

## “CUANDO LA GENTE CRECE”

*“Los recursos que entraron con el proyecto han sido un pretexto para despertar el potencial en el municipio”*

Zoraya Pupo, Coordinadora del proyecto

*“Este proyecto que parecía una locura ha resultado ser una escuela”*

Aurelio Quiñonez, ACPA, Las Tunas

*“El proyecto nos dio la oportunidad de combinar los saberes de la universidad y del campesinado y los resultados están en la finca, no en un instituto”*

Raquel Ruz, Universidad Las Tunas



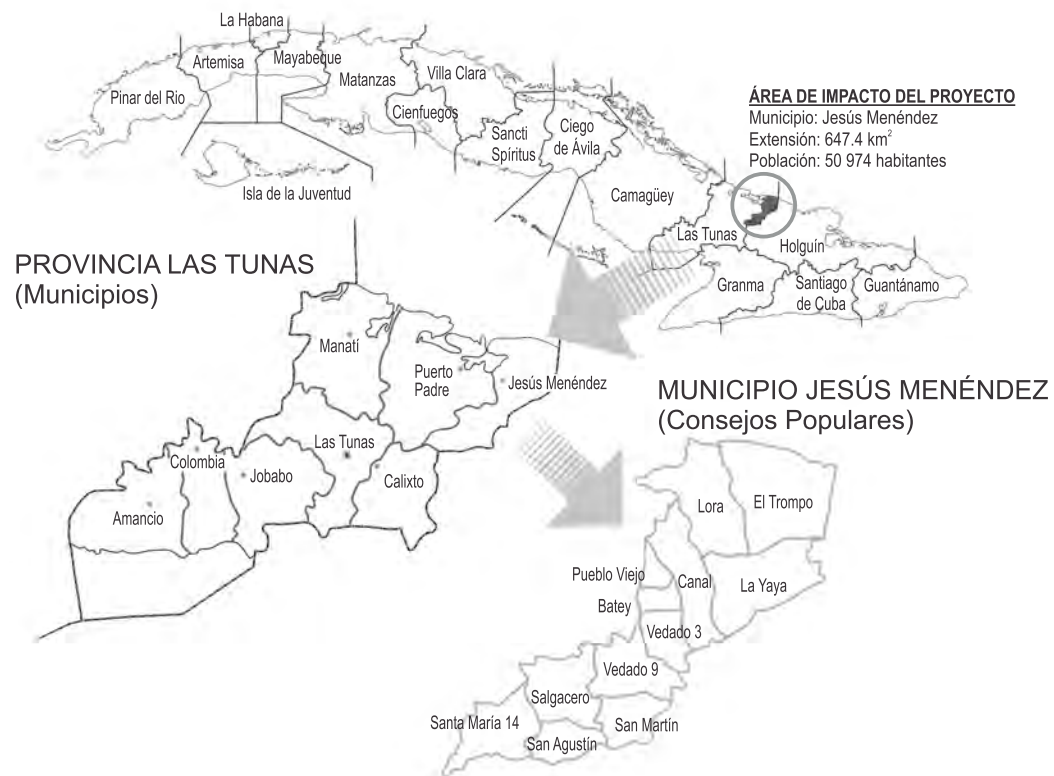
La experiencia de desarrollo local socioproductivo concertado en el Municipio Jesús Menéndez, Las Tunas



Con el apoyo de:



## UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL PROYECTO



### Edición, diseño y realización:

Eduardo Martínez Oliva.

### Fotos:

Humberto Mayol, Proyecto Palomas.  
Organizaciones locales Jesús Menéndez.  
Programa de Oxfam en Cuba.

### Corrección:

Oseida Nieves Hernández Hernández.

Esta edición consta de 1 500 ejemplares  
La Habana, marzo del 2012

Se autoriza el uso y la reproducción de esta publicación con fines no comerciales, siempre y cuando se cite la fuente.

El contenido de este trabajo no es responsabilidad, ni refleja la opinión de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional.

## ACTORES LOCALES PARTICIPANTES

- Gobierno municipal.
- Delegación Municipal de la Agricultura por su papel central en la gestión agropecuaria.
- Universidad Las Tunas, particularmente del programa de fitomejoramiento participativo, para apoyar la gestión del conocimiento.
- FMC para promover la equidad de género en el municipio.
- CIERIC/UNEAC para promover actividades socio-culturales y fortalecer la identidad local.
- ANAP (provincial y municipal).
- ACTAF (provincial y municipal).
- ACPA (provincial y municipal).

### Sobre los/as autores/as:

Lucy Martín Posada (Universidad de La Habana, 1980) y abuela (2011). Es investigadora auxiliar en el Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). Ha participado en más de 20 proyectos de investigación sobre la realidad cubana en temas de estructura social, desigualdades sociales, transformaciones agrarias, campesinado, percepciones medioambientales y desarrollo sostenible, esto último en proyectos de investigación-transformación en áreas rurales. Es autora y coautora de numerosas publicaciones nacionales e internacionales. Acumula experiencia en la actividad de asesoría y evaluación de proyectos. Ha impartido docencia de pregrado y postgrado y ha participado en numerosos eventos nacionales e internacionales.

Marcos Rodríguez nació en Uruguay y radica desde hace 20 años en El Salvador. Economista de profesión y Master en Desarrollo Local se desempeña desde hace dos años como Subsecretario de Transparencia en el Gobierno de El Salvador. Cuenta con amplia experiencia en Desarrollo Local y Descentralización durante su actividad profesional por más de 15 años en la Fundación para el Desarrollo (Funde) en acompañamiento de proceso, asesoramiento de políticas públicas y sistematización de experiencias y como docente en varias Universidades de El Salvador.

### Agradecimientos:

A los y las actores y protagonistas del proceso en Jesús Menéndez y al equipo de Oxfam en Cuba y de América en Canadá por sus aportes y tiempo.

Al Proyecto Paloma, galería fotográfica del documental “una oportunidad para una nueva vida” y a Humberto Mayol, fotógrafo por proporcionar las hermosas fotografías.

