

## ENTRE EL DICHO Y EL HECHO: LOS PROYECTOS DE INICIATIVAS MUNICIPALES DE DESARROLLO.

MsC. Santa Bárbara Maden González<sup>1</sup>, MsC. Lorena Martínez Faxas<sup>2</sup>, Licenciado Luis Ángel Rodríguez Serrano<sup>3</sup> Isabel María Pérez Vazquez<sup>4</sup>

1. CUM Aida Pelayo Cárdenas/ Universidad de Matanzas – Céspedes 918 esquina Fomento Cárdenas, Matanzas, Cuba..[barbara.maden@umcc.cu](mailto:barbara.maden@umcc.cu)

2. CUM Aida Pelayo Cárdenas/ Universidad de Matanzas – Céspedes 918 esquina Fomento Cárdenas, Matanzas, Cuba. [lorena.martinezj.@umcc.cu](mailto:lorena.martinezj.@umcc.cu)

3. CUM Aida Pelayo Cardenas/Universidad de Matanzas – Céspedes 918 esquina Fomento Cardenas Matanzas [luis.rodriguez@umcc.cu](mailto:luis.rodriguez@umcc.cu)

4. CUM Aida Pelayo Cardenas/Universidad de Matanzas – Céspedes 918 esquina Fomento Cardenas Matanzas [isabel.perez@umcc.cu](mailto:isabel.perez@umcc.cu)

### Resumen

Alertar ante problemas y dificultades es el objetivo de este pequeño texto que caracteriza problemas y dificultades que agreden y desmotivan a los proyectos de iniciativas municipales de desarrollo, teniendo muy en cuenta los momentos que vivimos y las nuevas realidades cubanas en estos tiempos de consulta popular del Anteproyecto de Constitución Socialista. Es un tema que han compartido sus autores en todas las peripecias que han acompañado tanto a su *Comunicación en Verde*, como a otros intentos. La investigación cualitativa descansa fundamentalmente en el intercambio de opiniones al respecto de sus autores y la búsqueda bibliográfica indispensable para este tipo de empeño. Brinda importantes informaciones sobre la experiencia cardenense en dicho tema la cual puede alertar también a otros proyectos de este corte que presenten semejantes rosario de preocupaciones y desdenes.

**Palabras claves:** proyecto, municipio, recursos, gestión.

---

---

Matanzas, ciudad de los puentes y en especial Cárdenas, ciudad de primicias y de la bandera, tienen el reto de extender puentes de socialización, conocimiento y experiencias vividas en la participación en los llamados proyectos de iniciativa de desarrollo local lo cual lamentablemente no suele ocurrir habitualmente a pesar de que este estilo de trabajo ha estado presente en el quehacer revolucionario desde inicios del triunfo de Enero.

El desarrollo de iniciativas locales de desarrollo sostenible y/o proyectos comunitarios alcanzó, durante la crisis de los noventa, un auge singular desplegándose las más diversas experiencias y profundizando en los procesos de gestión de proyectos como vehículos instrumentales de solución de problemas y de propuestas transformadoras.

Las dificultades vividas obligaron a asumir este quehacer barrial desde una dimensión participativa y con una amplitud antes nunca vista. El escenario local en el país se transformó significativamente, renovándose estructuras caducas. Surgieron los Consejos Populares, desde los cuales aparecieron otros actores sociales que han tratado de demostrar la validez de sus propuestas, propiciando elementos, concepciones, éxitos y metodologías para elevar la calidad, cantidad e impacto de estos procesos.

A partir de entonces su rol ha disminuido, muchas veces ignoradas incluso en los propios Consejos Populares, por delegados y miembros de las Asambleas Municipales, provinciales del Poder Popular y de los propios Consejos Municipales de Administración. A pesar de ello se mantienen vivas, sobreviviendo a avatares de un nuevo siglo, luchando por fortalecer y sostener el proyecto democrático y nacionalista cubano.

Durante este 2018, al calor del aniversario 325 algunas cosas parecen haber comenzado a cambiar en la urbe provincial, esperemos que también entre bicicletas, cangrejos, baches, historia trunca y coches suceda algo semejante.

