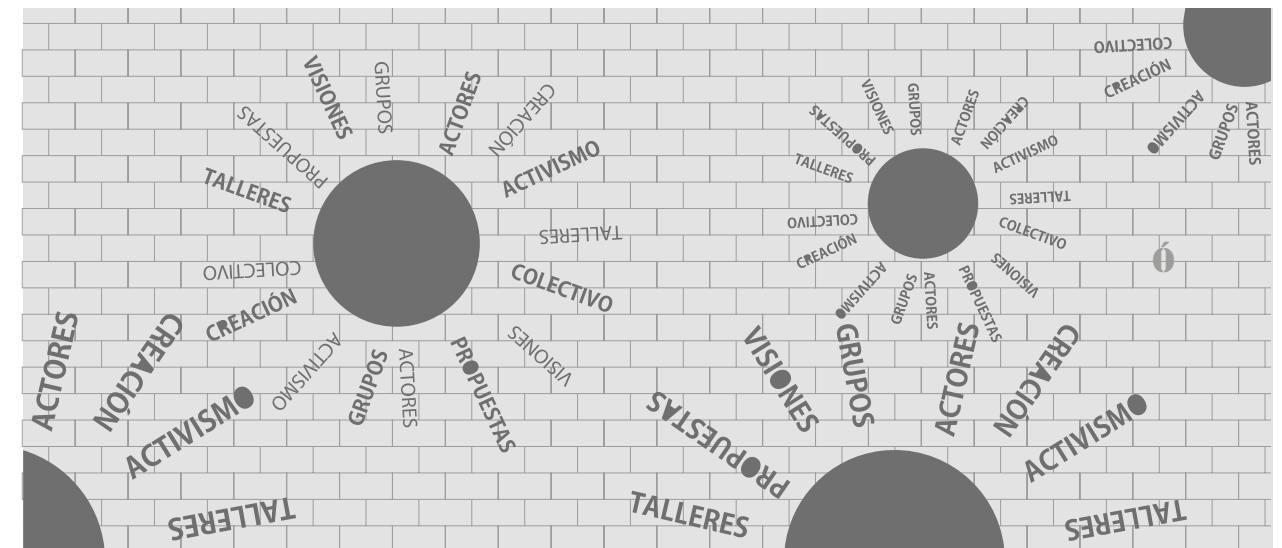
- Conformación del Grupo de trabajo de la línea sociocultural en el municipio. El grupo se compone con actores locales de diversos sectores del territorio, priorizando los del sistema de instituciones de la cultura como conductores del proceso, y los de otras instituciones estratégicas para el desarrollo territorial. Debe seleccionarse una persona para que realice la coordinación y articulación del grupo.
- Clarificación de las **funciones** y **responsabilidades** del grupo de trabajo.
- Precisión de los **objetivos** y **resultados** que se esperan del trabajo.
- Elaboración del **cronograma** de trabajo del grupo.

II. Etapa de desarrollo: preparación metodológica para el diagnóstico y diseño de la estrategia.

En esta etapa se privilegian los talleres como espacios para la construcción colectiva de conocimientos, saberes y propuestas de trabajo. Son espacios que se conducen con técnicas de trabajo grupal, y con la contribución activa y propositiva de las personas que participan en ellos. Ofrecemos a continuación una propuesta de posibles talleres a realizar, teniendo en cuenta los contenidos, objetivos y destinatarios de los mismos.

- Taller con los actores territoriales para la puesta en común de conceptos y enfoques.
- Taller de preparación metodológica y capacitación a los actores locales para el trabajo con las herramientas del Diagnóstico municipal integral, participativo y con mirada cultural.
- Realización del ejercicio de Diagnóstico municipal integral, participativo con mirada cultural. La recopilación de datos e información debe abarcar hasta el nivel de consejos populares.
- Talleres de validación y análisis de la información obtenida del diagnóstico municipal (requiere construir una mirada integral del municipio). Como resultado de ese diagnóstico debe elaborarse la Línea base del municipio,⁴ realizarse la selección de los problemas centrales y el análisis de las relaciones causa-efecto de los problemas prioritarios.
- Encuentro(s) para dar a conocer los resultados preliminares del diagnóstico que se considera deben ser socializados en espacios de intercambios con las delegadas y los delegados de los consejos populares, y con la población.
- Taller(es) para elaborar las alternativas de solución y análisis de su viabilidad.
- Taller(es) para diseñar los objetivos, las metas y acciones estratégicas, y los indicadores para medir los cambios que deseamos.

⁴Se entiende por Línea base del municipio la situación en que se encuentra el territorio antes de la intervención de un programa o proyecto, es decir, su estado inicial. La Línea base sirve como referencia para luego comparar cuánto se movieron los indicadores debido a las contribuciones de cada programa o acción de desarrollo que se planifique.



III. Etapa de salida: donde se obtienen los resultados del Diagnóstico municipal integral, participativo y con mirada cultural.

- Elaboración del informe que resume los resultados del diagnóstico. Presentación al Consejo de la Administración Municipal de los resultados del diagnóstico.
- Elaboración del documento del Programa de Desarrollo Cultural del Municipio.
- Formulación de las iniciativas y proyectos culturales, articulados a la Línea sociocultural del municipio.
- Aprobación del Programa de Desarrollo Cultural por el Consejo de la Administración Municipal (CAM).

1.5. La mirada cultural en los diagnósticos municipales, o diagnósticos desde una concepción cultural

Cuando realizamos ejercicios de diagnóstico en un territorio, nos enfrentamos a varias interrogantes: ¿Qué tipo de diagnóstico requerimos y para qué? ¿Qué mirada necesitamos hacer y en qué aspectos profundizar? Las respuestas a ellas determinarían el diseño metodológico del estudio de esa realidad. Si además incorporamos algunas otras preguntas con el ánimo de cualificar el proceso de diseño de las estrategias de desarrollo del territorio, cabría también cuestionarse lo siguiente:

¿Resulta importante observar la realidad de un territorio desde lo cultural? ¿Aportaría valor al diseño de las estrategias reconocer los potenciales culturales de un territorio que puedan inducir acciones de desarrollo local? ¿Qué le aporta la cultura a las estrategias de desarrollo local y comunitario?

Al interactuar con los gobiernos municipales y con el sistema de instituciones territoriales, generalmente se afirma que disponen de diagnósticos sectoriales, y en algunos casos cuentan con datos e información desagregados hasta el nivel de los consejos populares. No cuentan con suficiente información a nivel de comunidades y barrios, y reconocen que las acciones de desarrollo promovidas carecen todavía de una mirada estratégica e integradora del territorio. Lo que sí resulta menos frecuente es encontrar a nivel local un diagnóstico territorial integral abordado desde una concepción cultural amplia.

Esto en realidad tiene múltiples causas, pero haremos referencia a aquellas relacionadas con la concepción cultural que se maneja en las estrategias de desarrollo a nivel local y a la insuficiente preparación técnica y metodológica de los actores locales para llevar a cabo estos ejercicios diagnósticos con enfoque integral y con mirada cultural. Se hace entonces necesario realizar algunas precisiones conceptuales.

La cultura ha sido y es el resultado de la creación y de la actividad humana, abarca todas las esferas de la vida cotidiana, y revela la capacidad de los seres humanos para reflexionar críticamente sobre su realidad y transformarla. En este sentido la herramienta que ofrecemos para el **Diagnóstico municipal integral, participativo y con mirada cultural** indaga y estudia la situación de los territorios a través de las cuatro dimensiones antes definidas (Identidad, Patrimonio, Gobernabilidad y Participación ciudadana), y profundiza en un estudio a través de variables asociadas a cada una de esas dimensiones. Para evitar confusiones innecesarias, compartimos el modo como se han entendido (y aplicado) sus conceptualizaciones correspondientes:

- **Identidad:** muy ligada al sentido de pertenencia de un individuo a un grupo social, a una comunidad, a un territorio, con los cuales comparte rasgos y características comunes, sistema de valores, costumbres, creencias, referentes y representaciones simbólicas. La identidad tiene sentido tanto en el plano individual como en el colectivo, y toma sentido cuando se compara o se confirma frente a otros. Para la profundización se toman las siguientes variables: Identidad cultural, Identidad de género, Identidad territorial.

Dada la complejidad de esta dimensión, consideramos oportuno ofrecer de forma sintética algunas de las definiciones vinculadas a su exploración y estudio durante el diagnóstico, y en el posterior análisis de sus resultados.

- **Sentido de pertenencia:** entendido como los sentidos y significados compartidos por sujetos y que forman parte de algo, ya sea de un territorio, un espacio cultural, un proyecto, una propuesta, una situación real, donde además pudieran construirse valores, conocimientos, formarse capacidades, producirse aprendizajes, generarse nuevas subjetividades, establecerse compromisos y responsabilidades, etc.
- **Identidad cultural:** la entendemos como el conjunto de valores, símbolos, creencias, percepciones, costumbres, tradiciones, aspiraciones, expresiones y manifestaciones diversas, proyectos y prácticas que comparte una persona, un grupo social, una comunidad, un territorio. Está muy vinculada a la historia, a la memoria, al legado, al patrimonio. La identidad cultural es un elemento vivo, en constante construcción, y debe ser reconocida tanto en su entorno territorial como social.
- **Identidad de género:** concebida como la conciencia de la persona de sentirse mujer u hombre, independientemente de su condición biológica relativa al sexo. Una persona puede sentir-asumir una identidad de género distinta de sus características fisiológicas innatas. Es por ello que la identidad de género la asociamos más a una construcción sociocultural, que refiere las relaciones existentes entre mujeres y hombres. Estas relaciones pueden estar marcadas por situaciones de desigualdad, o de equidad, en cuanto a oportunidades, acceso, control sobre los recursos, derechos, realizaciones, etc.
- **Identidad territorial:** se refiere a las potencialidades, las capacidades, los conocimientos, la información, la tecnología, las condiciones, el "saber hacer", las limitaciones que posee una localidad (tanto objetivas como subjetivas) y que pueden ayudarnos a comprender sus especificidades. Abarca los procesos de desarrollo que tienen lugar en un contexto determinado, y aquellos elementos distintivos que puedan ponerse en valor en función del diseño de las estrategias de desarrollo. Entonces entendemos como identidad territorial los recursos endógenos (tanto humanos como materiales), las relaciones sociales, de cooperación, de solidaridad, de asociatividad,

las acciones y procesos que se implementan a nivel local, los elementos que funcionan como factores de cohesión social; por lo tanto, presupone un protagonismo activo y propositivo del territorio. Está fuertemente relacionada a la identidad cultural y a la historia del territorio.

- **Patrimonio:** entendido como el conjunto de bienes y derechos a que los individuos tengan acceso como miembros de sus comunidades. Es la herencia o el legado cultural del pasado de una comunidad, con el que esta vive en el presente y que se trasmite a las generaciones futuras. En esta dimensión se profundiza en variables asociadas –según la Convención de la UNESCO sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural, en su Artículo no. 1–, como patrimonio cultural los monumentos, las obras arquitectónicas, las esculturas, las pinturas, las estructuras de carácter arqueológico, las cavernas, entre otros. Para un mejor manejo y análisis de la información hemos establecido dentro de la dimensión de patrimonio las siguientes variables: patrimonio cultural, natural, histórico, industrial y arqueológico, sobrentendiendo que todo es patrimonio cultural.
- **Gobernabilidad:** es la tercera dimensión enunciada, y entendemos por tal las capacidades del gobierno local y del sistema institucional del territorio. Toda vez que esta es una dimensión que abarca los espacios donde se toman las principales decisiones, es saludable introducir en su análisis algunas nociones que deberán observarse, y que están vinculadas directamente con las aspiraciones de equidad y justicia social. Algunas de estas serían:
 - **Equidad:** entendida como un proceso multidimensional, basado en el principio de justicia social para lograr igualdad de oportunidades en el acceso al bienestar, a una vida digna, al ejercicio de los derechos, al control de los recursos, a la igualdad en las retribuciones, y a los desempeños de las capacidades para grupos poblaciones diversos y diferentes. De equidad podemos a su vez derivar otras variables vinculadas a género, territorio, edad, etc.
 - **Equidad de género:** hace una mirada diferenciada a las relaciones de poder y acceso a oportunidades de hombres y mujeres, o a formas de discriminación vinculadas a la orientación sexual.
 - **Equidad** mirada a través del **territorio:** esta variable analizaría procesos derivados de la pertenencia territorial que pueden estar relacionadas con el acceso al empleo de la población según los tipos de territorios existentes (zona urbana, rural, semirural, céntrica o periférica), sobre los potenciales en la selección de los satisfactores por calidad y el acceso a los servicios básicos (alimentos, agua, comunicaciones, salud, cultura y recreación, educación, electricidad, alcantarillado, entre otros), al estado del fondo habitacional, a la cantidad de proyectos e inversiones que tienen lugar en el territorio y su relación con la satisfacción de las expectativas y del bienestar de la población.
 - **Equidad** mirada a través de los grupos **generacionales:** variable que profundiza en la situación referida a los contextos en que se desenvuelven los diferentes grupos etarios de un territorio, que pueden colocarlos en condiciones de vulnerabilidad con relación a otros grupos etarios, o a grupos etarios similares pero de otros territorios. Entre los indicadores pudieran observarse: niveles de ingresos, cantidad y calidad del empleo, satisfacción de las expectativas y realizaciones, cantidad y calidad de los empleos en el sector estatal y en el no estatal, cantidad de población económicamente activa, acceso a servicios y productos culturales y recreativos, cantidad y calidad en servicios de apoyo para la niñez y para adultos mayores en el sector estatal y no estatal, cantidad de adultos mayores que viven

solos y tienen bajos ingresos (desglosado por sexo y color de la piel), cantidad de personas con alguna condición o necesidad especial, etc.