# CUANDO LA GENTE CRECE

LA EXPERIENCIA DE DESARROLLO LOCAL  
SOCIOPRODUCTIVO CONCERTADO  
EN EL MUNICIPIO JESÚS MENÉNDEZ, LAS TUNAS

*Defender la alegría como una bandera  
Defenderla del rayo y la melancolía  
De los ingenuos y de los canallas  
De la retórica y los paros cardíacos  
De las endemias y las academias*

Poema "Defensa de la alegría"  
Mario Benedetti

Lucy Martín Posada  
Marcos Rodríguez

Marzo, 2012

---

## TABLA DE CONTENIDO

I. Presentación	7
II. El municipio. Su historia y su gente	11
III. Antecedentes y contexto del proyecto	13
IV. Historia de la experiencia	16
V. Lo logrado	25
a) Fortalecimiento de capacidades de los actores locales para la gestión del desarrollo	25
b) Producción agropecuaria	33
c) Promoción de la equidad de género	36
d) Desarrollo sociocultural	40
VI. Lo que quedó, los aprendizajes	47
VII. Valoraciones generales	58
VIII. Recomendaciones	62
IX. Anexos	
No. 1: Breve cronología de los momentos más relevantes del proyecto	64
No. 2: Actividades realizadas en los respectivos ejes y sus efectos	67
No. 3: Ejercicio grupal. Noviembre 2011	75
No. 4: Evolución de la producción agropecuaria (2007-2011)	77
No. 5: Siglas utilizadas	78
No. 6: Ficha del proyecto	79

---

## UN TRABAJO HECHO REALIDAD

Hacer desarrollo local en Chaparra no es lo mismo que hacerlo en otro lugar, no es lo mismo que hacerlo en otro municipio de Cuba; ni que hacerlo en el resto de América, aunque nos unen intereses comunes. Tampoco es lo mismo haberlo hecho aquí una o dos décadas atrás.

El verdadero desarrollo local se parece al momento, a la gente y a la concepción que tenemos de desarrollo, concepción que se transforma y enriquece cuando se viven de manera consciente los procesos. El proceso de desarrollo local en el municipio Jesús Menéndez (Chaparra) nos ha permitido constatarlo.

Un día en que no lo esperábamos llegó a nuestro municipio una comitiva integrada por el gobierno provincial de Las Tunas, acompañado de una representación de organizaciones presentes en el territorio y OXFAM, con el interés de apoyar el desarrollo local en Chaparra.

Ocho actores de diversos organismos y organizaciones del municipio y de las direcciones provinciales –ACPA, ACTAF, ANAP, CIERIC, FMC y Universidad de Las Tunas, la Sede Universitaria Municipal y la Delegación Municipal de la Agricultura–, liderados por el gobierno local y con el acompañamiento de OXFAM, comenzaron a andar juntos un proceso, donde el lado creativo de todos y todas podía desplegarse completamente.

Los controversiales momentos en que nos reuníamos daban cuenta de la necesidad de trabajar por una meta común. Aquellos que tenían alguna experiencia en el desarrollo de proyectos miraban con escepticismo la idea del compromiso articulado de mujeres y hombres de tan diversos escenarios. La verdad era que ninguno(a) estaba seguro(a) de si resultaría la propuesta que nos traía el equipo del Programa OXFAM, cuyos miembros compartían también nuestras dudas. Pero aún así insistían, y lo curioso era que siempre estábamos cuando se nos convocaba.

Transcurría el tiempo, cada uno defendía su punto de vista que no era precisamente el trabajo conjunto. No sabíamos bien hacia dónde ir ni encontrábamos solución a los problemas que se presentaban; tampoco teníamos experiencia. Pero la idea del encuentro nos atrapaba. Así, entre problemas sin aparente solución e interrogantes comenzamos a tocar puertas, a constatar la necesidad que teníamos unos de los otros y a descubrir que en la provincia había personas con capacidad para asistirnos.

Así comenzó la experiencia concreta de un modo de producción grupal donde los protagonistas, más allá de sus roles, lograron una multiplicación creadora, con la apertura de un ámbito propicio de trabajo que, desde Jesús Menéndez, utilizó el lenguaje de los territorios municipal y provincial, y donde el pensar y el compartir encontraron lugar.

Hoy el municipio aprovecha las potencialidades que tiene para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, a través de mayores y variadas producciones locales (alimentos, materiales de construcción y otros productos) y mejores sistemas de servicios básicos. Lo realizado es campo fértil para nuevas empresas posibles.

Tenemos la certeza de que no somos ni queremos ser rosa o gris. Queremos hacer y ser como nos vaya saliendo, con el esfuerzo y el empeño de andar juntos pinos nuevos con pinos viejos, pinos troncos con pinos ramas, pinos raíces con pinos flexibles, pinos sombras con pinos luces.

Consejo de la Administración Municipal  
Jesús Menéndez

---

## PRESENTACIÓN OXFAM

“Somos una familia” es el tenor de los actores locales, desde el Gobierno Municipal, pasando por la FMC, la Delegación de la Agricultura, la Universidad, la Dirección de Cultura/Cieric hasta llegar a ANAP, ACPA y ACTAF a tres años de comenzar una experiencia sui géneris de desarrollo local participativo y concertado en Cuba. Ocho organizaciones e instituciones han recorrido un camino en conjunto, superado obstáculos, construido confianza, aceptado fortalezas en otros/as, discutido en conjunto presupuestos y planificado y realizado actividades.

Recordando las primeras visitas a Jesús Menéndez surgen imágenes de reuniones en espacios físicamente destrozados por los vientos huracanados con compañeros/as tostados/as por el sol al dejar de existir las sombras, llenos/as de bravura y calor humano para seguir adelante. Visitar ahora el mismo lugar reverdecido con su gente con fuerza, identidad, optimismo y visión de futuro conmueve en lo personal, da sentido al trabajo realizado y genera un caluroso agradecimiento por haber podido ser parte.

“Cuando Oxfam presentó este proyecto les dije que estaban locos, pero se ha logrado” comenta públicamente Arnoldo Rodríguez, especialista del MINCEX en La Habana y su homóloga tunera también admite escepticismo inicial, compartido por muchos. Pero ha sido justamente el concurso de muchos y muchas desde diferentes posiciones e instituciones y organizaciones que ha permitido que el proceso avance – del cual el proyecto y sus resultados son apenas una primera etapa – y sea cada vez más del municipio, de sus actores y con visión cada vez más territorial y municipal y con impactos visibles en la vida y el alma del municipio.

El crecimiento de las personas, particularmente de las mujeres, que se refleja en los testimonios y la modalidad de trabajar juntos, nos parece el principal logro de este proyecto. Logro que queda en el municipio y va más allá de los de por sí importantes avances en cuanto a producción y servicios, en un territorio devastado justo antes de comenzar este proyecto por el huracán Ike. Testimonio de esta capacidad local es que a pesar del complejo entorno económico del país, el proyecto se ha logrado realizar en tiempo y forma.

El presente texto en forma de sistematización de este proceso tiene cuatro objetivos principales. En primer lugar devolverles a los y las protagonistas, a los y las chaparreras, un testimonio sobre su localidad y su proceso, y agradecerles el privilegio de haber confiado en Oxfam y permitirnos ser acompañante temporal en su bregar por un futuro mejor. En segundo lugar poner en manos de las instituciones y organizaciones participantes una síntesis escrita sobre esta experiencia, que uno de sus protagonistas definió como “una escuela”, a fin facilitar su socialización. Otro objetivo es contribuir al actual debate nacional

sobre desarrollo local y a la búsqueda de modalidades desde esta experiencia concreta con sus aciertos y dificultades. Finalmente pretende informar sobre la increíble gente de Chaparra y el trabajo de Oxfam en Cuba, a personas y organizaciones que nos apoyan, particularmente la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional que ha confiado en lo que hace cuatro años era una idea arriesgada y contribuido con la mayor parte del financiamiento.