Si hay un tema que necesita una revalorización y un urgente cambio de paradigma hacia sus posibilidades es este, relacionado con los proyectos locales, su sostenibilidad y desarrollo. En ambas ciudades, existen proyectos de este tipo, pero de lento andar, formatos ineficaces, detenidos y sin una visión a largo plazo, decir de su devenir es como descubrir un camino que casi nunca se ha recorrido bien o está considerado resbaladizo, escabroso, agotador a pesar de lo emotivo y motivadores que puedan ser para sus fundadores o ejecutivos.

A pesar de ser empeños inolvidables para sus participantes, pueden frustrarse sus posibles continuaciones si luego de un resultado feliz, de un buen desenvolvimiento de gestores y partes no se llega, al menos en algún grado, a alcanzar los resultados esperados. Si no se es, de nada vale que se hayan realizado lo mejor posible y con las herramientas más adecuadas. De caminos nobles está lleno el camino del infierno.

Cuando esto sucede, que es la mayoría de las veces, los proyectos de desarrollo local dejan de ser entonces un traje a la medida de cada comunidad, barrio, municipio o grupo humano que a él se haya consagrado. Se les ve con desconfianza y temor. Esto es muchas veces responsabilidad de las entidades vinculadas al proyecto, las cuales suelen enfrentársele como si fuera un enemigo, causante de problemas y no como una iniciativa que, bien llevada, servirá para ayudar a unos y otras.

Cada proyecto, (antes, durante y hasta después), concebido localmente debe ser sostenible y sustentable, mantener su propia economía (la llamada universalmente economía solidaria), aun cuando ésta no aparezca en los tipos de propiedad propuestos en el Anteproyecto de la Constitución. La no existencia de este tipo de propiedad que ni es privada ni estatal, tampoco cooperativa sino comunitaria, restringe las acciones de cualquier comité gestor y no flexibiliza su desempeño a nivel administrativo, organizacional ni legislativo.

Para ser reconocidas y sustentadas las iniciativas locales, por lo general, deben tener en cuenta la famosa cartera de proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local confeccionada a partir de una larga cadena de problemas, los cuales en su mayoría no pueden ser resueltos por los proyectos dados su cuantía y complejidad.

Ninguna de las barreras u obligaciones, fortalezas u oportunidades de los proyectos pueden ser asumidas por estos desde una visión de sistema ni estratégica, no tienen un poder económico que les permita abarcar más allá de determinados parámetros. No cubren de forma progresiva y coincidente las monedas disponibles, las necesidades detectadas...

Aunque el estado cubano reconoce y estimula la labor de las organizaciones sociales y de masas y reconoce la existencia de proyectos que a diferentes niveles ayudan al desarrollo local y buscan su sostenibilidad, no siempre son dinamizados sus proposiciones sino lo contrario, estas se debilitan en el intento de llegar a los centros de poder, a aquellos que pueden influir y proporcionarles el aliento necesario.

Por estos lares suele olvidarse que la relación hombre-institución-comunidad se encuentra en un rediseño constante cuya interacción se manifiesta tanto en el nivel sociocultural como político y científico. Es un proceso donde las categorías relacionadas con la comunidad y sus proyectos de desarrollo cobran relevancia sobre todo en cuanto a personalidad, sujeto, modo de vida, condiciones de vida, nivel de vida, calidad de la vida, educación, salud y cultura entre otras.

Si asumimos que cada proyecto (sobre todo local o de iniciativa de desarrollo) es un conjunto de acciones estratégicamente planificadas que involucran y articulan a personas interesadas en provocar cambios o transformaciones en su realidad, lo participativo comunitario tendrá en ellos un peso esencial; los integrantes de cada proyecto necesitan tener a mano una serie de recursos materiales y espirituales que utilizados racionalmente,

les permitan llegar a sus propósitos en un tiempo determinado con un enfoque de desarrollo disponible.

Participar entonces es estar presente, comprometerse, decidir entre todos y todos los criterios de qué, cómo, cuándo y dónde se debe actuar y ser ente activo luego en dicha transformación. Todo proceso de este corte implica y conduce a diferentes niveles de aprendizaje colectivo e individual.

De ello se desprende la importancia de que las instituciones y el gobierno local (y más en las condiciones que se desprenden del Proyecto de Constitución en discusión popular) los miembros de cada proyecto y comunidad se unifiquen con las autoridades, integrarse a la vida nacional y ser parte del desarrollo del país para con ello participar en la mejora de sus condiciones de vida estimulando la iniciativa, la autoayuda y la colaboración mutua, con vistas a hacerlos mucho más eficaces.