- **Participación ciudadana:** entendida como el conjunto de acciones o iniciativas para impulsar el desarrollo local y la democracia participativa a través de la integración de la comunidad al ejercicio de la política. Concebida como el derecho y la responsabilidad de la ciudadanía de implicarse, tomar decisiones, proponer y construir soluciones. Para los procesos de desarrollo de un territorio resulta importante reconocer el grado de implicación que tiene la población en el diseño, gestión y evaluación de las estrategias que se implementan a escala local, ya que es esa la única garantía para la sostenibilidad de la propuesta. En esta dimensión se profundiza en variables como espacios, mecanismos y calidad de la participación.

A continuación compartimos la herramienta Diagnóstico municipal integral, participativo y con mirada cultural, que pretende facilitar el proceso de recopilación y análisis de la información que se necesita conocer sobre el territorio para poder dirigir una mirada desde lo cultural.

CAPÍTULO 2

HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA EL DIAGNÓSTICO MUNICIPAL INTEGRAL, PARTICIPATIVO Y CON MIRADA CULTURAL

Para hacer más sencillo el análisis y la posible aplicación de esta herramienta, proponemos desglosarla partiendo de cada una de las **Dimensiones** a explorar, con las cuales se corresponderán sus respectivas **Variables** e **Indicadores**. Asumiremos como variable “toda característica de un objeto que puede tomar diferentes valores, es por lo tanto cualquier elemento de los que intervienen en un proceso de investigación”,⁵ y serán entonces aquellas características más significativas que intervengan en la valoración de la dimensión observada. Por otra parte, los indicadores serán el instrumento que nos permitirá constatar e interpretar el estado y los valores que toma la variable correspondiente en ese contexto y momento determinados.

Por último, proponemos algunas interrogantes definidas como **Preguntas de indagación**, las cuales resultan imprescindibles para recopilar la información que necesitamos. Compartimos una breve lista a modo de ejemplo, haciendo la salvedad de que pueden ser enriquecidas y ajustadas a las características de cada ejercicio de diagnóstico de acuerdo al territorio de que se trate.

Encabeza este desglose la dimensión Identidad, seguida por Patrimonio, Gobernabilidad y Participación ciudadana.

2.1. Dimensión Identidad

DIMENSIÓN: Identidad | VARIABLE: Cultural

INDICADORES: Imaginario social (símbolos, códigos, representaciones simbólicas).

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Con qué símbolos se identifican más las personas de la localidad? Es importante reconocerlos desde lo individual y lo colectivo. Estos símbolos pueden ser: imágenes, objetos, figuras, acciones, construcciones, escritos, una comida, un elemento de la flora o la fauna del lugar, un recurso natural (río, playa, bosque, accidente geográfico, otros).
- ¿Qué códigos tienen sentido para la población local? (ya sea porque comunica algo, porque representa algo, porque distingue y hace singular una práctica, o diferencia a un individuo, un grupo social, o una comunidad).

⁵José Luis Palacios Gómez: Técnicas de investigación social para servicios socioculturales, CEMCI, Colección Análisis y Comentarios, España, 1993.

DIMENSIÓN: Identidad | VARIABLE: Cultural

INDICADORES: Valores (éticos y morales).

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Qué valores están presentes y se reconocen en la población? (Pueden reconocerse valores positivos y negativos).
- ¿De qué manera estos valores refuerzan la identidad y el sentido de pertenencia de la población hacia su territorio?

DIMENSIÓN: Identidad | VARIABLE: Cultural

INDICADORES: Sentido de pertenencia.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Qué percepción tiene la población sobre su territorio?
- ¿Cómo valoran su territorio, tienen sentido de pertenencia?
- ¿La población comparte valores, símbolos, rasgos identitarios de su comunidad, de su territorio?
- ¿Se sienten parte y sienten compromiso por su barrio, comunidad, municipio?
- ¿Existe una cultura compartida (organizativa, de gestión, de costumbres, de formas de hacer y comportamientos)?
- ¿Se implican, participan en actividades y acciones en beneficio de su barrio, comunidad, municipio?

DIMENSIÓN: Identidad | VARIABLE: Cultural

INDICADORES: Percepciones de los grupos sociales e individuos (Se relaciona con la capacidad de los sujetos para recibir, procesar, interpretar la información de la realidad a través de sus sentidos. Están muy vinculadas a las expectativas, aspiraciones, emociones, motivaciones individuales y colectivas de los sujetos).

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Qué capacidades tienen los grupos sociales y los individuos del territorio para interpretar y analizar críticamente su realidad y ser propositivos?
- ¿Cómo operan estas capacidades existentes en el territorio para impulsar o potenciar el desarrollo? ¿Qué procesos les son consustanciales?
- ¿Qué expectativas tiene la población con relación a su proyecto de vida a futuro? ¿Visibilizan estas expectativas satisfechas en su territorio o fuera de este?
- ¿Qué aspiraciones tienen? ¿Se comparten algunas aspiraciones por colectivos de personas o se perciben más expectativas y aspiraciones individuales en la población?
- ¿Cuáles son los sentidos de vida, los proyectos? ¿Se identifican proyectos colectivos?

DIMENSIÓN: Identidad | VARIABLE: Cultural

INDICADORES: Creencias, costumbres, mitos y leyendas.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Qué creencias se manifiestan en la realidad cultural y social que observamos (religiosas o asociadas al imaginario popular)?
- ¿Cómo estas creencias influyen en el comportamiento de las personas?
- ¿Qué valores y principios están relacionados con estas creencias?
- ¿Se registran leyendas, fábulas, refranes populares relacionados a la manera en que la población local interpreta, representa, describe su realidad objetiva?

DIMENSIÓN: Identidad | VARIABLE: Cultural

INDICADORES: Sujetos vinculados a las prácticas sociales. Proyectos culturales existentes en el territorio.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Qué proyectos culturales existen en el territorio? ¿Quiénes son sus líderes? ¿Qué tiempo de existencia tienen? ¿Qué comunidades están involucradas en estos proyectos? ¿Cuáles son las formas organizativas y de gestión que asumen estos proyectos? Por ejemplo, pudiéramos encontrar formas organizativas asociativas, colectivas, cooperadas, individuales, del sector estatal, del sector no estatal y formas mixtas.

- En aquellas que combinan varias formas organizativas y de gestión, ¿qué actores participan en esos proyectos?
- ¿Qué servicios y/o productos culturales generan estos proyectos?
- ¿Qué empleos generan? ¿Qué percepción tiene la población sobre estos proyectos?
- ¿Qué prácticas sociales se reconocen en el territorio? ¿Con qué proceso de la vida cotidiana están vinculadas? ¿Quiénes participan de estas prácticas? ¿Qué representación tiene la población sobre estas prácticas? ¿Qué piensa, cómo valora la población de la localidad estas prácticas (sienten orgullo, vergüenza)?

DIMENSIÓN: Identidad | VARIABLE: Cultural

INDICADORES: Visión estratégica y de desarrollo.
Planes, programas, proyectos de desarrollo.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Existe en el territorio una estrategia de desarrollo? ¿Qué líneas estratégicas están concebidas?
- ¿La estrategia considera una línea que atiende la identidad, el patrimonio y la participación como elementos integrantes?
- ¿Existen programas de desarrollo sectoriales en el territorio, por ejemplo, el programa cultural, el programa energético, el programa de desarrollo económico, el programa de producción de alimentos, el programa de producción de materiales de la construcción, etc.?
- ¿Cómo se relacionan y se complementan estos programas entre sí?
- ¿Qué participación tiene la ciudadanía en estos procesos?
- ¿Tienen las instituciones del territorio y los representantes del gobierno local conocimientos y herramientas para el diseño de planes y programas de desarrollo con visión estratégica? ¿Emplean en el diseño de estos programas metodologías con enfoque estratégico?
- ¿Qué participación tienen los centros universitarios y de investigación del territorio en estos procesos?
- ¿Qué niveles de motivación, qué vocación, voluntad y capacidades manifiestan los sujetos (individuales y colectivos) para enfrentar los retos del desarrollo local?

DIMENSIÓN: Identidad | VARIABLE: De Género

INDICADORES: Relaciones de género (poder, uso de recursos, ingresos económicos).

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Quiénes manejan y controlan mayoritariamente los accesos, controles y propiedades de los recursos del territorio?

- ¿A qué recursos del territorio tienen acceso las mujeres y a qué recursos los hombres? Entendiendo por recursos los bienes y medios económicos y productivos como la tierra, los equipos, las herramientas, el trabajo, los créditos, el tiempo; y por recursos políticos la capacidad de liderazgo, la información, la toma de decisiones, entre otros.
- ¿Cómo se decide el uso de estos recursos?
- ¿Quiénes tienen el control de estos recursos (por ciento de mujeres y de hombres con relación al por ciento de recursos que controlan).
- ¿Qué ingresos económicos promedio tienen las mujeres y los hombres, respectivamente?
- ¿Cuál es la tasa de empleo de las mujeres en el territorio?
- ¿Qué tasa de empleo femenina corresponde al sector estatal, y cuál al no estatal?

DIMENSIÓN: Identidad | VARIABLE: De Género

INDICADORES: Equidad de género.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Qué oportunidades tienen las mujeres del territorio para acceder a empleos atractivos?
- ¿Qué por ciento de mujeres ocupan puestos de dirección en el territorio?
- ¿Qué participación tienen las mujeres con relación a los hombres en espacios de toma de decisiones en el municipio?
- ¿Cuáles son las actividades que realizan las mujeres y cuáles los hombres en el municipio?
- ¿Qué oportunidades tienen las mujeres para satisfacer sus realizaciones individuales y profesionales?
- ¿Qué condiciones existen en el territorio para garantizar las realizaciones de oportunidades para las mujeres y para los hombres?
- ¿Qué caracteriza las relaciones de género en el territorio?
- ¿Se perciben las asimetrías? ¿Están naturalizadas?
- ¿Se realizan en el territorio acciones y/o proyectos para disminuir brechas con respecto a la equidad de género?
- ¿Se han realizado en el territorio procesos de capacitación en la temática del género?
- ¿Existe una sensibilidad hacia la temática del género por parte de las autoridades territoriales, los centros de investigación y estudio, u otras instituciones?
- ¿Las brechas de género se reconocen por las autoridades del territorio y están incorporadas al discurso político?
- ¿Existen manifestaciones de violencia de género dentro del territorio? ¿Qué tipos de violencia: física, psicológica, económica, sexuales?
- ¿En qué ámbitos se manifiesta la violencia: familia, instituciones, escuelas, centros laborales, comunidad?

DIMENSIÓN: Identidad | VARIABLE: Territorial

INDICADORES: Potencial local.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Qué recursos y qué capital social existen en el territorio que puedan ser utilizados para impulsar el desarrollo? Por ejemplo: recursos naturales, de formación profesional y técnica, de conocimientos, de experiencia y capacidades de los actores locales.

DIMENSIÓN: Identidad | VARIABLE: Territorial

INDICADORES: Limitaciones territoriales.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Qué factores impiden el desarrollo? Estos factores pueden ser tanto objetivos como subjetivos, y externos o internos al control del territorio.
- ¿Qué limitaciones u obstáculos enfrenta el territorio para diseñar, planificar y ejecutar acciones, proyectos y programas de desarrollo? Las limitaciones pueden ser objetivas, referidas a recursos materiales, humanos, financieros; y subjetivas, aquellas relacionadas con los enfoques, visiones, conceptos, valores, representaciones simbólicas, que pueden tener las personas y que determinan la puesta en marcha de acciones, proyectos y programas.