Este trabajo se complementa con el libro *Chaparreras con luz propia* -que revela testimonios de mujeres líderes y refleja los avances y retos para las mujeres de Jesús Menéndez en las últimas décadas- y con el audiovisual que el equipo Paloma bajo la dirección de Lizette Vila realizó con la colaboración de decenas de entusiastas pobladores y pobladoras quienes le contaron su historia.

Las devastaciones causadas por el huracán Ike hicieron que Oxfam aumentara sus esfuerzos por acompañar a Chaparra en su proceso de reconstrucción. Un proyecto apoyado por la Embajada de Japón permitió recuperar parte de los daños en cinco UBPC's. Un financiamiento de la Unión Europea otorgado a un consorcio conformado por Oxfam, Acsur y Mundubat para su implementación por ANAP, ACPA y ACTAF incluyó apoyo para la recuperación de la producción agropecuaria en el municipio. La alianza con AWO internacional de Alemania permitió reconstruir tres escuelas rurales. Actualmente ANAP implementa un proyecto de fortalecimiento productivo en diez municipios que es cofinanciado por la Unión Europea y el Gobierno Vasco, siendo Jesús Menéndez uno de los municipios focales.

Es este trabajo por lo tanto un resumen de los esfuerzos desplegados, pero más que todo un agradecimiento a todos y todas que han contribuido y al mismo tiempo, una referencia para seguir proyectando hacia el futuro. En Jesús Menéndez queda mucho por hacer, pero seguramente Chaparra con su gente y sus tierras saldrá adelante y pueden contar con el acompañamiento y el modesto apoyo de Oxfam.

Beat Schmid  
Oxfam en Cuba



# I. PRESENTACIÓN

## ***¿Qué encontrarán los lectores y las lectoras en esta publicación?***

Es sobre todo el intento de captar en una narración, y desde una mirada crítica que nos ayude a crecer, el proceso vivido durante la ejecución de un proyecto que por espacio de tres años se desarrolló en el municipio cubano Jesús Menéndez, en la oriental provincia Las Tunas<sup>1</sup>. Persigue explicar su trayectoria, comprender cómo se ha llegado al estado actual, identificar aprendizajes importantes y sobre todo, pensar cómo dirigir los esfuerzos futuros, porque son los hombres y las mujeres del municipio y sus organizaciones, con el decidido apoyo de otros actores externos, quienes con sus conocimientos, sueños y pasiones, protagonizan esta modesta, pero generadora experiencia de transformación de la realidad social, económica y cultural del entorno municipal.

El proyecto "Desarrollo socioproductivo concertado en Jesús Menéndez" que contó con el apoyo de Oxfam y de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI), comenzó a implementarse en mayo de 2009 y se llevó a cabo a partir de la colaboración de ocho instituciones del territorio: el Gobierno Local, la Delegación de la Agricultura, la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), la Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA), la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF), la Universidad Las Tunas, la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), el Centro de Intercambio y Referencia Iniciativa Comunitaria (CIERIC).

El propósito de este proyecto ha sido impulsar un proceso participativo a partir de las potencialidades de instituciones y organizaciones del municipio para el desarrollo local, fortaleciendo capacidades, incrementando la producción agrícola, la equidad de género y promoviendo la identidad socio-cultural, para mejorar la calidad de vida de hombres y mujeres de la localidad. Si bien cada institución tuvo su propio presupuesto y acciones a ejecutar, el proyecto se propuso generar colaboración, complementariedad de acciones y capacidades para hacer que la resultante final superara la simple sumatoria de las partes.

La exposición comienza con un acápite que presenta de forma resumida elementos que caracterizan el municipio, y ubica la experiencia y sus alcances en el contexto nacional, para describir a continuación la trayectoria y resultados en términos de las principales etapas y los momentos más importantes, la valoración de lo logrado y la identificación de los aprendizajes más relevantes.

---

<sup>1</sup> Esta sistematización es el producto final de un proceso concurrente de acompañamiento del proyecto ejecutado en el período 2009-2011.

Finaliza con un conjunto de consideraciones de mayor generalidad expresadas en términos de conclusiones y recomendaciones encaminadas a la actividad transformadora en diferentes ámbitos del desarrollo local en Cuba.

En el intento de construir una imagen integrada de estos tres años de intenso andar, entre tantas vivencias notables, nos viene a la memoria una experiencia muy linda y vívida de lo que ha sido el crecimiento institucional en el municipio: fue el primer ejercicio de redistribución del presupuesto del proyecto por parte del Grupo Gestor luego de constatar la imposibilidad de ejecutar determinadas acciones previstas inicialmente. Se proponía entonces la construcción de una juguera que pudiera, con frutas provenientes de diferentes cooperativas, mantener una oferta permanente de jugos naturales a los pobladores del territorio y, por supuesto, a sus visitantes. Entonces, en la discusión sobre su factibilidad se interpuso el argumento de que no podría abrirse sin la garantía de mantener la oferta de jugos de siete frutas diferentes. Entre los numerosos participantes, se expresaban tres posicionamientos: No abrirla hasta poder cumplir con la expectativa; abrirla con “lo que se tuviera” y cuando vinieran dirigentes, ese día, tratar de tener las siete variedades de jugo; y la de abrirla y mantenerla con la mayor variedad que se pudiera, la cual se incrementaría en la medida en que la inversión se fuera consolidando. Fue largo el proceso de argumentaciones de propuestas y contrapropuestas, pero finalmente prevaleció la más avanzada. Se abriría el establecimiento con lo que se pudiera. Felizmente ya el municipio cuenta con una juguera que constituye parada obligada de cuantos pasan por ella y con una refrescante y variada oferta.

Este esfuerzo de sistematización, por tanto, se inscribe en una visión del desarrollo coherente con la necesidad de fortalecer los análisis a escala local y comunitaria, en una concepción del territorio como factor de desarrollo y no como simple réplica de lo nacional. Jerarquiza el papel esencial de los actores socioeconómicos locales: a) en su capacidad problematizadora, evaluativa y crítica para producir conocimiento valioso sobre sí mismos y sobre su entorno y b) en su diversidad, con roles, intereses y percepciones, que tienen ciertamente coincidencias, pero también contradicciones, y que pueden y deben conectarse y producir agendas concertadas de cambio social. Esta construcción colectiva pasa por la articulación de conocimientos, capacidades y competencias generales y profesionales, y por el posicionamiento reflexivo de los propios actores.