Asumir la comunidad y sus proyectos de desarrollo locales como un escenario estratégico de trabajo con valor determinante para la continuidad del proyecto socialista cubano es letra que aparece en documentos vitales del gobierno entre otros fórum y eventos trascendentales los cuales conjugan una visión integral teniendo en cuenta la dimensión económica y/o productiva, institucional, movilizativa, ambiental y territorial de los mismos.

En estos se entiende a la participación como toma de decisiones descentralizadas e institucionalizadas gracias a metodologías y técnicas especialmente diseñadas para facilitar estos procesos a personas o entidades afectadas y beneficiadas y su promoción del papel de la sociedad civil en los procesos de desarrollo.

En talleres, cursos y capacitación especializada, los proyectos sostenibles e iniciativas de desarrollo comunitario se presentan como instrumentos de participación y legitimidad comunitarios, con un costo efectivo para la satisfacción de las necesidades de un grupo, brindándoles un sentido de equidad lo que lógicamente incrementará la confianza del grupo en el gobierno y se convertirá en una lección práctica de civismo

Pero, en la realidad, en el día a día del trabajo, motivación, coordinación e integración, ¿Qué sucede?, ¿podemos considerar que se motiva o alienta su quehacer o lo contrario?, ¿de qué sirve la experiencia acumulada al respecto si muchas veces las instituciones frenan este quehacer o lo ahogan en meras formulas burocráticas?

Muchas autoridades aparentan desconocer que el desarrollo de proyectos comunitarios o de iniciativa local precisa del respaldo del Estado y su concreción debe realizarse desde una política integradora y coherente que garantice una acción multisectorial, participativa y sostenida. Obvian que para ello es necesaria la reorientación de las instituciones existentes o la creación de nuevos tipos de instituciones que, si fomenten receptividad para el cambio, favorezcan la participación popular en cada proyecto.

Entonces, ocurre la desmotivación hacia dichas iniciativas locales cuya labor puede convertirse en posibilidad para avanzar, lo que implica un retraso considerable de las comunidades y de cada territorio de manera global.

Se desaprovechan muchas oportunidades para este tipo de proyectos tanto por un empleo poco eficiente de los escasos financiamientos que llegan a las iniciativas locales o por problemas en los diagnósticos del área o en su planificación con lo cual se disminuyen las posibilidades de propiciar resultados en función del bienestar y desenvolvimiento municipal.

En general, se obvia la necesidad de diseñar iniciativas a partir de las condiciones materiales/espirituales existentes en la comunidad o territorio, sus posibilidades reales de desenvolvimiento, los cómo hacer para ejercer una acción conjunta organizada, consciente y transformadora sobre sí. Estructura comunitaria, articulación con el proyecto de sus integrantes, características de sus miembros, relaciones internas/externas son esenciales amén de la cooperación del municipio para con las iniciativas.

No se utilizan estrategias y métodos de colaboración positivos, sino que se apela, de manera reiterada, a la desestimación, separación, ignorancia, a motivar estilos individuales, personalistas de trabajo, además de trabas burocráticas que frustran inclusive a iniciativas locales bien diseñadas, con estrategias y propósitos bien encauzados y con posibilidades para todos y todas que pudieran convertirse en paradigmas participativos del territorio.

Los gobiernos locales muchas veces atrincherados dentro de un modelo demasiado verticalista de dirección social no asumen como la participación puede mejorar la relación entre la sociedad civil y el Estado como factor imprescindible para un **desarrollo** sostenible.

La experiencia colectiva motiva a la comunidad a organizar otras actividades, a crear un mayor sentimiento de conciencia comunitaria, a aprender haciendo fortaleciéndose de ese modo para emprender nuevas tareas, lo cual conlleva a un fortalecimiento e integración de los diferentes actores sociales, promover sus intereses y de participar en las decisiones que afectan sus vidas.

Un proyecto local o iniciativa de desarrollo sostenible bien fundamentado, con un diseño eficaz, acompañados de una eficiente planificación/gestión puede impulsar prioridades y es de vital importancia para manejar conflictos creando bases de negociación entre sus actores. Pueden convertirse, de ser guiados de manera oportuna y certera, en una oportunidad única para el aprendizaje y la innovación social lo que favorece estrategias, objetivos comunes y compromisos. Desgraciadamente esto último suele ser olvidado con demasiada frecuencia.