DIMENSIÓN: Identidad | VARIABLE: Territorial

INDICADORES: Identidad cultural territorial.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿La población, los actores y los decisores del territorio tienen visión de desarrollo?
- ¿Predomina en el territorio una visión multidimensional y multisectorial del desarrollo o prevalece una visión sectorial y desarticulada en el diseño de las acciones y procesos de desarrollo?
- ¿El gobierno local dispone de herramientas metodológicas para planificar y gestionar el desarrollo territorial? ¿Existe en el territorio una Estrategia de Desarrollo Municipal?
- ¿Tienen un Plan de Desarrollo Integral? ¿Estos procesos de planeación territorial se llevan a cabo con la participación de los actores locales y de la población? ¿La estrategia o plan de desarrollo se aprobó por el Consejo de la Administración Municipal?
- ¿Qué conocimientos o experticia existen en el territorio para atender y dar soluciones locales a las demandas y necesidades existentes?
- ¿Existen en el territorio mecanismos de cohesión social?
- ¿Qué formas organizativas, de gestión y de producción local existen?

- ¿Qué redes de actores locales existen, qué niveles de asociatividad, qué relaciones de cooperación, de solidaridad, se reconocen?
- ¿Qué información se maneja para la toma de decisiones sobre las acciones de desarrollo del territorio? ¿Se dispone de bases de datos, sistema de información territorial, mapa de actores, estrategias, planes y programas de desarrollo?

2.2. Dimensión Patrimonio

DIMENSIÓN: Patrimonio | VARIABLE: Cultural

INDICADORES: Tradiciones locales (pueden estar asociadas a la artesanía, a las manifestaciones artísticas y literarias, a la gastronomía, al cultivo de la tierra, a las prácticas constructivas, a la pesca, entre otras).

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Qué tradiciones existen en la localidad? ¿Quiénes las conservan y las reproducen?
- ¿En qué grupo poblacional están más presentes? Sería muy conveniente para profundizar en el análisis con enfoque de equidad que la información pudiéramos recopilarla considerando si las tradiciones existentes se manifiestan más en un grupo etario que en otro? ¿Si se reproducen más por un género específico? ¿En grupos poblacionales de un color de la piel mayoritariamente? ¿En una zona urbana o rural, más que en otra?
- ¿En qué zonas se manifiestan con más intensidad (rurales o urbanas)? Sería conveniente ubicarla por Consejo Popular.
- ¿Conservar estas tradiciones, practicar estas costumbres, mejoran la calidad de vida de sus habitantes o constituyen un freno al desarrollo? Indagar por qué.
- ¿Hay acciones que favorecen de manera más intencionada la preservación de las tradiciones? ¿Cuáles?
- ¿Se realizan eventos o actividades culturales encaminados a la difusión y socialización de las tradiciones locales?
- ¿Existen prácticas asociadas a la cultura alimentaria local?
- Por ejemplo, platos característicos de la culinaria local, la existencia de experiencia y/o tecnología culinarias propias de la zona.
- ¿Existen prácticas asociadas a los procesos productivos? Por ejemplo, ¿hay tradición en la agricultura, en la producción de materiales de construcción, en la producción artesanal, en el desarrollo y formación de oficios en el territorio?
- ¿Qué vocaciones productivas y de servicios se pueden distinguir en el territorio? ¿Existe una manera particular de saber hacer bien algo en el territorio?

DIMENSIÓN: Patrimonio | VARIABLE: Cultural

INDICADORES: Expresiones y manifestaciones de la cultura (festejos, celebraciones, eventos sociales significativos).

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Qué festejos se reconocen en el territorio?
- ¿Cómo se relacionan las fiestas, las celebraciones más significativas con los imaginarios locales, con la religiosidad popular?
- ¿Los festejos de la localidad representan momentos de socialización, de cohesión de las personas?
- Para profundizar en estos aspectos pudiéramos indagar sobre cuáles corresponden a expresiones y manifestaciones de la cultura tradicional de la zona y cuáles corresponden a una cultura contemporánea. De igual manera, para cualificar esta información desde un enfoque de equidad, debiéramos precisar: ¿Qué grupos (etarios, religiosos, étnicos, territoriales, de orientación sexual, de pertenencia profesional, de poder adquisitivo, etc.) están mayoritariamente presentes? ¿En cuál de los géneros se manifiestan con mayor presencia? ¿En qué zonas del territorio (urbana o rural) se concentran? ¿Cuáles expresiones y manifestaciones están más presentes en grupos poblaciones según el color de la piel y el nivel cultural, educacional y según sus ingresos económicos?

DIMENSIÓN: Patrimonio | VARIABLE: Cultural

INDICADORES: Técnicas artesanales tradicionales.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Se reconocen en la localidad técnicas y procedimientos artesanales tradicionales?
- ¿Qué conocimientos y técnicas artesanales son inherentes a qué grupos, barrios o comunidades?
- ¿En qué espacios se transmiten?
- ¿Se realizan acciones para la protección, salvaguarda, mantenimiento y recreación de este patrimonio?
- ¿Son respetadas estas técnicas artesanales tradicionales?

DIMENSIÓN: Patrimonio | VARIABLE: Cultural

INDICADORES: Instituciones, servicios y ofertas culturales de la localidad.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Qué instituciones culturales existen en el municipio, y en qué estado técnico y constructivo se encuentran? (Casa de cultura, museo, biblioteca, galería de arte, librería, etc.).
- ¿Dónde está ubicada la institución cultural? ¿Qué acceso tiene la población de las zonas rurales y urbanas a las instituciones culturales? ¿En qué consejos populares se encuentran estas instituciones culturales?
- ¿Qué programación cultural se brinda? ¿Cuenta con los recursos humanos y técnicos necesarios para su funcionamiento?
- ¿Qué servicios culturales se brindan en la localidad? ¿Cuáles se brindan solamente en la cabecera del municipio y cuáles se extienden hasta las zonas de más difícil acceso?
- ¿Cómo valora la población los servicios que brindan las instituciones culturales de la localidad?
- ¿Qué diversidad de ofertas tienen estos servicios culturales?
- ¿Qué preferencias tienen los diferentes grupos poblacionales por las manifestaciones culturales (música, danza, literatura, plástica, teatro, etc.)? ¿Qué opinión tiene la población sobre los servicios culturales?
- ¿Cuáles ofertas culturales se realizan en espacios públicos y cuáles en espacios privados?
- ¿Cómo valora la población las ofertas culturales del territorio?
- (Sería muy importante poder realizar un análisis desagregado de esta información, por ejemplo: ¿qué opina la población femenina y la población masculina sobre la oferta cultural de su territorio? ¿Qué opina la población infantil, la juvenil, la adulta, la adulta mayor? Si además cruzamos esta información teniendo como referencia el nivel cultural y educacional de la población y el color de la piel, pudiéramos sacar información muy valiosa para darle tratamiento a la oferta cultural considerando gustos y preferencias.
- ¿Satisfacen sus expectativas?
- ¿Hay diversidad de servicios y ofertas culturales? ¿Cómo se comporta el consumo cultural en distintos grupos etarios?

DIMENSIÓN: Patrimonio | VARIABLE: Natural

INDICADORES: Zonas naturales de valor patrimonial.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Qué recursos naturales con valor para desarrollar actividades productivas existen en el territorio?

- ¿Qué recursos naturales tiene el territorio (ríos, paisajes, bosques, accidentes geográficos, playas, ojos de agua, lagunas, otros)?
- ¿Cuál es el estado de conservación y el uso que se hace de estos recursos?
- ¿Qué percepción tiene la población sobre estos recursos?
- ¿Se cuenta con alguna estrategia (acciones) para la preservación o explotación adecuada de estos recursos?
- ¿El territorio presenta zonas naturales en condiciones de riesgo o deterioro ambientales? ¿Algunas de estas zonas en riesgo o deterioro ambiental son zonas naturales con valor patrimonial?

DIMENSIÓN: Patrimonio | VARIABLE: Natural

INDICADORES: Monumentos naturales, formaciones geológicas y morfológicas, lugares naturales o zonas naturales delimitadas con Valor Universal Excepcional.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Existe un inventario de los valores arqueológicos patrimoniales en la localidad (cuevas, hallazgos de la cultura aborigen, ruinas de asentamientos con valor para comprender el devenir histórico de la población originaria del lugar)? ¿Qué valor e importancia le atribuyen los pobladores?
- ¿En qué estado de conservación se encuentran estos valores arqueológicos?
- ¿Quiénes participan de la gestión de estos valores arqueológicos?
- ¿Qué percepción tiene la población sobre estas zonas?
- ¿Se cuenta con algún plan, acciones para la preservación de estos valores?
- ¿Qué participación tienen las comunidades en las acciones de conservación y gestión de sus valores arqueológicos?

DIMENSIÓN: Patrimonio | VARIABLE: Histórico

INDICADORES: Conjuntos y sitios históricos.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Qué conjuntos y sitios históricos existen en la localidad y en qué estado de conservación se encuentran?
- ¿Qué institución realiza la gestión de estos? ¿Quiénes participan de su manejo?
- ¿Los pobladores reconocen los conjuntos y sitios históricos como símbolos de su identidad local? ¿Qué valores le atribuyen?
- ¿Qué estrategias o acciones de conservación se realizan en el territorio?

DIMENSIÓN: Patrimonio | VARIABLE: Histórico

INDICADORES: Monumentos.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Qué monumentos existen en la localidad y en qué estado de conservación se mantienen?
- ¿Qué institución realiza la gestión de los monumentos?
- ¿Quiénes participan del manejo de los monumentos en la localidad? ¿Cómo participa la comunidad y cómo se relaciona con sus sitios monumentales?
- ¿La población reconoce los monumentos como símbolos de identidad local?
- ¿Qué estrategias o acciones de conservación se ejecutan en el territorio?

DIMENSIÓN: Patrimonio | VARIABLE: Histórico

INDICADORES: Historia local.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Qué conocimientos tiene la población sobre su historia local?
- ¿La población conoce los principales hechos y acontecimientos que conforman la memoria histórica de la localidad?
- ¿Existen iniciativas para preservar y transmitir a las nuevas generaciones la memoria histórica local?

DIMENSIÓN: Patrimonio | VARIABLE: Arquitectónico

INDICADORES: Edificaciones, conjuntos de edificaciones, ruinas, obras de arquitectura.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Qué obras o conjuntos de arquitectura tienen relación con la identidad y la memoria del territorio, sin las cuales ese territorio dejaría de ser lo que es?
- ¿Cuándo fueron construidas? ¿Por quiénes? ¿A qué necesidades respondían?
- ¿Qué valores simbólicos, económicos, políticos, artísticos y técnicos le atribuye la población en la actualidad?

DIMENSIÓN: Patrimonio | VARIABLE: Industrial

INDICADORES: Infraestructura física de la industria (fábricas, talleres, maquinaria, equipamiento, sitios de actividad industrial).

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿En qué estado de conservación se encuentran?
- ¿Existe un inventario de las fábricas o sitios de actividad industrial con valor histórico-arquitectónico en la localidad (ingenios, cafetales, tabaquerías, otros)?
- ¿Existen prácticas culturales asociadas a estos sitios (por ejemplo la lectura de tabaquería)?

A continuación ofrecemos algunos ejemplos extraídos de ejercicios de diagnósticos realizados en territorios donde se ha aplicado esta herramienta y que se refieren a la dimensión

Patrimonio:

• Patrimonio cultural:

Cabildo de San Francisco de Asís o Kunalumbo, de origen Congo o Bantú. Situado en una de las zonas periféricas de la ciudad de Sagua la Grande, en el popular barrio de Pueblo Nuevo, en la provincia de Villa Clara. Allí se celebra la Fiesta Anual del Cabildo: se conmemora el 4 de octubre, como día correspondiente del santoral, con una jornada que se extiende del 2 al 12 de dicho mes. Como elemento característico podemos nombrar los cantos dedicados a San Francisco de Asís, con la peculiaridad de que muchos de ellos no son de carácter religioso sino que poseen un carácter jocoso y picaresco. Lo más impresionante es que no todos se expresan en lengua Bantú, sino también en castellano, e incluso algunos mezclan ambas lenguas. El Cabildo es una instalación que fue visitada por Don Fernando Ortiz y sobre la cual el destacado intelectual escribió: "En Kunalumbo presenciamos algunos bailes del tipo erótico, casi inequívocamente lascivo bailado solamente por una mujer que parecía arrebatada por un frenesí dionisiaco, como una bacante, entre una masa de espectadores entusiasmados que la acompañaban en su estribillo".⁶

En la actualidad este cabildo se ha incorporado a la Ruta cultural "Undoso", que constituye una iniciativa cultural de la estrategia de desarrollo del municipio Sagua la Grande.

⁶Fernando Ortiz: Los instrumentos de la música afro-cubana, Ministerio de Educación, Dirección de Cultura, La Habana, 1954, Vol. III, citado por María E. Vinuesa: Cabildo Kunalumbo: una huella en el tiempo, documento digital, p. 19.