Una perspectiva considerada en este análisis es que el ritmo de avance y el nivel de materialización y sostenibilidad de toda propuesta los pauta no solo la reconocida diferenciación de contextos particulares –ambientales, políticos, naturales– y las ventajas y limitaciones que de ello se deriva, sino también, y esto es algo que resulta frecuentemente subvalorado, la diversidad de valores, creencias, intereses, aspiraciones, compromisos y pasiones, que portan los diferentes actores incluidos en las acciones de desarrollo.

---

Una aspiración añadida consiste en la pretensión de leer dicha experiencia desde la clave del desarrollo local que aunque concepto proclive a numerosas interpretaciones, conserva en su esencia la idea de promoción del desarrollo desde la acción conjunta y consciente de actores a escala local, sin que se obvien las necesarias e insoslayables articulaciones con lógicas más generales y con actores externos.

Dos importantes fuerzas confluyen en el intento de potenciar el desarrollo local en Jesús Menéndez: a) la iniciativa de la dirección del país de apoyar con recursos a los gobiernos municipales impulsando un programa de desarrollo encaminado al aprovechamiento de las potencialidades y la coordinación de diferentes agentes en los municipios, y b) la intencionalidad de Oxfam por sus muchos años de experiencia de trabajo en Cuba, básicamente en las zonas rurales del país, de impulsar una propuesta de fortalecimiento de la institucionalidad municipal para favorecer el desarrollo local en este municipio<sup>2</sup>.

Los resultados obtenidos por el proyecto son alentadores y permiten importantes lecturas a la luz del desarrollo sostenible basado en cuatro claves:

- La participación efectiva de grupos y comunidades a nivel local que crean y recrean su institucionalidad y sus condiciones de vida.
- La equidad de género y la justicia social como dimensiones ineludibles del desarrollo.
- El uso de tecnologías que conservan los recursos naturales.
- Voluntad política y apoyo gubernamental y/o de instituciones no gubernamentales.

Para obtener información se recurrió a los intercambios con los protagonistas locales del proyecto en las diferentes visitas efectuadas, las presentaciones y actas de reuniones y de entrega de materiales elaboradas por el Grupo Gestor, el examen de las actividades realizadas, plegables y convocatorias a eventos organizados por el municipio y la revisión de los informes narrativos presentados a la Agencia Canadiense de Cooperación Internacional. De igual manera, sirvieron de base documental de esta evaluación, los resultados de los diferentes talleres realizados y otras técnicas de recogida de información trabajadas con actores del proyecto<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Por el carácter dirigido de las acciones de Oxfam hacia la zona oriental del país, donde concurren, desde diferentes dimensiones, las condiciones de mayor desventaja social, y también por las variadas experiencias de trabajo desarrolladas con anterioridad en la provincia Las Tunas, la oficina de esta ONG identificó, en estrecha coordinación con las autoridades involucradas, las potencialidades de este municipio para desplegar acciones de desarrollo local.

<sup>3</sup> Específicamente para este ejercicio de sistematización, se realizó un taller inspirado en los enfoques de la indagación apreciativa encaminada a reflexionar sobre los elementos más valiosos, felices e inspiradores de la experiencia.

Nuestro reconocimiento y gratitud por el apoyo brindado, a los(as) coordinadores(as) de proyectos que forman parte de esta iniciativa, representantes de instituciones y organizaciones involucradas, productores y productoras, técnicos(as), dirigentes, mujeres y hombres del municipio y también de la provincia, del país, y a las organizaciones de cooperación que, con su increíble compromiso, sabiduría, creatividad y amor hicieron posible esta ardua y enriquecedora experiencia.



FOTO: Humberto Mayo

## II. EL MUNICIPIO. SU HISTORIA Y SU GENTE

Jesús Menéndez es uno de los ocho municipios de la actual provincia Las Tunas<sup>4</sup>, y se encuentra situado a más de 660 kilómetros de la capital cubana. Con una población de 50 815 habitantes representa, después del municipio cabecera y Puerto Padre, el tercer territorio en magnitud poblacional de la provincia, a la vez que el segundo más rural, después de Majibacoa, con el 69% de su población residente en zonas rurales.

Situado al norte de la provincia, es un territorio eminentemente agropecuario, con una actividad económica concentrada en el cultivo de la caña de azúcar, la ganadería, cultivos varios, crianza intensiva de cerdos e industrias locales. Constituye una de las dos zonas tradicionalmente cañeras del territorio, habiendo resultado el azúcar el motor impulsor del quehacer cotidiano y la base económica de la vida del municipio, con el emblemático coloso azucarero Jesús Menéndez, antiguo “Chaparra”, el cual resultó desactivado en junio del 2004 cuando se cerró la mitad de los centrales cubanos en búsqueda de mayor eficiencia en la producción azucarera<sup>5</sup>.



FOTO: Humberto Mayol

*Central Chaparra, hoy.*

<sup>4</sup> Aunque perteneció a la Zona Occidental de Holguín, sucesivos reajustes, cambios y adaptaciones político-administrativas, lo convirtieron en un municipio tunero. Limita al este con la provincia Holguín (municipios Gibara y Calixto García), al sur con Majibacoa, al oeste con Puerto Padre y al norte con una faja costera de playas y arrecifes. Tiene una extensión territorial de 637,4 km<sup>2</sup> y una densidad poblacional de 80 habitantes por km<sup>2</sup>.

<sup>5</sup> La transformación de la agroindustria cañera hacia otras producciones es conocida en el país como proceso de reconversión azucarera. El central tunero, desde su fundación en enero de 1902, realizó cerca de cien zafras de forma ininterrumpida e impuso múltiples record de producción azucarera.

El conocimiento popular relaciona su tradicional nombre de “Chaparra” con la existencia de un curioso árbol o arbusto de sabana, de muchas ramas y linda madera dura y fibrosa de color castaño oscuro, aunque también circula la siguiente leyenda: *“Cuentan que una bella india llamada Chaparra vivió en este sitio, recorría los bosques y engalanaba su cuerpo con flores silvestres. Frecuentaba el caudaloso río y se bañaba en sus cristalinas aguas. Era la admiración de la tribu. Un día enfermó gravemente y la tristeza embargó a todos. Poco tiempo después murió y su cuerpo fue enterrado en el bosque donde había nacido, muy cerca del río. Desde entonces este paraje se llamó Chaparra”*<sup>6</sup>.

También de su historia se recoge que junto con la actividad azucarera llegó el ferrocarril, de modo que esta localidad se forjó, según esta viva imagen, *“con los ingredientes de los perfumes azucarados del entorno, el resplandor de días soleados, junto a la flora autóctona y el jadeo de locomotoras a vapor y el pitazo largo y estridente que anunciaba el paso de la negra serpiente de metal, que repetía sin cesar, rítmica y acompasadamente, como una letanía de ensordecedores compases: Cinco pesos pá Chaparra, si se rompe se compone, pican caña los cabrones, la carreta a punta estaca, a punta estaca, a punta estaca”*<sup>7</sup>.