Al dejar de lado a estos proyectos/iniciativas locales, los organismos del Estado quedan solos ante un caos inconmensurable, abarcando un universo de problemas no siempre de rápida resolución, fomentando una cultura centralista-vertical en la cual el

gobierno municipal, funge cual un gran Padre o Dios tutelar debe resolver TODOS los asuntos, aun aquellos totalmente comunitarios, política de desarrollo obligadamente condenada al fracaso.

Hay que abrirle espacio a estas iniciativas como manera de integrar a los actuales decisores con las nuevas realidades que trae consigo la nueva constitución ciudadana donde uno de los aspectos más aplaudidos han sido los referidos al aumento de la autonomía municipal, con lo cual, entre otras muchísimas cosas, pasará a planos superiores la necesidad de sistematizar el trabajo de estas iniciativas, planificación de recursos y la fiscalización popular sobre estos, así como la apertura hacia metodologías participativas, a la coordinación e integración de una diversidad de programas y proyectos comunitarios promovidos desde diferentes sectores.

¿Estamos y están preparados los gobiernos municipales para ello? Como bien ha expresado en más de una oportunidad una de las autoras de este trabajo: ¡Ahora es el tiempo, cambiar para ser mejores es el reto! Para ello hay que potenciar el espacio comunitario hasta convertirlo en escenario donde la participación de las personas sea la clave de una práctica transformadora.

Y hay que hacerlo realidad en la praxis, no en la teoría donde, muchas veces, se acomodan frases que nunca luego llegan a una concreción consensuada con proyectos e iniciativas comunitarias.

Las especiales condiciones de vida de la zona norte de la provincia matancera con respecto al resto del país hacen que a sus órganos de gobierno le sea dificultoso asumir la participación articulada de grupos de ciudadanos y colectivos conscientes de la realidad y preparados para mejorar su entorno.

Desde los gobiernos se debería contribuir al aumento del hacer y saber social popular para que la población pueda ejercer un determinado protagonismo en la gestión y resolución de sus problemáticas; poniendo la política, ciencia y acción al servicio del precepto martiano de tener una república con todos y para el bien de todos y todas.

La calidad participativa crece al impulso de cada proyecto o iniciativa de desarrollo sostenible local que logre satisfacer problemas del colectivo que se afana en su empeño. Se eleva cuando las personas involucradas en ellos aprenden y aprenden a pensar y entender significados, mejorar su nivel de vida y ellos mismos como personas, tolerar divergencias y respetar opiniones.

Para ello el trabajo en iniciativas locales y proyectos comunitarios ha de ser directamente atendido por las más altas autoridades de cada municipio y para ello, estos cuadros deben aumentar su capacitación al respecto, para que sean capaces de cumplir sus obligaciones comunitarias con mayores fundamentos científicos y metodologías idóneas.

Es sumamente imprescindible se cuente con estrategias de desarrollo que determinen las prioridades en cada localidad. Según plantea el DrC. Carlos César Torres Páez, Presidente de la Sociedad Cubana de Desarrollo Local de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC): “De ese modo corremos el riesgo de poner el dinero solo en lo más inmediato, lo más expedito, en una necesidad muy puntual, y no en el proyecto estratégico que moverá el desarrollo del territorio”.

Entre el dicho y el hecho crece el trecho referente a los proyectos e iniciativas locales en el ámbito donde laboran los autores de este texto los cuales necesitan alertar al respecto debido a que, en los próximos años, este tipo de iniciativa debe crecer en fuerza en tanto se aspira a que de acuerdo al artículo 163 de la nueva Carta Magna que se debate en el país, el municipio sea, la sociedad local, organizada por la ley, que constituya la unidad política primaria y fundamental de la organización nacional, gozando el mismo de autonomía y personalidad jurídica, necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales y que cuente con ingresos propios y las asignaciones que reciba en función del progreso económico, el desarrollo social de su territorio, bajo la dirección de una Asamblea del Poder Popular y su Consejo de la Administración.

Dicha autonomía municipal, ejercida de acuerdo con los principios de solidaridad, coordinación y colaboración que caracteriza a este pueblo y nunca en detrimento de los intereses de la nación, comprenderá no solo la elección de autoridades sino la utilización de recursos en sus proyectos locales lo cual dará una visión diferente y que conlleva otro tratamiento por las administraciones municipales al factor financiero junto a otros que frenan los proyectos en los municipios.