• Patrimonio natural:

LA CAVERNA DE LOS PANADEROS, es una de las cuevas naturales ubicadas en el área cárstica conocida geográficamente como La Polja del Cementerio. Mide 1250 metros de este a oeste y 500 metros de norte a sur. En la misma se localiza un sistema compuesto por 29 cuevas con un desarrollo total tipografiado de 11 kilómetros, lo que la convierte en uno de los más grandes sistemas espeleológicos de la provincia de Holguín y del país. Ubicada en el municipio de Gibara, la Caverna de los Panaderos se ha incorporado en la actualidad al sendero ecológico que allí se ofrece como recorrido turístico, y constituye una iniciativa cultural articulada a la estrategia de desarrollo local.

Otros ejemplos de patrimonio natural son El Yunque, Monumento Nacional; el Parque Nacional Alejandro de Humboldt, declarado por la UNESCO Patrimonio Natural de la Humanidad; la reserva de la biosfera Cuchillas del Toa, entre otras once áreas protegidas y reservas de la biosfera, ubicadas en el municipio de Baracoa, provincia de Guantánamo.

• Patrimonio histórico:

EL MONUMENTO DE PALMAR BONITO, ubicado en el extremo oeste de la finca La Sirena, adyacente al camino que separa esta propiedad de la finca La Yuca, fue inaugurado el 24 de febrero de 1945 en memoria de los patriotas de Jagüey Grande que comenzaron en esta zona la Guerra necesaria. Se ha convertido este monumento en símbolo por excelencia de la vocación rebelde y patriótica de todos los jagüeyenses. Hoy constituye una zona a preservar, según expediente científico aprobado por el Consejo Nacional de Patrimonio Cultural.

• Patrimonio Arquitectónico:

EL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE SAGUA LA GRANDE fue proclamado Patrimonio Nacional a finales de 2011. Todas sus edificaciones están ahora protegidas por la ley. El trazado de Sagua la Grande es casi perfecto, las calles son amplias, los edificios –en buena medida– monumentales. Con predominio estilístico del neoclasicismo y de un eclecticismo distinguido, reserva sorpresas al que recorre sus calles: iglesias macizas y elegantes, palacetes, casas señoriales. Entre sus edificaciones se destacan la Iglesia de la Inmaculada Concepción de Sagua la Grande y el Museo de la Música Wifredo Lam.

• Patrimonio industrial:

LA FÁBRICA DE TABACO DE CAMAJUANÍ, donde se puede apreciar la elaboración de los famosos puros cubanos. La mejor manera de descubrir los secretos de una tradición de siglos en la tierra del mejor tabaco del mundo. Se observa el proceso de producción del tabaco torcido cubano. Se disfruta de un recorrido por áreas de escogida, despalillo, torcedura y anillado, en compañía de un especialista de la fábrica. El recorrido duración aproximada de 40 minutos, y las visitas se realizan en horario laborable siempre en compañía de un guía especializado.

2.3. Dimensión Gobernabilidad

DIMENSIÓN: Gobernabilidad | VARIABLE: Capacidades del gobierno local y del sistema institucional

INDICADORES: Reflexión crítica y propositiva.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Qué capacidades (conocimientos, herramientas, habilidades) tienen los actores del territorio para interpretar, analizar su realidad (diagnosticarla) y proponer acciones para transformarla positivamente?
- ¿Qué participación tiene la población en estos procesos?
- ¿Es importante reconocer si este proceso se realiza con enfoques participativos?
- ¿Es un proceso inclusivo, no excluye a ningún grupo social minoritario del territorio?
- ¿Se consulta y se implica a la ciudadanía?
- ¿Qué espacios y mecanismos existen en el territorio para el ejercicio de la reflexión y el diseño colectivo de las propuestas?
- ¿Existen en el territorio proyectos en marcha? ¿Cuáles?

DIMENSIÓN: Gobernabilidad | VARIABLE: Capacidades del gobierno local y del sistema institucional

INDICADORES: Composición de la estructura del Poder Popular.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Qué cantidad de consejos populares tiene el municipio?
- ¿Qué cantidad de mujeres delegadas?
- ¿Qué composición tiene la Asamblea Municipal del Poder Popular en cuanto a representatividad de género, color de la piel y ocupación de sus delegadas y delegados?
- ¿Cuántos profesionales, obreros, técnicos, estudiantes, trabajadores por cuenta propia, etc., forman parte de la Asamblea Municipal?

DIMENSIÓN: Gobernabilidad | VARIABLE: Capacidades del gobierno local y del sistema institucional

INDICADORES: Articulación e integración de los actores locales.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Existen en el territorio redes de trabajo? ¿Cuáles son y para qué se han organizado?
- ¿Hay participación de actores no estatales en acciones o proyectos de desarrollo en el municipio?
- ¿Se han implementado o se implementan en el territorio acciones o proyectos donde se articulan dos o más instituciones de sectores diferentes?
- ¿Cuáles instituciones se han articulado y a qué sectores pertenecen?
- ¿Qué valoración se tiene sobre la articulación e integración de los actores sociales (entre actores de diferentes instituciones, entre actores institucionales y población, y entre actores del sector estatal y el sector no estatal)?
- ¿Es una valoración positiva? ¿Es una valoración negativa? ¿Por qué?

DIMENSIÓN: Gobernabilidad | VARIABLE: Capacidades del gobierno local y del sistema institucional

INDICADORES: Tipo y espacio donde se toman las decisiones en el territorio, referidas a las estrategias y acciones de desarrollo.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Quiénes participan en la toma de decisiones?
- ¿Cómo se toman las decisiones relacionadas con las dinámicas del territorio?
- ¿En qué espacios se toman las decisiones?
- ¿Las decisiones contienen la consulta a la población?
- ¿El ejercicio de la toma de decisiones es directo o por representación?

2.4. Dimensión Participación ciudadana

DIMENSIÓN: Participación | **VARIABLE:** Espacios
ciudadana | mecanismos
y calidad de la
participación

INDICADORES: Acciones, iniciativas, propuestas comunitarias.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Qué cantidad y tipo de acciones, proyectos e iniciativas comunitarias están reconocidas en el territorio?
- ¿Qué actores se involucran en ellas?
- ¿Qué articulación tienen estos proyectos con las estrategias de desarrollo?
- ¿Cómo se establece esta articulación?
- ¿Qué niveles de articulación existen entre la población y el sistema de instituciones del territorio para lograr una participación ciudadana efectiva?

DIMENSIÓN: Participación | **VARIABLE:** Espacios
ciudadana | mecanismos
y calidad de la
participación

INDICADORES: Percepción de la población sobre el ejercicio de participación.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Qué opina, qué piensa la población sobre las decisiones que se toman en el territorio?
- ¿Cómo considera la población que puede participar?
- ¿El pueblo siente compromiso y motivación para implicarse?
- ¿Tiene conciencia de la importancia de la participación?
- ¿Reconoce la población como un derecho y un deber el ejercicio de la participación?

DIMENSIÓN: Participación | **VARIABLE:** Espacios
ciudadana | mecanismos
y calidad de la
participación

INDICADORES: Espacios, mecanismos y herramientas de participación.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Qué tipos de espacios existen en el territorio para la participación ciudadana?
- ¿Hay reconocimiento formal de estos espacios y mecanismos por parte de la población?
- ¿Qué tipo de participación se genera en el territorio?
- ¿Dónde y cómo se realiza la consulta popular, la toma de decisiones, la construcción de consensos?
- ¿Existe en el territorio una estrategia de información y divulgación de las acciones comunitarias y de desarrollo que se promueven?
- ¿Se han empleado campañas de información, boletines, programas radiales y televisivos, pósters u otras vías para promover las acciones e iniciativas desarrollo que realiza el territorio?
- ¿La participación es espontánea o responde a una estrategia comunitaria diseñada y en implementación?

DIMENSIÓN: Participación | **VARIABLE:** Espacios
ciudadana | mecanismos
y calidad de la
participación

INDICADORES: Prácticas de participación a nivel local.

PREGUNTAS PARA LA INDAGACIÓN

- ¿Qué grado de integración social existe en el territorio? ¿Hay grupos de trabajo integrados en el territorio para acciones sociales por el bien común, en función del desarrollo?
- ¿Qué representatividad hay en estos grupos de la sociedad a nivel local?
- ¿Qué por cientos se muestran en su composición según pertenencias de género, color de la piel, religiosidad, etc.?
- ¿Qué por cientos se muestran en la composición de estos grupos según su situación económica y sociocultural?
- ¿Qué por cientos se muestran en la composición de estos grupos según los diferentes grupos etarios?
- ¿Qué actividades o acciones se desarrollan en el municipio con participación ciudadana?

CAPÍTULO 3: UN CASO PRÁCTICO. RECUPERACIÓN DEL PROCESO DE DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOCIOCULTURAL DEL MUNICIPIO DE JAGÜEY GRANDE

3.1. Sistematizando el proceso de Jagüey Grande. Los primeros pasos. Organización del proceso y capacitación de los actores locales

En junio del 2010, por iniciativa del gobierno local, Jagüey Grande se convirtió en el municipio número veinte en entrar en los procesos de desarrollo local, acompañados por CEDEL, institución que pertenece al Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente. En aquella ocasión se identificaron tres líneas estratégicas: Producción de alimentos, Mejoramiento del hábitat y Formación de capacidades.

En marzo del 2012, el Programa de Fortalecimiento de Capacidades Municipales para el Desarrollo Local (PRODEL), brindó atención especializada a los municipios por parte de organismos e instituciones que forman parte de este proceso. Jagüey Grande fue el primer municipio donde se realizó un intercambio entre miembros de PRODEL y los representantes de la Asamblea Municipal del Poder Popular. Se decidió entonces incorporar dos líneas de trabajo a la estrategia de desarrollo del municipio: la Línea energética y la Línea sociocultural.

A partir de ese momento se profundizó en el estudio de los recursos socioculturales del municipio, con el fin de diseñar la línea estratégica y el programa de desarrollo cultural. El Centro de Intercambio y Referencia Iniciativa Comunitaria (CIERIC), fue la institución que acompañó metodológicamente este proceso. Las colegas MSc. Estela del Rosario Robaina Rivero, MSc. Julia Grillo Lugones, Lic. Leyris Licea Reyes y Lic. Lilia María Lorenzo Tarafa, redactaron el documento con los resultados de trabajo que ahora se comparten.

3.1.1. Creación del grupo de investigación sociocultural

Durante el mes de mayo del mismo año 2012 se identificaron a los actores sociales que formaron parte del Grupo de Investigación Sociocultural del Municipio (GISCM). El grupo tuvo una composición multiactoral, procurando que fueran de disímiles procedencias, que tuvieran conocimientos o prácticas investigativas diversas, y que fueran personas sensibles, comprometidas, identificadas con un sentido de pertenencia hacia su pueblo.

Lo integraron representantes del gobierno local, de las direcciones municipales de Cultura, Educación, Salud Pública, Deporte y Recreación, Economía y Planificación, del Centro Universitario Municipal, del CITMA, de la granja agropecuaria del Ministerio del Interior (MININT), de la Asociación Cubana de Artistas Artesanos (ACAA), de la Asociación de Historiadores de Cuba (AHC), de la Sociedad Cultural José Martí, y líderes naturales de diferentes comunidades del municipio.



Sesiones de trabajo en talleres del Grupo de Investigación Sociocultural de Jagüey Grande

3.1.2. Preparación teórico-metodológica del grupo

En el período comprendido entre mayo y octubre de 2012 se realizaron dos encuentros de trabajo con el grupo. El primero se orientó hacia la sensibilización de los actores locales que estarían a cargo del proceso, y en el segundo se realizó una puesta en común de los conceptos que conformarían el marco de referencias para el diseño y formulación de la línea estratégica.

Después de varias sesiones de trabajo el grupo asumió qué entendería por:

- **Cultura:** vista como el sistema de creencias, valores, costumbres, tradiciones y modos de vida: formas de relacionarse y organizar la práctica social de un pueblo.
- **Desarrollo humano sostenible:** concepto en el que se interrelacionan varias dimensiones: la social, la cultural, la económica y la medioambiental, donde el ser humano es el centro de los procesos de transformación y de cambios, teniendo en cuenta el presente y el futuro de las nuevas generaciones.

A partir de los referentes teóricos anteriores se consensuó el tipo de diagnóstico a trabajar, el cual tendría las siguientes características:

- **Diagnóstico participativo:** el levantamiento de datos e información sobre la realidad del territorio se llevaría a cabo utilizando, como una de las fuentes más valiosas, la consulta popular. El protagonismo lo asumirían los habitantes de Jagüey Grande, quienes participarían en el análisis crítico de los problemas, las limitaciones y las potencialidades del territorio.
- **Mirada cultural:** el diagnóstico enfatizaría en los elementos relacionados con los potenciales y recursos culturales, las identidades culturales y su patrimonio, las construcciones simbólicas, la cultura de gestión y de organización del territorio, los conocimientos, saberes y experticia local.
- **Carácter inclusivo:** criterios y propuestas de mujeres y hombres de varias edades y de cada rincón del municipio.
- **Triple enfoque de la realidad:** el diagnóstico reconocería y profundizaría en el papel de los sujetos, las subjetividades y la práctica social de Jagüey Grande.