Posee una rica historia que se enlaza al acontecer nacional con las luchas por la independencia de España, y los sostenidos enfrentamientos obreros y sindicales durante la guerra de liberación nacional.

En su base productiva actual cuenta con una Empresa Agropecuaria, perteneciente al Ministerio de la Agricultura (MINAG), dedicada a la producción de: carne, leche, cultivos varios (viandas, granos, y hortalizas), y en los últimos tiempos, al cultivo de la caña de azúcar. Dispone también de 16 Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), 27 cooperativas campesinas, dos centros integrales porcinos dedicados a la reproducción y a la ceba de cerdos, y áreas dedicadas a la producción forestal y tabaco.

En la actualidad hay tres importantes factores que determinan el nivel de alta prioridad del municipio en acciones de apoyo:

- Las afectaciones de sus suelos.
- La reconversión azucarera con los impactos socio-económicos, culturales y en el mundo subjetivo de sus pobladores (as) que derivan del cierre del central azucarero.
- Más recientemente, en septiembre de 2008, los serios daños provocados por el paso del huracán IKE con perjuicios para el 83% del fondo habitacional y gran parte de la infraestructura socio-productiva.

---

<sup>6</sup> “Leyenda y realidad”. En “Chaparra y su historia”\leyenda.htm

<sup>7</sup> “Chaparra, azúcar y desarrollo urbano”. En “Chaparra y su historia”\historia central.htm

### III. ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL PROYECTO

En este apartado tratamos de conectar los procesos que tienen lugar en la escala local con lógicas más generales como la nacional o mundial, pues dichas dinámicas impactan necesariamente, acelerando o retardando, el ritmo de las transformaciones en el espacio local.

En Cuba el escenario nacional ha estado caracterizado por constantes cambios y transformaciones que se han intensificado desde 1990 con el inicio de la etapa conocida como crisis y reforma. El país atraviesa un período de actualización del modelo socio-económico a partir de la celebración del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) y la aprobación de los “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución”, en abril de 2011. La política económica encaminada a una mayor racionalidad en el gasto y un ajuste que contribuya a la salida paulatina de la crisis que atraviesa el país, tiene importantes lecturas en el ámbito de la gestión económica, la actividad agropecuaria, la escala municipal y el papel de los gobiernos locales, que impacta de alguna manera el desenvolvimiento del municipio Jesús Menéndez y la dinámica del proyecto.

Un conjunto de medidas se inscriben en el repertorio de acciones destinadas a estimular la producción agrícola del país para elevar los niveles de alimentación de la población y disminuir las importaciones alimenticias cada vez más costosas, por la sostenida elevación de los precios del mercado mundial. Entre ellas destacamos las siguientes:

- Entrega en usufructo de tierras para la producción agropecuaria, a través, del Decreto-Ley 259 a partir del año 2008: Las tierras no cultivadas están siendo distribuidas en usufructo a productores(as) privados(as). En Jesús Menéndez se han entregado 4 061,2 hectáreas de tierra a 886 beneficiarios(as) -26 mujeres- lo que ha significado un escenario muy favorable para la generación de empleos, el fortalecimiento de la capacidad de producción de alimentos a nivel local y la diseminación de prácticas agroecológicas.
- Potenciación de la agricultura urbana y suburbana: en el municipio se expresa en la existencia de más de 600 fincas sustentadas en la agroecología, lo que refuerza las acciones del proyecto para diseminar buenas prácticas y favorecer articulaciones provechosas en función de objetivos comunes, coherentes con las estrategias centrales de gobierno.
- Creación de delegaciones municipales de la agricultura, para un total de ciento sesenta y nueve en el país, que tienen la misión de lograr que se aprovechen todas las tierras y mejorar los mecanismos de comercialización. Durante los

tres años de vida del proyecto, la delegación municipal jugó un papel relevante en su implementación. Un hecho significativo fue: el traslado de la delegada de la agricultura, que ha acompañado esta experiencia desde sus inicios, hacia la instancia de dirección de la organización partidista en el territorio, tránsito que potencia la amplificación de los propósitos, la filosofía y las acciones del proyecto hacia otras instancias de dirección a nivel local, a la vez que ha favorecido la diseminación de esta experiencia.

- Implementación del Programa Nacional de fortalecimiento de la Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL) desde inicios de 2009, basado en el establecimiento de un fondo de inversión al que accede el municipio a través de la presentación de proyectos de desarrollo productivo y que otorga un mayor protagonismo a la escala local para el diseño de estrategias de desarrollo. El municipio Jesús Menéndez es uno de los que más propuestas ha presentado, con seis proyectos de esta naturaleza, de los cuales ya se han aprobado dos. En estos positivos resultados las instituciones locales reconocen el papel jugado por el fortalecido equipo municipal de proyectos.
- Levantamiento de restricciones existentes para la comercialización de productos agrícolas en escenarios locales y apertura a la comercialización con el turismo.
- Posibilidad de generación de nuevos empleos fuera del sector estatal de la economía con un aumento del auto-empleo y el cooperativismo a nivel local; y donde las instituciones locales tendrán que desplegar su iniciativa para generar espacios de producción y servicios dirigidos a la satisfacción de necesidades locales.



*Diversificación de cultivos.*



---

Muy importante ha sido también el fortalecimiento de la actividad de los Centros Universitarios Municipales (CUM) y las filiales, creadas como Sedes Universitarias Municipales en el año 2002, para seguir enlazando la actividad formativa, investigativa y de extensión universitaria en función de soluciones a los problemas de un territorio. De igual modo, han servido para incrementar las conexiones con actores externos al municipio a partir de la necesidad de conocimientos y tecnologías. El municipio cuenta con un CUM con tres filiales universitarias (Ciencias Médicas, Pedagogía y del MES) que se ha convertido en una fortaleza **“como animalito dormido que hay que despertar”** (Aramís, Centro Universitario Municipal) con un estudiantado vinculado en sus prácticas y trabajos de diploma a las problemáticas identificadas en la estrategia de desarrollo municipal con propuestas de aplicación práctica<sup>8</sup>.

En paralelo han tenido lugar procesos de debilitamiento de la oferta de bienes y recursos por la crítica situación económica que enfrenta el país con la balanza de pagos y la contracción del crédito y la inversión. La incidencia en el proyecto ha sido importante, pues aún cuando se han identificado alternativas oportunas, ha provocado atrasos y sucesivos reajustes de los presupuestos, además de requerir de una mayor presencia de los actores nacionales y de la oficina de Oxfam para asegurar la adquisición de bienes y equipos a partir de importaciones.

En la actual plataforma de cambios orientados a incrementar la descentralización política y económica en Cuba, el ámbito local municipal se destaca como espacio con mayores posibilidades para una interrelación más directa e intensa entre diferentes actores, que supere las diferencias entre lógicas y ámbitos de acción particulares en favor de aunar esfuerzos para lograr una meta concreta, establecida de manera participativa en función de las necesidades básicas de la población. En una propuesta de este corte, como sucede con este proyecto, se produce una ampliación de los criterios en juego, de la racionalidad política y del conocimiento científico confrontados con las necesidades básicas de la población, conformándose un “conocimiento robusto” e integrador desde múltiples lógicas.