De acuerdo a ello, cambia la perspectiva en cuanto a la determinación del monto y lugar dónde deban situarse los recursos, que seguirán siendo escasos, con lo que no solo los superiores sino los gestores del proyecto tendrán que precisar muy bien cada proyecto, alcance sostenibilidad, sustentabilidad, fuentes de financiamiento, gestión de los recursos humanos y materiales, el contexto donde se desarrolle si quiere poder ser favorecido en sus aspiraciones.

Entonces será imprescindible como nunca el establecimiento de fusiones estratégicas entre proyectos-instituciones-universidades-sistema empresarial-municipio, para que por una vez interesados e interesadas se sientan a discutir acciones, opciones, integraciones, articulaciones y propuestas como preparación previa a los desafíos que se nos avecinan.

Para lograr defender necesidades y oportunidades del desarrollo municipal, equilibrar intereses de actores y actoras implicados para, desde ellos, seguir construyendo el socialismo que deseamos para este país en que vivimos, se necesita asegurar una conjunción innovadora, certera, participativa, comunitaria entre todos los factores implicados.

Una mirada colectiva desde diferentes puntos de vista genera que cada dardo dé en el centro de la diana, es decir, que los beneficiarios estén preparados para vestir de ciudadanos y ciudadanas conscientes de su valer, sus derechos, deberes y oportunidades para que vecino, empresarios, directivos, estudiantes, adulto mayor aporten desde una participación activa y/o proactiva en las decisiones a tomar en las líneas priorizadas de los municipios. Es minimizar el trecho que existe entre los proyectos de iniciativa local, de desarrollo sostenible y /o comunicatorios con el resto de los ámbitos de desarrollo, sobre todo, en Matanzas y Cárdenas, territorios en torno a cuyos avatares los autores se han basado para hacer las reflexiones de este texto.

## BIBLIOGRAFIA

COLECTIVO DE AUTORES. Anteproyecto de discusión de la Constitución de la República de Cuba. Versión digital. Disponible en: portal de usuario. ETECSA.NAUTA.CU.2018.

COLECTIVO DE AUTORES. *Introducción a propuesta metodológica de proyectos comunitarios participativos*. Documento digital del Centro de Intercambio/Referencia Iniciativas Comunitarias (Entregado por el Centro de Casas de Cultura Comunitaria Matanzas.) S/F.

COLECTIVO DE AUTORES Documentación de la cátedra de Extensión y proyectos locales del CUM Aida Pelayo de Cárdenas. (D. Digitales)

COLECTIVO DE AUTORES Documentación del proyecto Comunic@ción en Verde del CUM Aida Pelayo de Cárdenas. (D. Digitales)

D'ANGELO, O. *Participación y empoderamiento en el proyecto social emancipatorio* (I y II). En [www.cholonautas.edu.pe](http://www.cholonautas.edu.pe) Biblioteca Virtual de Ciencias Sociales Documento digital entregado del Centro de Superación de la Cultura. Ministerio de Cultura. República de Cuba. (Entregado por el Centro de Casas de Cultura Comunitaria Matanzas.) S/F.

DERICHE, Y. *Desarrollo comunitario: de la coordinación a la integración*. Documento digital entregado del Centro de Superación de la Cultura. Ministerio de Cultura. República de Cuba. (Entregado por el Centro de Casas de Cultura Comunitaria Matanzas.) S/F.

DERICHE, Y. *Una metodología de intervención comunitaria* (Documento digital entregado del Centro de Superación de la Cultura. Ministerio de Cultura. República de Cuba. (Entregado por el Centro de Casas de Cultura Comunitaria Matanzas.) S/F.



Estudio de las comunidades. Tomado de La comunidad y su estudio. Personalidad, educación y salud. Editorial Pueblo y educación. Ciudad de La Habana (Documento digital entregado por el Centro de Casas de Cultura Comunitaria Matanzas.) S/A. 1995.

Libro de consulta sobre participación.  
<http://www.iadb.org/exr/ESPANOL/politicas/participa/sec1.htm> (Documento digital entregado por el Centro de Casas de Cultura Comunitaria Matanzas.) S/F.

VERDESOTO, L. *Ciudadanía y participación: Aproximaciones conceptuales*. En participación y sociedad. (Documento digital entregado del Centro de Superación de la Cultura. Ministerio de Cultura. República de Cuba. (Entregado por el Centro de Casas de Cultura Comunitaria Matanzas.) S/F.