El diagnóstico se apoyó en un enfoque cualitativo de la metodología de la investigación, que permitió conocer la realidad social y la interpretación de los criterios y valoraciones de las subjetividades humanas; además incorporó elementos de la metodología cuantitativa, a través del análisis de documentos estadísticos que facilitaron una mirada objetiva de los resultados obtenidos. El método teórico empleado fue la investigación- acción, priorizando el protagonismo del pueblo en todo el proceso, para más adelante propiciar cambios y transformaciones sociales. Los métodos y técnicas aplicados fueron diversos, teniendo en cuenta la cultura de las comunidades con las que se interactuó. Las técnicas de recopilación de información más utilizadas fueron la observación participante, los talleres participativos para el levantamiento y análisis de la información territorial, los grupos focales, la aplicación de cuestionarios (encuestas y entrevistas), y el análisis estadístico de datos; todo fundamentado en la concepción de la Educación Popular.

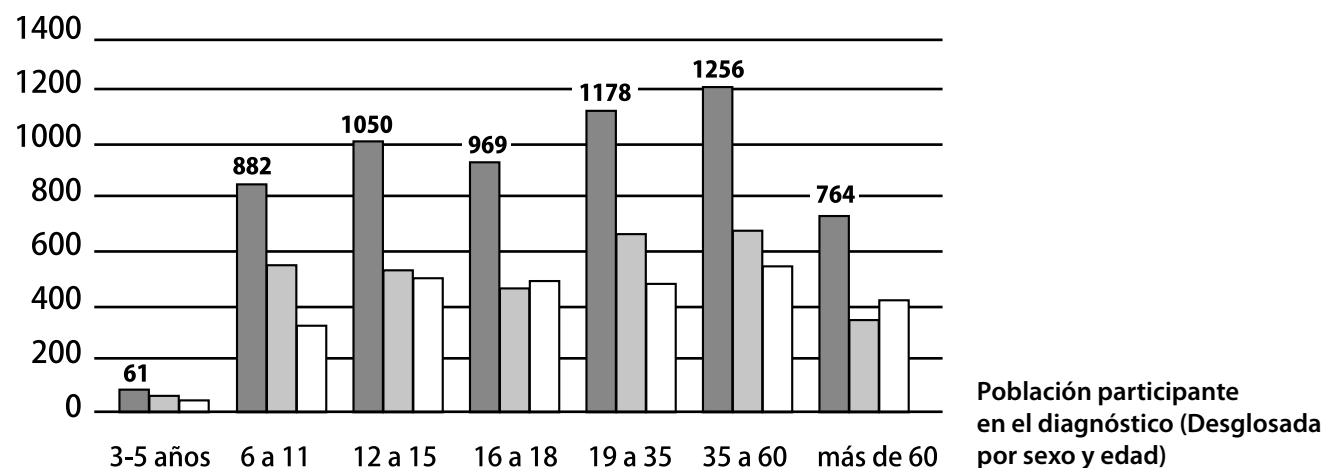
3.2. Realización del ejercicio de *Diagnóstico municipal integral, participativo y con mirada cultural. Algunos aprendizajes*

El proceso de recopilación de datos e información del territorio se realizó a partir de los documentos estadísticos, la consulta popular, la revisión de informes e investigaciones existentes en el municipio; se consultó el banco de problemas del municipio y los diagnósticos realizados con anterioridad.

Para organizar la información resultado del diagnóstico del territorio se utilizó la herramienta “Matriz cultural del territorio”.

Mediante la consulta popular participativa se conocieron las opiniones, las valoraciones, perspectivas y las posibles propuestas de soluciones que ofreció la población para contribuir a su propio desarrollo. Mientras que la revisión de la historia del pueblo, de documentos históricos, las entrevistas a expertos y la investigación de modos de vida y representaciones simbólicas de los jagüeyenses permitieron profundizar en la práctica social.

Teniendo en cuenta la cantidad de habitantes del territorio se decidió trabajar con el 25 % de una población que comprendiera todas las edades, en un rango desde los cuatro años y hasta edades avanzadas. En el transcurso de la investigación se determinó llevarlo hasta un 10 % dado que la información recopilada se reiteraba.



La consulta popular permitió conocer la percepción de la población sobre problemáticas y potencialidades locales existentes, así como recopilar elementos y criterios para el diseño de posibles alternativas de solución. La información obtenida se procesó y devolvió a los presidentes de los consejos populares del municipio. Con ellos se realizó un grupo focal donde se profundizó en el análisis de la información recopilada.

3.2.1. Resultados del diagnóstico: principales problemas

Se identificaron ocho grandes problemáticas locales:

- Deterioro de opciones, servicios, infraestructura y gestión del sistema de instituciones culturales para el desarrollo del municipio de Jagüey.
- Deterioro de los elementos identitarios del patrimonio tangible e intangible de la localidad.
- Deterioro de los elementos identitarios asociados a la producción agrícola.
- Contaminación ambiental y uso inadecuado de los recursos naturales, las cuevas, ojos de agua y lagunas. Inobservancia de la legislación vigente, en materia medioambiental e higiénica, que provoca enfermedades.
- Insuficiente formación ciudadana responsable.
- Insuficiente liderazgo y falta de confianza de la población en la dirección del gobierno municipal.
- Bajo rendimiento en atletas de tiro deportivo y tiro con arco.
- Pérdida del interés de los jóvenes por los oficios.

Después del análisis, según criterios consensuados⁷ por el grupo, se determinaron como prioritarios los siguientes problemas:

- Insuficiente liderazgo entre los decisores del gobierno local.
- Insuficiente formación de la población para la participación ciudadana responsable.
- Deterioro del sistema de instituciones para el desarrollo cultural del municipio.
- Deterioro de los elementos identitarios del patrimonio cultural en Jagüey Grande.

Para profundizar en la naturaleza y comprensión de los cuatro problemas se establecieron las relaciones causa-efecto. Para este examen se utilizó la herramienta “Árbol de problemas”. Posteriormente se construyeron los “Árboles de objetivos” que permitieron realizar el análisis de las posibles alternativas de solución a los problemas detectados.

Durante el diagnóstico, el GISCM vivió un proceso de encuentros y desencuentros vinculado a la claridad de enfoques y conceptos relacionados con Identidad, Patrimonio cultural, Tradiciones y Fes-

⁷Criterios para priorizar los problemas: 1) Mucho tiempo sin solución y sin atención. 2) Afectación a grupos vulnerables. 3) Es una necesidad sentida por la población. 4) Cantidad de personas afectadas por el problema. 5) De no atenderse genera otros problemas más agudos.

tejos populares que requirió un ejercicio de capacitación, esclarecimiento y construcción colectiva de los referentes conceptuales con que se trabajarían para poder avanzar en el ejercicio.

3.2.2. Problemas priorizados, potenciales existentes y limitaciones identificadas

Problema 1: Insuficiente formación de la población para la participación ciudadana responsable.

Potencialidades para posibles soluciones:

- Territorio con arraigo en sus tradiciones y costumbres, demandando la salvaguarda de las mismas.
- La participación ciudadana responsable es voluntad política del país, en correspondencia con lo planteado en los Lineamientos, la Ley 91 de los Consejos Populares, y la Ley 41 de Salud Pública.
- El municipio cuenta con profesionales formados adecuadamente y dispuestos a trabajar en la solución de este problema. Gestores de proyectos, educadores populares, profesores del Centro Universitario Municipal con categorías científicas en el tema. Graduados en Derecho, Psicología, Estudios Socioculturales y Comunicación Social.
- Medios y profesionales de la comunicación disponibles: emisora local, corresponsalía de la televisión, y el grupo local de realizadores audiovisuales "Plano Focal".



Identificador del municipio, creado por el grupo Kalos Creativos como parte de la estrategia de desarrollo local.

Es una prioridad del sistema educacional contar con presupuesto para la formación, además de que existan programas en el nivel primario, secundario y preuniversitario sobre formación ciudadana.

- Los presidentes de los consejos populares están involucrados en procesos de investigación.
- Pueblo limpio, tranquilo y unido.
- Experiencia exitosa de procesos participativos gestados desde proyectos socioculturales y otras iniciativas locales.
- Pueblo con deseos de provocar cambios y mejorar sus vidas.
- Población con alto nivel cultural y educativo.
- Capacidad de reflexión crítica y propositiva que se hace evidente en los resultados del diagnóstico.

Limitaciones asociadas a la problemática analizada:

- Los temas de participación popular y ciudadanía responsable no están concebidos dentro de la estrategia de formación de los decisores locales.
- No son prioridad para los decisores locales los proyectos que promueven participación y que no generan ingresos.
- No existe una estrategia de comunicación para divulgar conocimientos relacionados con la participación ciudadana responsable.
- Los pobladores se sienten parte de los problemas, pero no de las soluciones.
- Insuficiente capacitación para concebir y gestionar procesos de desarrollo local participativos.

Problema 2: Insuficiente liderazgo de decisores del gobierno local.

Potencialidades para posibles soluciones:

- Es una demanda bien identificada por el pueblo.
- Existen recursos humanos dispuestos a enfrentar este reto.
- La voluntad política del país está en contar con gobiernos locales capacitados y preparados para enfrentar el contexto actual.
- Reconocimiento a la importancia de la Federación de Mujeres Cubanas (FMC) en el Consejo Popular de Torriente.

Limitaciones asociadas a la problemática analizada:

- Insuficientes estrategias de formación y capacitación para los decisores locales.
- Insuficiente voluntad en los decisores locales para el intercambio y articulación con los procesos populares, ni lo ven como prioridad.

Problema 3: El deterioro del sistema institucional para la cultura del municipio.

Potencialidades para posibles soluciones:

- El mejoramiento del sistema institucional para la cultura es una prioridad expresada en los Lineamientos 63 y 64.
- Se cuenta con personal capacitado en el sistema de instituciones para la cultura.
- Se cuenta con 115 instructores de arte pertenecientes a la Brigada José Martí.
- Existen personalidades de la cultura jagüeyense con experiencia y disposición para contribuir al fortalecimiento institucional.
- La vinculación de las nuevas formas de gestión no estatales al sistema institucional es una oportunidad.
- Se cuenta con miembros de la ACAA, de la AHC, y de la Sociedad Cultural José Martí.
- Existen proyectos socioculturales que trabajan en la apreciación y la creación literaria.
- En el territorio radica con un grupo de realizadores audiovisuales que se articula con el trabajo del sistema institucional para la cultura.
- Se cuenta con una estructura de instituciones artísticas que prestan servicios a la población.
- En el territorio radica el mayor anfiteatro de la provincia.

- Se han realizado acciones de impacto a partir de la articulación de varias instituciones que intervienen en la vida cultural jagüeyense (gastronomía, cultura, deporte, salud, educación, comercio, CUM, gobierno local).



El parque Dr. Eleuterio Paz y Gómez, y el anfiteatro, reconocidos como patrimonio del pueblo de Jagüey Grande.

- Las investigaciones de los alumnos y profesores del Centro Universitario Municipal tributan a resolver los problemas del territorio.
- Se cuenta con proyectos elaborados desde el CUM que tributan al desarrollo cultural.
- Se han realizado iniciativas de acciones culturales con gestión sostenible.
- Se reconoce a las iglesias como instituciones culturales y con ofertas.
- Reconocimiento de la oferta cultural del museo municipal y la galería de arte por parte de la población.

Limitaciones asociadas a la problemática analizada:

- No existe en el territorio una estrategia para el desarrollo cultural.
- No se tiene en cuenta la participación de las personalidades de la cultura en la programación cultural del territorio.
- Faltan avales gubernamentales para viabilizar proyectos socioculturales.

Problema 4: Deterioro de los elementos identitarios del patrimonio cultural en Jagüey Grande.

Potencialidades para posibles soluciones:

- Se cuenta con un texto escrito, accesible a la población, que contiene la historia local de Jagüey Grande.
- Existe una filial de la Asociación de Historiadores de Cuba.
- Hay varias instituciones que tienen la misión de salvaguardar el patrimonio.
- Se manifiestan tradiciones y costumbres vivas.
- Existen tradiciones que generan ingresos y contribuyen al desarrollo económico de la familia, tales como la artesanía en madera, la carpintería y la extracción de cantos.
- Hay una cultura de la comercialización arraigada en la población.
- Vocación por la producción agropecuaria y citrícola, y por el comercio.
- Pueblo con capacidad para enfrentar situaciones de emergencia y dificultades.
- Cultura asociativa para el ejercicio de oficios.

- Existen símbolos y códigos identitarios arraigados a la vida del municipio.
- En el centro histórico del pueblo se conservan obeliscos, monumentos, bustos y tarjas.
- Existen ruinas de antiguos ingenios que constituyen parte de la historia local.
- Se han realizado investigaciones y proyectos que vinculan el patrimonio con los procesos de desarrollo.