---

<sup>8</sup> A partir de 2011, comenzó un proceso de reajuste de los Centros Universitarios que ha implicado la desactivación de varios de ellos, con el objetivo de lograr una mayor racionalidad de los gastos y de los procesos educativos. Sin embargo, el de este municipio permanece y fortalece su papel en la zona.

## IV. HISTORIA DE LA EXPERIENCIA

A diferencia de otros esquemas de apoyo en proyectos de desarrollo, esta experiencia de colaboración internacional se distingue por los siguientes rasgos:

- Apela a varias instituciones nacionales especializadas cuyo trabajo focaliza en poblaciones comunes de una zona, propiciando la coordinación entre estos actores y generando mecanismos que impulsan la formación de bases autogestionarias en la población.
- Colabora con los esfuerzos para aumentar la eficiencia de la administración y gobierno local, del gobierno local y sus instituciones, y no de grupos particulares o de empresas privadas.
- El esquema de acceso a los recursos está concebido para empoderar a la organizaciones locales, ya que no se regalan bienes, sino que las instituciones locales pagan un monto en moneda nacional por los productos que reciben.

Orientado a fortalecer el desarrollo local, el proyecto promovió la articulación de acciones entre el gobierno, las unidades docentes y de investigación, las instituciones locales y la colaboración internacional, en un esfuerzo coherente de gestión del desarrollo a nivel municipal. El desempeño de las instituciones, a la vez que las articulaciones y sinergias entre ellas, fue potenciado a partir de la estrategia de desarrollo del municipio, creando un clima de construcción y aprendizaje colectivo.

La reconstrucción e interpretación de esta experiencia, se ha centrado en el **proceso de fortalecimiento de capacidades de los actores para gestionar procesos de desarrollo local**<sup>9</sup>, por lo que el recorrido por las diferentes áreas del proyecto se realiza desde la perspectiva del aporte respectivo de cada una a esta dimensión del análisis que constituye el eje de sistematización.

Las interrogantes que guiaron este ejercicio de sistematización han sido:

**¿Cuál ha sido la trayectoria del proyecto?**

**¿Qué se logró y cuáles han sido los aprendizajes más importantes?**

**¿Dónde se identifica el éxito del proyecto?**

**¿Cómo potenciar y replicar los procesos considerados válidos?**

---

<sup>9</sup>A su vez, el concepto fortalecimiento de capacidades para el desarrollo local, tuvo en cuenta las siguientes dimensiones: condiciones de trabajo de las instituciones; desempeño de las instituciones; actividad de coordinación del trabajo colectivo (sistematización de espacios de intercambio, flujo de información, actividad de documentación, seguimiento y evaluación); procesos de formación y gestión del conocimiento; cooperación horizontal entre distintas organizaciones; clima inclusivo, de confianza y transparencia; vínculos con otras instituciones/actores; gestión económica-financiera.

## Trayectoria del proyecto

Convencionalmente el inicio se ubica en una primera visita (julio de 2008) de Oxfam al municipio con una propuesta, previamente consultada con autoridades provinciales, de iniciar un proyecto de desarrollo socio-productivo en el territorio con los propósitos mencionados. A partir de ese momento sobrevinieron una serie de acciones que, a los fines del establecimiento de etapas y desde una intención de interpretación del proceso, toma en cuenta las siguientes áreas relevantes:

- Fortalecimiento de actores locales.
- Generación de beneficios visibles para la población.
- Clima de trabajo y percepciones de actores locales sobre las posibilidades que genera el proyecto para el desarrollo municipal.

El momento inicial o punto de arranque de la experiencia fue caracterizado por los propios actores desde los elementos favorables y los desafíos a enfrentar<sup>10</sup>. Se hizo en los siguientes términos (ver cuadro 1 en la siguiente página):



*Reunión de coordinación.*

<sup>10</sup> Entrevistas realizadas a los representantes de los respectivos micro-proyectos en junio de 2009.

**Cuadro 1:** Elementos favorables y desafíos a enfrentar al inicio de la experiencia. Percepción de actores locales

Elementos favorables	Desafíos a enfrentar
Municipio que cuenta con recursos como: tierra, agua y cultura agrícola.	Condiciones materiales con que cuentan los actores locales para el ejercicio de sus funciones.
Cercanía con la provincia Holguín, de una tradición cultural más amplia y que ha posibilitado, desde Velazco, la transferencia de tecnologías en el cultivo de granos.	Institucionalidad vigente que afecta el ejercicio del órgano de gobierno municipal con dualidad de funciones de gobierno y administrativa.
Buena disposición de cada institución del municipio.	Situación climatológica y ambiental (inundaciones, sequía).
Contar con lecciones aprendidas a raíz de un anterior proyecto nacional donde faltó una visión integrada de municipio.	Conocimiento práctico sobre el funcionamiento de equipos multi-institucionales e interdisciplinarios “Llevar adelante este tren con tantos coches diferentes y donde el gobierno es la locomotora”.
Atención y apoyo por parte de los organismos centrales. Sensibilidad y comunicación.	Experiencia en la construcción de plataforma de trabajo articuladora de intereses sectoriales e institucionales en la promoción del desarrollo del municipio.
Capacidad de asumir con sus propias fuerzas acciones de capacitación.	Ningún antecedente de trabajo en proyectos de colaboración internacional.
Cultura emprendedora en la población local y buenos productores.	La compra de insumos. Identificar suministradores.
	Transformar a los beneficiarios en actores a partir de la motivación y la credibilidad.
	Lograr la incorporación de mujeres a espacios laborales no tradicionales.

---

A partir de cómo se fueron implementando las tareas, emergiendo y enfrentando situaciones y de la relevancia de determinados acontecimientos que marcaron puntos de inflexión en la trayectoria de la experiencia (anexo no. 1), resulta útil identificar las siguientes etapas:

Primera etapa: "Gestación": desde julio del 2008 con la primera visita de Oxfam al municipio, hasta abril de 2009 con la aprobación de los términos de referencia del proyecto y la llegada de los primeros recursos.

En este período se perfilan los dos componentes fundamentales que integran la propuesta: a) el incremento de la capacidad productiva para el consumo local y b) la creación de capacidades, particularmente del gobierno, para un desarrollo sostenible. También, se confirma la participación de los siguientes actores:

- Gobierno municipal.
- Delegación Municipal de la Agricultura por su papel central en la gestión agropecuaria.
- Universidad Las Tunas, particularmente del programa de fitomejoramiento participativo, para apoyar la gestión del conocimiento.
- FMC para promover la equidad de género en el municipio.
- CIERIC/UNEAC para promover actividades socio-culturales y fortalecer la identidad local.
- ANAP (provincial y municipal).
- ACTAF (provincial y municipal).
- ACPA (provincial y municipal).

La inclusión de organizaciones provinciales (Universidad, ANAP, ACTAF y ACPA) obedece al objetivo de que estas, con su larga y reconocida experiencia en proyectos de colaboración internacional, acompañaran a los actores locales en su primer proyecto de esta naturaleza. Esta simbiosis de actores locales y provinciales será valorada finalmente como una de las claves de éxito del proyecto.

Es momento de numerosos encuentros de Oxfam con los ocho actores que lo integran y con otras autoridades del municipio y de la provincia<sup>11</sup>. Se producen sucesivas reformulaciones de la propuesta del proyecto y necesarios acomodados de visiones y ajustes en la distribución del presupuesto que ascendió a 694 000 dólares canadienses.

---

<sup>11</sup> A pesar de los impactos del huracán Ike, se validan las estrategias y énfasis planteados en el proyecto. Se logra el cofinanciamiento por la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI).



*Aula de capacitación después de Ike.*

Segunda etapa: “Arranque del proyecto”: desde el comienzo “real” – como acostumbran a decir sus protagonistas– con la compra de los primeros recursos, hasta marzo-abril de 2010 con la apertura de la cuenta bancaria y las primeras presentaciones del proyecto que realiza el Grupo Gestor a los órganos de gobierno municipal y al Señor Junot, embajador de Canadá, durante su visita al municipio. Se evidencia ya un proceso de apropiación de la experiencia desde la actividad de coordinación del proyecto.



*Señor Junot, Embajador de Canadá, su esposa y el presidente del CAM de Jesús Menéndez.*

El rasgo distintivo de esta puesta en marcha es el esfuerzo por estabilizar el funcionamiento de la coordinación general. Para el Grupo Gestor es una "etapa difícil", de "reconocimiento mutuo y pasos iniciales", pues el municipio no posee experiencia de proyecto internacional y resulta escaso el trabajo articulado de sus instituciones. Se expresan dificultades en la integración, la participación, la comunicación y la coordinación de actividades, así como un sentimiento de angustia por parte de la coordinadora ante "el poco apoyo de los restantes grupos". Cada proyecto acomete acciones, sobre todo de capacitación, pero sin coordinación con los restantes grupos. Un indicador importante del estado de incipiente organización es que el Grupo Gestor se reúne básicamente por la presencia de Oxfam en el territorio.

Sin embargo, ya se expresa en el discurso de los actores involucrados, claridad sobre la concepción, la importancia y la finalidad del proyecto. Antes se trataba de "**ganar un espacio**" por cada institución, ahora se busca "**alcanzar los mejores resultados, a través, de la cooperación e integración**" (Limay, ACTAF provincial); "**existen antecedentes de colaboración entre organizaciones como: ANAP, ACTAF y ACPA en el municipio Manatí, pero donde cada cual 'hacía lo suyo'... pero esto, casado así, con otros actores, y además con el objetivo de fortalecer la gestión del gobierno, es primera vez, y es inteligente**" (Didier, ACTAF provincial).

Constituyen momentos importantes de esta fase de institucionalización los siguientes:

- Se efectúa un proceso de planeación estratégica local, sin precedentes en el municipio y para lo que Oxfam gestionó el apoyo del Centro de Desarrollo Local (CEDEL), perteneciente al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), especializado en esta actividad. En la estrategia de desarrollo del municipio se definieron tres direcciones fundamentales: i) formación de capacidades para el desarrollo local, ii) incremento de la producción de alimentos y iii) producción de materiales de construcción.
- Se crea el Grupo Gestor y el comité de compras como órganos para la administración del proyecto.
- Se constituye el grupo de trabajo de género coordinado por la FMC, aunque no logra todavía orientar la actividad del Grupo Gestor.
- Se crea la línea de base útil para el establecimiento de un sistema local de monitoreo que comienza a producir información sobre el trabajo realizado.

Tercera etapa: "*de hacer, organizarse, comprar... soñar*", desde mayo de 2010 a marzo de 2011 que marca la mitad del proyecto o "*mayoría de edad*" con el informe de medio término que destaca avances sustanciales en las cuatro

direcciones de trabajo previstas, fundamentalmente en aquella que atañe al fortalecimiento de capacidades de los actores locales para la gestión del desarrollo. Se resalta la efectiva acción de “acorrallamiento” de las dificultades que ha realizado el proyecto en función de las observaciones y evaluaciones participativas realizadas.

Constituye un estado cualitativamente superior, aún con un bajo nivel de ejecución del presupuesto, pero donde se distinguen avances en términos de organización, manejo descentralizado del presupuesto, la formulación de proyectos, las relaciones con nuevos actores (nacionales y de cooperación), la realización de metas colectivas y la calidad de la actividad de formación, que comienza a organizarse de forma articulada e incluye modalidades fuera del territorio y del país. Se supera la barrera inicial de ausencia de trabajo conjunto de diversas instituciones.

Es una etapa en la que se emprenden “acciones específicas para generar avances” y “fortalecer las áreas más débiles”, identificadas en ejercicios colectivos. Se crean grupos de apoyo para las actividades de organización y comunicación; monitoreo, evaluación y sistematización, así como para la logística. La Sede Universitaria comienza a brindar un apoyo eficiente en las tareas de la coordinación y se fortalece el grupo intersectorial de género con la elección de una nueva coordinadora y la formulación de una estrategia de género en proceso liderado por la FMC local.

Otro rasgo importante es el despegue de una nueva fase en la gestión económica-financiera que se produce con la apertura de la cuenta<sup>12</sup> y el comienzo de la ejecución del presupuesto compartido por todas las organizaciones que integran el Grupo Gestor. La cuenta es administrada por ACPA, pero cada institución confecciona su respectivo Plan Operativo Anual (POA) y se producen reuniones sistemáticas (bimestrales) del grupo gestor y del comité de compras. Comienza una trayectoria en ascenso de un ejercicio de transparencia en el manejo de la cuenta, de discusión en equipo de los destinos de los fondos, las operaciones de compra y las redistribuciones de presupuestos, y donde las restantes instituciones participantes hacen un “depósito de confianza” en ACPA –institución con experiencia, prestigio y de reconocida ejecutoria de transparencia y capacidad de manejo económico y financiero– la cual realiza un ejercicio ejemplar de acompañamiento y transferencia, no solo de conocimientos económico-financieros, sino también de trabajo en grupo, compromiso, valores éticos y prevalencia de intereses colectivos.