Iglesia católica de Jagüey Grande, monumento a las madres, y edificio del antiguo ayuntamiento (construido en 1925, actual sede del gobierno municipal)

Limitaciones asociadas a la problemática analizada:

- Los círculos de interés relacionados con los procesos productivos (agropecuarios) y dirigidos a los niños no se realizan de forma sistemática.
- No se aprovechan las capacidades de los profesionales de la comunicación para divulgar procesos que se desarrollan en el territorio.
- No existe total aceptación de las tradiciones religiosas por parte de los decisores locales.
- Insuficiente ejecución de la estrategia de inserción de la historia local en el sector educativo.
- Las fiestas populares no se conciben de forma participativa.
- Insuficientes acciones para promover la historia local por parte de las instituciones encargadas del tema.
- Inadecuada concepción de las fiestas populares en el municipio: están en función de la recaudación y no del disfrute y la recreación del pueblo.
- Falta de reconocimiento de los símbolos locales por parte de las nuevas generaciones.
- No existen planes de reparación y reconstrucción del patrimonio arquitectónico.
- Las ruinas del patrimonio azucarero y los recursos naturales no forman parte de ninguna ruta turística.
- Existen investigaciones y proyectos universitarios de rutas turísticas vinculados al patrimonio industrial y natural que no son aprovechados.
- No se aplican las sanciones por parte de los inspectores integrados que velen por las normas de cuidado y conservación del patrimonio.
- Los instructores de arte no están preparados para facilitar espacios de fortalecimientos de tradiciones.
- No hay reconocimiento mutuo entre las instituciones culturales y la Asociación Yorubá.

3.3. Proceso de diseño y formulación de la Estrategia de Desarrollo Sociocultural del municipio

La Estrategia de Desarrollo Sociocultural del municipio es el resultado de los esfuerzos realizados para abordar el tratamiento y solución de las problemáticas culturales locales, basados en las potencialidades culturales del territorio. Pretende compartir la apuesta de que la cultura puede dinamizar el desarrollo humano sostenible a nivel local. Es resultado del compromiso individual y colectivo del pueblo de Jagüey Grande.

3.3.1. Identificación de los valores y principios de la estrategia

La estrategia se sustenta en los siguientes **principios y valores**:

- Respeto a la identidad (salvaguarda y valorización del patrimonio local).
- Participación ciudadana (inclusión y disciplina social, transparencia).
- La solidaridad, la justicia, el respeto y la responsabilidad social, la honestidad, la dignidad, el humanismo, el patriotismo y el amor.
- Sostenibilidad económica (cubrir gastos de la actividad cultural).



Carteles para la campaña de comunicación sobre desarrollo local diseñados por Kalos Creativos

- Responsabilidad medioambiental (armonía con el medio ambiente).
- Educación (formación de las nuevas generaciones, fortalecimiento de capacidades locales para el desarrollo).

3.3.2. Enunciar la visión y la misión de la estrategia

Con la implementación de la Estrategia de Desarrollo Sociocultural se define como **Visión** que el municipio salvaguarde y valore su identidad y su patrimonio, con una vida cultural dinámica, diversa, con un sistema de instituciones fortalecidas que brinden servicios de calidad, con una gestión sostenible y eficiente y una ciudadanía que participe, se comprometa y responsabilice con el desarrollo de su territorio, que cuente con un gobierno con liderazgo, capaz de una gestión innovadora y creativa al servicio de la población. Al mismo tiempo la estrategia tiene como **Misión** gestionar el desarrollo cultural del municipio, provocando cambios sociales que fortalezcan nuestra identidad y contribuyan al desarrollo local de Jagüey Grande.

3.3.3. Identificación de los Objetivos estratégicos, las Metas, y sus respectivos Indicadores asociados para la Línea de desarrollo sociocultural del municipio

Después de un cotejo sobre la viabilidad⁸ de posibles alternativas de solución que brindaron los árboles de objetivos, quedó la siguiente formulación:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo no. 1: Fomentar en la población de Jagüey Grande una cultura de responsabilidad ciudadana para la participación en el desarrollo de su territorio.

Está en correspondencia con los Lineamientos de la Política Económica y Social del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). Responde a la visión de la Estrategia de Desarrollo Municipal y es parte de PRODEL. Los procesos participativos que se han realizado en el territorio han mostrado resultados satisfactorios aunque no constituyen una práctica habitual. Es un objetivo que está en concordancia con la voluntad política del país. Con el cumplimiento de este objetivo los beneficios sociales, económicos, políticos, ambientales y culturales son mayores que los costos. Está diseñado para generar valores cívicos que estén en armonía con el medio ambiente. Existen potencialidades y capacidades para su ejecución.

Indicadores asociados al Objetivo estratégico no. 1:

- Responsabilidad ciudadana.
- Nivel de participación.
- Compromiso de la ciudadanía.
- Valores de solidaridad y cooperación.
- Relaciones entre actores locales.

⁸Los criterios de viabilidad que se tuvieron en cuenta fueron:

- Correspondencia con la Estrategia de Desarrollo Municipal y las políticas de desarrollo provincial y nacional, según el contexto actual.
- Que se adapte a las tradiciones y a la cultura e identidad locales.
- Que esté en correspondencia con la voluntad política de los decisores.
- Factibilidad económica (costo-beneficio).
- Compatibilidad medioambiental.
- Conocimientos y capacidades de las personas que participan de la propuesta de intervención y otros aliados estratégicos, para llevar a cabo las soluciones que se propongan (disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros).

Metas asociadas al Objetivo estratégico no. 1:

1. Mayor responsabilidad ciudadana, mayor cumplimiento de las normas sociales, disminución de las indisciplinas sociales:

- La violencia⁹ disminuye en un 10 %.
- Se reporta un 20 % menos de actividades que agreden al medio ambiente.
- Disminuyen en un 40 % las indisciplinas sociales vinculadas al maltrato del patrimonio edificado.
- Se incrementa en la población el conocimiento de los deberes y derechos ciudadanos.
- Cantidad de personas informadas sobre aspectos relacionados con los acontecimientos de la vida del territorio: 40 % de la población contemplada entre 10 y 60 años de edad.
- 60 personas capacitadas para ejercer como formadores (10 personas por cada Consejo Popular).

2. Incremento del nivel de participación:

- Se incrementa la participación ciudadana en los espacios de toma de decisiones del territorio en relación con períodos anteriores.
- Se incrementa la capacidad crítica y propositiva de la ciudadanía.
- Se elevan en más de un 40 % los planteamientos críticos de la población en un período de cuatro años y en un 20 % los planteamientos propositivos.
- Se incorporan métodos y estilos más participativos en los espacios de toma de decisiones.

3. Mayor compromiso de la ciudadanía con el territorio:

- El 50 % de las personas con aptitud para dirigir en el territorio no evaden la responsabilidad.
- Se presentan al menos tres proyectos anuales que tributan al desarrollo local.

4. Incremento de la gestión cooperada entre instituciones estatales y no estatales:

- Se ponen en marcha más de diez acciones durante la implementación de la estrategia.

5. Incremento de las acciones para la articulación de actores:

- Más de cuatro iniciativas locales tributan al desarrollo cultural, concebidas con la participación de más de cuatro actores sociales, entre los que se incluyen los sectores estatal y no estatal.

6. Se integran actores estratégicos clave en las acciones de desarrollo local y se integran las organizaciones políticas y de masas:

- Se incrementa el nivel de articulación entre los actores estratégicos del desarrollo local.

⁹Referida a las relaciones de poder asimétricas entre dos o más personas. La violencia puede manifestarse entre géneros (violencia de género), y entre miembros de la familia (violencia intrafamiliar).

Objetivo estratégico no. 2: Fortalecer las capacidades y el liderazgo del gobierno local para impulsar el desarrollo local y la gobernabilidad del territorio.

Es demanda del pueblo, prioridad nacional y voluntad política del país que los gobiernos locales estén capacitados, preparados y fortalecidos para enfrentar los retos del contexto actual. Se cuenta en la localidad con recursos humanos capacitados para la formación de sus líderes y gestores de desarrollo en general.

Indicadores asociados al Objetivo estratégico no. 2:

- Capacidades de gestión: entendida como la gestión creativa de las autoridades locales, número de demandas y necesidades de la población local atendida, número de proyectos e iniciativas implementadas en el territorio que satisfagan expectativas de la población.
- Liderazgo del gobierno local: mayor reconocimiento de los líderes por parte del pueblo, las autoridades del municipio muestran actitud y aptitud para conducir los procesos de desarrollo del territorio.
- Elevación de los niveles de confiabilidad de la población en las autoridades locales: la población local confía y está satisfecha con la gestión de las autoridades locales, con relación a períodos anteriores de mandatos.

Metas asociadas al Objetivo estratégico no. 2:

1. Instituciones capaces y eficientes para participar en el desarrollo cultural del municipio:

- Correcto funcionamiento interno de sus estructuras con buena interacción y comunicación entre sus direcciones municipales (Comercio y gastronomía, Comunales, Cultura).
- Equilibrio entre la satisfacción de la población local y el cumplimiento de los planes de la economía a nivel local.
- Formación integral de los recursos humanos: se capacita en sistema de valores, ética, identidad local y cultura de los servicios, al 80 % de los directivos y ejecutores.



Lona promocional para la campaña de comunicación sobre desarrollo local, diseñada por Kalos Creativos

2. Alcanzar un nivel medio de calidad, que logre un 80 % de satisfacción de la población:

- Se mejora la infraestructura tecnológica para el desarrollo de la actividad cultural en al menos tres instituciones del territorio.
- Incremento de cinco o más productos en las áreas gastronómicas estatales, y tres productos en las áreas de comercio.
- Cuatro productos artísticos que contribuyan a mejorar la calidad de los servicios.
- Se diversifican los servicios culturales incorporando elementos de la identidad local.
- Se cumplen las normativas establecidas en al menos tres de las actividades potenciadas.
- Se incorporan al menos cinco nuevas iniciativas culturales a las ya existentes.

Objetivo 3: Fortalecer el sistema institucional que participa en la vida cultural de Jagüey Grande.

Existe personal capacitado para lograr una gestión creativa, eficiente, con el empleo de nuevos métodos y estilos. Existe una práctica de articulación institucional estatal y no estatal. Formará parte de las costumbres y tradiciones locales la integración de las instituciones que gestionaban la cultura del municipio en los procesos culturales. El beneficio social, económico y medioambiental va a ser superior a los costos.

Indicadores asociados al Objetivo estratégico no. 3:

- Liderazgo del gobierno local.
- Capacidad de gestión.
- Percepción de la población acerca de la gestión de gobierno.

Metas asociadas al Objetivo estratégico no. 3:

1. Alto liderazgo del gobierno local:

- El pueblo reconoce a los líderes locales.
- El 50 % de los líderes demuestra actitud, habilidades y competencias para cumplir sus responsabilidades sociales.

2. Incremento de la capacidad de gestión:

- Se aprueban e implementan al menos dos iniciativas por cada línea estratégica de desarrollo del territorio.
- En el territorio se introducen como mínimo cinco formas de gestión creativas, que respondan a demandas y necesidades de la población.
- Se soluciona al menos el 20 % de las demandas y necesidades locales.

3. Elevación de los niveles de confiabilidad de la población en un 30 %:

- La población reconoce las capacidades de gestión y liderazgo del gobierno local y del sistema institucional para la gestión del territorio.
- Se percibe una coherencia entre el discurso político y la actuación cotidiana de los decisores locales.

Objetivo no. 4: Salvaguardar y valorizar la identidad y el patrimonio cultural de Jagüey Grande para impulsar el desarrollo.

Forma parte de la estrategia de desarrollo municipal. Es un objetivo que está en correspondencia con las demandas de la población y con los procesos nacionales relacionados con la salvaguarda de la identidad. Se cuenta con una Filial de la Asociación de Historiadores de Cuba, instituciones y personal formado para facilitar el diseño de acciones para resolver la problemática identificada en el diagnóstico referida al deterioro de los elementos identitarios del patrimonio de la localidad. Existe una correspondencia entre los costos y los beneficios¹⁰.

Indicadores asociados al Objetivo estratégico no. 4:

- Grado de conservación del patrimonio.
- Gestión y manejo del patrimonio.
- Identidad local.
- Dinámica de la vida cultural: entendida como los movimientos, las transformaciones, los cambios que están aconteciendo en la vida cultural del territorio y que impactan en las relaciones, articulaciones entre actores, la capacidad de gestión cultural, la oferta, los servicios y la producción cultural.



Producción citrícola: cultura y tradición, rama económica fundamental del municipio

- Participación de la cultura en el desarrollo local (número de empleos generados, ingresos económicos aportados, capacidades de gestión desarrolladas, acceso a la producción y los servicios culturales, fortalecimiento de la identidad local y el patrimonio, etc.).
- Sistema de valores culturales.

¹⁰Esta correspondencia puede constatararse mediante un estudio de factibilidad económica para justificar la inversión inicial en función de los beneficios que se esperan con la acción.

Metas asociadas al Objetivo estratégico no. 4:

1. Alcanzar un grado de conservación del patrimonio al nivel medio:

- Conservación de al menos el 10 % de la infraestructura del patrimonio material en relación con el estado de conservación descrito en la Línea base del municipio.
- Protección y manejo sostenible de al menos dos ojos de aguas y una cueva.
- Revitalización de las tradiciones culinarias, agrícolas y artísticas. Al menos tres tradiciones asociadas a estos procesos se logran conservar y disfrutar por la población local.

2. Eficiente gestión y manejo del patrimonio:

- Se capacita el 80 % del personal de las instituciones implicadas en la gestión del patrimonio.
- Correcto uso de las normativas establecidas.
- Se capacita el 50 % de las decisoras y los decisores locales en temas de salvaguarda del patrimonio.

3. Salvaguarda de la identidad Local:

- Conocimiento de los códigos y símbolos de la identidad local por el 30 % de la población infantil y juvenil.
- Se incrementa la dinámica de la vida cultural hasta un nivel medio que satisfaga las demandas de la población, con relación a períodos anteriores.
- Se incorporan iniciativas desde el arte, la agricultura, la gastronomía, el comercio, etc., para los aportes económicos al desarrollo local.

4. Adecuado sistema de valores:

- Se afianza en la población el sistema de valores culturales locales (fundamentalmente en el segmento poblacional de la infancia y la juventud).
- Se logra que el 30 % de los niños y jóvenes manifiesten arraigo en los valores locales.
- El 30 % de la población valora adecuadamente el patrimonio territorial en todas sus formas (natural, histórico, arquitectónico, etc.).

3.4. Identificación de las líneas de acción y proyectos por cada objetivo estratégico

Líneas de acción del Objetivo estratégico no.1:

- Fomentar en la población de Jagüey Grande una concepción de responsabilidad ciudadana para participar en el desarrollo del territorio.
- Creación de un aula de capacitación para el desarrollo local.
- Implementación de un programa de capacitación que contribuya a la participación ciudadana responsable.
- Creación de sociedades científicas estudiantiles en cada centro de educación preuniversitaria y técnica profesional.
- Campaña de comunicación "Equidad social y participación ciudadana".

- Elaboración y distribución de productos comunicativos como pósteres, postales, boletines, agendas, almanaques, organizadores, plegables, pulóveres, murales, pegatinas, gigantografías, spots, multimedia, productos informáticos, etc., que divulguen las acciones de desarrollo que tienen lugar en el territorio.

Líneas de acción del Objetivo estratégico no.2:

Fortalecer el sistema de instituciones del territorio que se implica en la vida cultural del municipio.

- Proyecto de reanimación de las tres casas de cultura existentes en el municipio.
- Proyectos para la conversión de los cines en salas multipropósitos.
- Proyecto de inversiones constructivas para la reanimación del anfiteatro.
- Impermeabilización y reparación de los techos de las librerías en los diferentes poblados.
- Proyecto de inversiones para la reparación del Museo de la Comandancia de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.
- Proyecto de reanimación-dinamización del anfiteatro ubicado en el Consejo Popular Australia.
- Programa de capacitación para decisores y trabajadores de las instituciones que tributen al desarrollo cultural de la localidad.
- Proyecto de formación de capacidades sustentado en métodos de la Educación Popular y dirigido al sistema de instituciones que tributan a la cultura local.
- Proyecto sociocultural "Mujeres emprendedoras".
- Evento "Mujeres".
- Proyecto "Por un mundo al Derecho", con sede en la Biblioteca Municipal.
- Proyecto sociocultural "Defendiendo la esperanza de la tercera edad".
- El Patio de Agustín, actividad con frecuencia mensual.
- Proyecto sociocultural "El Anfiteatro, centro cultural de gestión sostenible".¹¹
- Proyecto Casiopea, de la Brigada José Martí.
- Proyecto sociocultural "Cine General Antonio: un espacio multipropósito para el desarrollo cultural".
- Proyecto de reanimación del centro de desarrollo cultural del Consejo Popular de San José de Marcos.
- Proyecto de integración local para atender a las comunidades.

Líneas de acción del Objetivo estratégico no. 3:

Fortalecer las capacidades y el liderazgo del gobierno para impulsar el desarrollo local y la gobernabilidad del territorio.

- Proyecto de capacitación en temáticas de desarrollo local para el centro universitario jagüeyense.

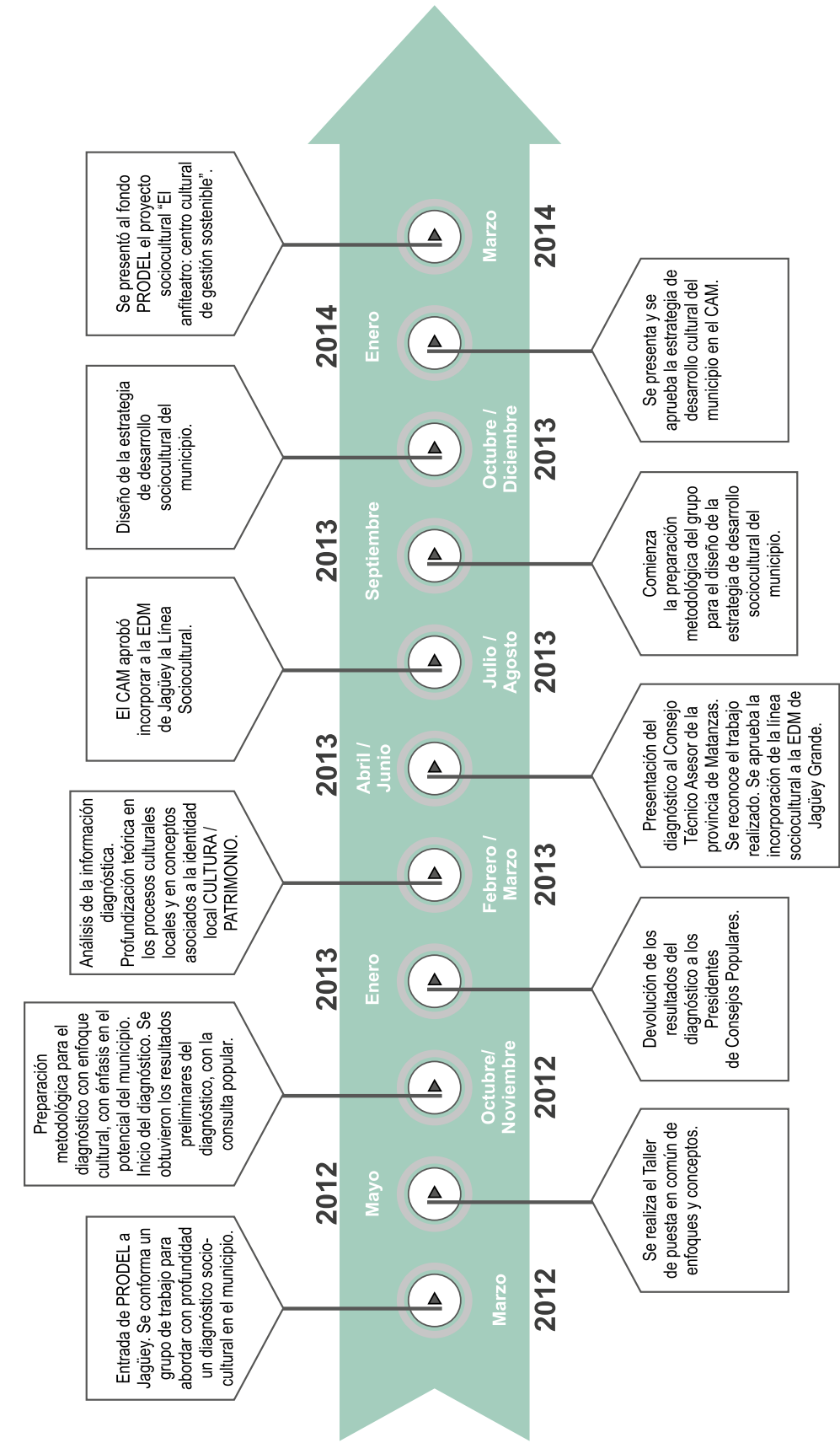
.....
¹¹Financiado por el Fondo de Proyectos de PRODEL. Publicado en <http://monografias.umcc.cu/monos/2014/FUM%20Jaguey%20Grande/mo14192.pdf>

- Estrategia de comunicación que facilite el diálogo y las relaciones de los líderes con los procesos populares.
- Campaña “Equidad social y participación ciudadana”, 2015.
- Programa de capacitación en gestión para el desarrollo y liderazgos para decisores gubernamentales

Líneas de acción del Objetivo estratégico no. 4:

Salvaguardar y valorizar la identidad del patrimonio cultural de Jagüey Grande para impulsar el desarrollo.

- Proyecto para la reparación del casco histórico de Jagüey Grande y Agramonte.
- Proyecto para la conservación y restauración de monumentos y sitios históricos
- Proyectos de ambientación física para espacios en desuso.
- Proyecto de la Casa del Artesano.
- Proyecto El Molino.
- Proyecto Rutas y Andares por la historia jagüeyense.
- Proyecto de formación de capacidades, dirigido al sistema institucional que tributa a la cultura local y a la comisión de patrimonio.
- Ferias interactivas de creadores locales (espacios que generan sostenibilidad económica).
- Peña “Polvo de hadas”, espacio para promover la literatura y rescatar juegos tradicionales articulado con actores locales (direcciones municipales de educación y cultura, Organización de Pioneros, INDER).
- Proyecto sociocultural Comunidad Topeka, mujeres protagonistas del desarrollo (dedicado al rescate de producciones tradicionales).
- Proyecto Casa del Llaverero.
- Peregrinaciones a la Virgen Nuestra Señora de la Paz (en el Consejo Popular de Agramonte, cada 20 de enero) y a la Virgen Nuestra Señora de la Altagracia (en Jagüey Grande, cada 26 de enero).
- Evento La Africanía.
- Proyecto La huella de España.
- Proyecto El Rodeo, como espacio tradicional.
- Asociación de Cantineros de Jagüey Grande, oportunidad para formar jóvenes en este oficio y generar fuentes de empleo.
- Evento San Juan, una tradición transculturada desde la mirada de África (en Agramonte).
- Proyecto de manualidades para mujeres emprendedoras.
- Recuperación de la Academia de tiro de Jagüey Grande.
- Círculos de interés de carpintería y albañilería, que sesionan en las escuelas primarias y son impartidos por la escuela municipal de oficios.



Línea de tiempo: describe el proceso de diseño y formulación de la Línea sociocultural del municipio de Jagüey Grande

CAPÍTULO 4: OTRO CASO PRÁCTICO: ESTUDIO DE LAS TRADICIONES CULTURALES, LA HISTORIA Y LA NATURALEZA EN EL MUNICIPIO DE IMÍAS

4.1. Breve introducción

En las páginas que siguen se ofrece un resumen del trabajo desplegado en el municipio guantánamo de Imías, donde se aplicó esta herramienta en el ejercicio de diagnóstico integral participativo. El mismo fue realizado por el equipo municipal que coordina la línea estratégica sociocultural del territorio como parte de PRODEL, acompañados metodológicamente por el CIERIC, y bajo la asesoría del equipo provincial y de la Delegación del CITMA. De forma sintética se sistematiza el algoritmo desarrollado, algunas valoraciones sobre su impacto, y varias referencias de resultados ya obtenidos como parte de la implementación del programa de desarrollo, derivados de la línea estratégica sociocultural.

En la elaboración de este resumen participaron el MSc. Robert Luis Durán Silot, profesor asistente, coordinador municipal de PRODEL y especialista municipal del CITMA; la Dra. C. Victoria Pérez Izquierdo, del CIERIC; la MSc. Miriam Fiffe Gamboa, profesora asistente del Centro Universitario Municipal; la MSc. Juana Noa Osorio, profesora del Instituto Politécnico; y el MSc. Alexander Fernández Velazquez, profesor auxiliar e investigador auxiliar y coordinador provincial de PRODEL.

4.2. Imías: situación general y potencialidades

Cuando se establece la división política-administrativa en el año 1976, Imías forma parte de la provincia de Guantánamo. Es un territorio con características costeras y montañosas, se ubica hacia los extremos sur y este de la provincia, sus límites terrestres colindan por el norte, con Baracoa; por el este, con Maisí; al oeste, con San Antonio del Sur y sus costas son bañadas por las cálidas y cristalinas aguas del Mar Caribe. La población está distribuida en seis consejos populares: Los Calderos, Las Vegas, Cajobabo-Veguita, Imías, Yacabo Arriba y Jesús Lores, más las circunscripciones Yumurí Abajo y Yumurí. Según el Anuario Estadístico de Imías de 2014 (publicado en 2015), el total de la población de Imías es de 21 266 habitantes, de ellos 10 932 hombres y 10 334 mujeres. Residen en zonas urbanas un total de 9745 habitantes (de esta cifra se excluye la población de las circunscripciones de Yumurí Arriba y Yumurí).

El arraigo de los pobladores a su territorio, su sentido de pertenencia, y el mantener costumbres, tradiciones y símbolos como parte de la idiosincrasia del imiense, resultan elementos significativos para el municipio.

En el año 2012, Imías se inserta en el Programa de Fortalecimiento de Capacidades Municipales para el Desarrollo Local (PRODEL). Esta incorporación ha dado múltiples posibilidades al territorio, tanto en lo cultural, económico y social, como en lo ambiental.

El territorio, partiendo de un diagnóstico sociocultural elaborado como resultado de un trabajo de equipo durante cinco talleres de varias sesiones, definió las potencialidades en todos los ámbitos, siendo las más representativas las siguientes:

- La existencia de importantes sitios aborígenes que demuestran la presencia de esa cultura en nuestro municipio, lo que constituye un aporte a los estudios arqueológicos del país.
- La existencia de monumentos de interés nacional bien conservados y atractivos, que pueden utilizarse para el desarrollo del turismo.



Identificador del municipio, diseñado por Kalos Creativos como parte de la estrategia de desarrollo local

- Existe un potencial natural para el desarrollo del turismo de sol y playa. Se cuenta con bellas playas como Imías, Yacabo Abajo, La Tintorera (Cajobabo), Boquerón (El Yuya), a las que concurren visitantes locales y foráneos. En Yacabo Abajo y Cajobabo están enclavadas dos importantes bases de campismo, las cuales reciben una gran cantidad de campistas provenientes del municipio y de otras regiones del país.
- Los ríos y arroyos de la zona montañosa deslumbran por lo cristalino de sus aguas y por la belleza natural del paisaje que los rodea. El río de Veguitas, con un adecuado manejo de los recursos naturales, pudiera constituir un atractivo de gran interés para visitantes foráneos y del propio municipio.
- Existe un considerable número de profesionales en sectores tan importantes como la educación: 593; la salud pública: 196; y el deporte: 194. Todos aportan al desarrollo integral del municipio.
- El municipio posee las instalaciones necesarias en los sectores de la educación, la salud y el deporte, para contribuir al desarrollo sociocultural integral del municipio.
- Existen áreas agrícolas con potencial para la producción de alimentos.
- Se cuenta con el potencial humano para desarrollar las actividades económicas y productivas.



Proyectos socioculturales en Imías rescatan identidades culturales de la comunidad

- Se cuenta con unidades en la industria alimentaria para el procesamiento de la harina y la carne que sustentan la canasta básica y otras producciones adicionales.
- El hecho de disponer de instituciones culturales constituye una importante fortaleza para el trabajo de este sector en el municipio; además de funcionar como centros de recreación, son formadores de valores patrimoniales y patrióticos, sobre todo en las nuevas generaciones.
- En el territorio se desarrolla una amplia gama de festivales asociados a la cultura artístico-literaria, y a distintas esferas de la producción del territorio; de igual manera se ejecutan importantes fiestas tradicionales como la Fiesta del Nengón y la Fiesta del Verraco.
- Es un potencial también la brigada de jóvenes instructores de arte y promotores culturales para el trabajo sociocultural en las comunidades apartadas.

4.3. Diseño de una Estrategia de Desarrollo Sociocultural del municipio

Partiendo de las potencialidades socioculturales, limitaciones y principales problemáticas existentes en Imías, el municipio fue capaz de elaborar una Estrategia de Desarrollo Sociocultural para el presente período.

Se definieron cuatro líneas estratégicas que permitieron identificar los factores clave para el éxito de cada uno de los aspectos relevantes del diseño estratégico. Estas son:

- Desarrollo Sociocultural Comunitario.
- Fuentes de energía y protección del medio ambiente.
- Producción de alimentos.
- Producción local de materiales de la construcción.

A continuación los **programas** que integran la Línea Estratégica de Desarrollo Sociocultural Comunitario:

- Cultura general integral y ocupación del tiempo libre.
- Vida sana y protección del medio ambiente.
- Urbanización, hábitat y comunicaciones.

- Elevación de la calidad y cantidad de los servicios.
- Tranquilidad ciudadana.
- Participación ciudadana.

Las herramientas metodológicas aplicadas inicialmente en la elaboración del diagnóstico tuvieron un carácter participativo, la evaluación de sus resultados permitió diseñar una estrategia con carácter sociocultural, abarcadora de toda la realidad imiense. Su misión va dirigida a impulsar y potenciar el desarrollo sociocultural de Imías de manera integral y sostenible, partiendo de la identidad y el patrimonio existente para el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

4.3.1. Historia, tradiciones y naturaleza de Imías como factores potenciales de desarrollo

Las potencialidades culturales del municipio manifiestan una sinergia entre historia y naturaleza. Este es un territorio con una rica historia que data del período colonial hasta nuestros días, múltiples sucesos históricos han tenido su cuna en Imías, su propio nombre aborigen así lo patentiza. Antes de la llegada de Colón en esta área se habían asentado grupos preagroalfareros y agroalfareros; sitios como La Chivera (actual comunidad 14 de noviembre), Pozanco, Los Calderos, Cajobabo, las riveras del Río Jojó, entre otros, son testigos evidentes de la existencia de una cultura precolombina en el territorio.



Monumento en Playita de Cajobabo, sitio del desembarco de José Martí y Máximo Gómez en abril de 1895

En la etapa colonial, durante las guerras por la independencia, ocupa un lugar importante el 11 de abril de 1895, cuando desembarcaran por estas costas los principales jefes mambises para reiniciar la lucha independentista. Ese día llegan a Cuba por la playita al pie de Cajobabo el Delegado del Partido Revolucionario Cubano, José Martí Pérez, y El Generalísimo Máximo Gómez, junto a otros cuatro expedicionarios, hecho que es reconocido en la actualidad como la fecha histórica más significativa de la provincia de Guantánamo. Vinculada a este suceso se destaca además el 15 de abril de 1895,

cuando José Martí es ascendido a Mayor General del Ejército Libertador en el lugar conocido como Rancho de Tavera. Además se destacan otras acciones en este proceso independentista.

En la etapa neocolonial se produce el nacimiento de importantes tradiciones culturales, destacándose la Fiesta del Verraco y el Baile de la Guanajá, que junto a la música del Nengón, forman parte del patrimonio intangible de nuestro territorio.

En el período revolucionario de lucha contra Batista se destacan importantes combates, como el que acontece el 9 de abril de 1958 en medio de la huelga revolucionaria de ese mes, y que fue el primer ataque a la guarnición militar de Imías, donde cae en combate el valeroso Capitán Ciro Frías Cabrera. El 14 de noviembre de ese mismo año ocurre el segundo ataque a esta fortaleza militar por tropas del Segundo Frente al mando del Comandante Efigenio Ameijeiras Delgado. Esta acción logró la total liberación del poblado de Imías, y se le dio cumplimiento a las últimas palabras de Ciro cuando expresó: "Quemen el cuartel".

La concepción sociocultural es identificada en el municipio como una poderosa fortaleza para potenciar su desarrollo socioeconómico. La existencia de tradiciones culturales únicas, identificadas como patrimonios locales, ha sido esencia de nuestra rica historia cultural.

4.3.2. Acciones ya implementadas La implementación de la Línea de Desarrollo Sociocultural

Comunitaria, con un programa definido y una estrategia, se convierte para el desarrollo local de Imías en un camino claro para la presentación y ejecución de proyectos socioculturales.

En este sentido ya contamos con un proyecto que responde a esta línea, se trata del "Sendero ecohistórico Playita de Cajobabo", concebido para visitantes nacionales y extranjeros con un financiamiento del Fondo de Proyectos de PRODEL ascendente a 45 000.00 CUC y 52 300.00 CUP. Además se presentó el proyecto "Galería Andante" a la Oficina de Cooperación Suiza en La Habana, la cual realizó una contribución financiera de 4 000.00 CUC a favor del proyecto. Estas iniciativas, y otras más que están en fase de elaboración, potenciarán el trabajo sociocultural en el municipio, buscando la integración con las otras tres líneas estratégicas definidas en la Estrategia Municipal de Desarrollo Local (EMDL).

La Línea de Desarrollo Sociocultural Comunitaria constituye una valiosa herramienta para consolidar el trabajo de esta actividad en el entorno local, inicialmente en las comunidades y de forma general en el municipio. La visión y misión de este documento nos deja ver claramente a qué aspiramos desde y para la cultura local.

BIBLIOGRAFÍA

BATISTA MEDINA, JOSÉ ANTONIO: "Economía cultural: elementos para un análisis cultural de lo económico y para una crítica de la Economía (ortodoxa)", artículo digital publicado por el Laboratorio de Antropología Social e Instituto de Ciencias Políticas y Sociales Universidad de La Laguna, disponible en <http://pendientedemigracion.ucm.es>

Colectivo de Autores FLACSO: Memorias del Curso de Desarrollo Social y Equidad, 2015.

Colectivo de autores del CIERIC: Documentos de diagnósticos con enfoque cultural de los doce municipios de actuación del programa de desarrollo local desde la cultura, La Habana, 2013-2014, inéditos en formato digital.

COSTAMAGNA PABLO: Política y formación en el desarrollo territorial. Aportes al enfoque pedagógico y a la investigación acción con casos de estudio en Argentina, Perú y el País Vasco, Serie Desarrollo Territorial, ORKESTA, Fundación Deusto, 2015, disponible en www.orkestra.deusto.es/images/.../politica-formacion-desarrollo-territorial.pdf

Declaraciones de México sobre Políticas Culturales, Conferencia Mundial sobre políticas culturales, 26 de julio al 6 de Agosto de 1982.

DELGADO M., RAMOS E.: "La identidad del territorio como elemento clave de las nuevas estrategias de desarrollo rural. Aplicación al caso de Los Alcornocales", artículo digital disponible en: www.infoagro.com/desarrollo/identidad_territorio_nuevas_estrategias.htm

MACÍAS REYES, RAFAELA: El trabajo sociocultural comunitario, Editorial Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso, España, 2012.

MOLANO O.L, "Identidad cultural. Un concepto que evoluciona", en Opera, n. 7, mayo de 2007, pp. 69-84, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, disponible en www.redalyc.org/articulo.oa?id=67500705

OAR: Memorias del Curso de Equidad de Género, 2015.

PALACIOS GÓMEZ, JOSÉ LUIS: Técnicas de investigación social para servicios socioculturales, Colección Análisis y Comentarios, España, 1993.

SILVA LIRA, IVÁN: Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local, Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional, noviembre de 2003, disponible en www.cepal.org

UNESCO: Convención sobre Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural, 1972.

_____ : Textos fundamentales de la Convención de 2005 sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de Expresiones Culturales, 2015.

VINUEZA, MARÍA E.: "Cabildo Kunalumbo: una huella en el tiempo", artículo digital publicado por el Centro de investigación y desarrollo de la música cubana CIDMUC), disponible en www.lacult.unesco.org/docc/oralidad_05_18-21-cabildo-kunalungo.pdf

DE LA AUTORA

Hilda Esther Juliá Méndez (La Habana, 1965). Licenciada en Cibernética-Matemática por la Universidad de La Habana (1986); Máster en Medio Ambiente y Gestión Sostenible por Clay Formación Internacional, Salamanca, España (2010). Posee una experiencia de más de veinte años en la gestión de proyectos de desarrollo sociocultural, así como en la docencia de postgrados para la formación de gestores y promotores de dichos proyectos. Trabaja desde 1992 como especialista del Centro de Intercambio y Referencia Iniciativa Comunitaria (CIERIC), en La Habana, y como Coordinadora Nacional del Programa de Desarrollo Local y Comunitario desde la Cultura en municipios cubanos.

Ha integrado equipos técnico-metodológicos y de investigación para el desarrollo de procesos de evaluación y sistematización de prácticas de desarrollo local sostenible en el contexto cubano, a solicitud de agencias de cooperación internacional, del Programa del Sistema de Naciones Unidas, y de la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Michoacán, México. Ha participado como ponente y coordinado paneles de reflexión en congresos, eventos y foros internacionales realizados en Costa Rica, Cuba, España, México y Uruguay. Artículos suyos aparecen en varias publicaciones que abordan temas relacionados con la dinamización sociocultural comunitaria, la metodología de gestión de proyectos comunitarios, el diseño de indicadores para la gestión de procesos de desarrollo comunitario, la articulación de actores locales, entre otros. Ha publicado los textos *Diseño de indicadores para la gestión de proyectos en Cuba* (CIERIC-Ediciones Unión, 2004) y *Propuesta metodológica para la gestión de proyectos* (CIERIC-Ediciones Unión, 2006), este último en coautoría con Laritza González Achón y Rigoberto Fabelo Pérez.