Con estas dos claves, organizativa y económica, se fortalece la complementación de aportes y esfuerzos en la realización de metas comunes, se afianza

---

<sup>12</sup> En marzo de 2010 fue autorizada finalmente la apertura de la cuenta del proyecto. El proceso de casi un año para su apertura ocasionó atrasos en toda la actividad de compras y en el necesario aprendizaje de los diferentes actores en el manejo económico-financiero del presupuesto y en su gestión colectiva. Buena parte de las acciones de compra recayeron en Oxfam, aún cuando todas contaron con la previa consulta y el consentimiento de los actores municipales.



---

un clima de colaboración, trabajo en grupo y compromiso entre los actores participantes. El actor gobierno reconoce reiteradamente la importancia de esta experiencia para el desarrollo municipal. Indicadores cualitativos relevantes son: el decrecimiento paulatino de la presencia y del papel de Oxfam en las reuniones, y un funcionamiento más efectivo de la institucionalidad vigente, como lo muestra la dinamización del grupo gestor de proyectos o el fortalecimiento del papel de la Sede Universitaria, entre otras evidencias.

El primer ejercicio grupal de redistribución del presupuesto ante la imposibilidad de ejecutar determinadas acciones, ya revela claras fortalezas del funcionamiento como equipo y un favorable clima de trabajo colectivo en torno a metas comunes que se expresan en: a) se defiende desde varios proyectos una propuesta grupal, b) prevalece un sentido de justicia y equidad al priorizar en la redistribución a aquellos grupos más afectados en recortes presupuestarios anteriores, c) imperan relaciones de respeto mutuo ante las propuestas provenientes de diferentes proyectos, sin desvalorizar temas y con igual valía de hombres y mujeres, jefes y subordinados, d) hacer dejación de espacios por parte de algunos a favor de intereses de otros proyectos.

Cuarta etapa: *"de perfeccionar, repensar, crecer"*, *"de los miedos a la confianza"*. Se extiende de abril de 2011 a febrero de 2012 con el cierre del proyecto. Comprende la última etapa de trabajo signada por el florecimiento y maduración de varias inversiones y donde la población visibiliza los impactos del proyecto. Se evidencia un sentimiento de seguridad de los actores, la apropiación del proyecto por sus participantes y un clima positivo y de confianza en las posibilidades reales de mejoramiento socio económico del territorio.

En esta etapa de maduración y afianzamiento, se fortalecen las relaciones con otros actores que actúan en el territorio, tales como: la empresa municipal de ganado menor (EGAME), la agricultura urbana, diferentes cooperativas, y también con distintos proyectos para una potenciación de la eficiencia y del impacto de las acciones. Instituciones locales, que con anterioridad mantenían escasos contactos de trabajo, en estos momentos planifican y realizan sus actividades de forma conjunta, intercambian información, se apoyan y complementan. Se vivencia un sentimiento generalizado de crecimiento institucional y de las satisfacciones personales relacionadas con la autoestima y el orgullo de *"pertenecer y hacer por Jesús Menéndez"*. En palabras de miembros del Grupo Gestor ***"nos hemos convertido en una gran familia en aras de que Chaparra crezca"*** (Lucy, representante municipal CIERIC), ***"somos mejores personas, mejores profesionales, más capacitados... mejores seres humanos"***, ***"se han producido cambios en las actitudes y en la mente de las personas"*** (Zoraya, coordinadora del proyecto), ***"se han despertado motivaciones y capacidades adormecidas"*** (Aramís, Centro Universitario Municipal).



FOTO: Humberto Mayol

*Primeros frutos del proyecto.*

Corresponde a este período una intensificación en la actividad de ejecución del presupuesto, “la ofensiva”, donde los actores locales alcanzan a realizar importantes volúmenes de compras desde un posicionamiento en las necesidades del municipio. Se hacen más palpables los beneficios para los pobladores con la puesta en marcha, o el afianzamiento en su desempeño, de varias instalaciones que brindan servicios y acciones socioculturales que promueven un trabajo colectivo y que involucra a jóvenes, niños(as) y personas de la tercera edad, discapacitados(as), amas de casa, campesinos(as) trabajadores(as) estatales y profesionales, revalorizando el papel del arte comunitario.

---

## V. LO LOGRADO

La interpretación crítica del proceso se auxilia de tablas que intentan recoger el volumen de actividades realizadas en los respectivos ejes que guiaron el proyecto y sus efectos (anexo no. 2). A continuación se reseñan y comentan los principales resultados.

### a) FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE LOS ACTORES LOCALES PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO

Cinco elementos han intervenido de forma articulada y complementaria en la estrategia orientada al fortalecimiento de capacidades a esta escala:

- Mejoramiento de las condiciones de trabajo de las instituciones (acondicionamiento de instalaciones, mobiliario, equipos y materiales de oficina, recursos para la actividad agropecuaria y sociocultural, medios de transportación).
- Fortalecimiento del Grupo Municipal de Proyectos por su capacidad para asegurar las direcciones de la estrategia y captar nuevos apoyos externos. El fortalecimiento del grupo de proyectos resulta consistente y oportuno, de forma que el municipio ha logrado anticiparse a la iniciativa municipal que recién comienza en el país en términos de aprendizaje sobre los protocolos, formatos y exigencias que plantea la actividad de proyectos, así como en lograr la actuación como equipo de varios actores municipales. Esta ventaja posiciona favorablemente al territorio para aprovechar de forma más efectiva las oportunidades que se están produciendo en el país con las medidas del reajuste económico y social. ***“En términos de trabajar con proyectos y lograr que varios actores municipales trabajen como equipo nos hemos anticipado a la iniciativa municipal. Se ha fortalecido el grupo de proyectos”*** (Zoraya, coordinadora del Proyecto).
- Fortalecimiento de la actividad de coordinación del trabajo colectivo. Básicamente en la primera etapa fueron creados grupos de apoyo o espacios de coordinación para determinadas áreas con mayores dificultades, tales como: la actividad de género, la coordinación general, el monitoreo y sistematización, la gestión de compras y distribución de materiales, que aunque con diferentes niveles de desempeño, contribuyeron a generar un clima colectivo de trabajo y un ambiente de confianza y transparencia.
- Apoyo a los procesos de formación para la gestión del desarrollo. Aunque resulta imposible captar en todas sus dimensiones los procesos de formación propiciados por el proyecto, momentos importantes han sido, sin dudas, la construcción de una estrategia de desarrollo municipal que

identifica las direcciones fundamentales de esfuerzos y recursos con que cuenta el territorio, y las capacidades adquiridas en su desarrollo por el Grupo Gestor para alcanzar las tareas previstas y que son vivenciadas en términos de crecimiento grupal, personal y también en la autoestima. Resulta ilustrativa la siguiente narración: **“Hemos usado bien el dinero, lo hemos multiplicado”, ... “Yo no sé cómo he aprendido a negociar con la gente”, ... “Guárdame esto, no me lo vendas”, ... “Yo creo que me hacen caso,... porque al principio fue muy duro”, ... “De alguna manera todo este trabajo hace que confíen más en ti, yo creo que ahora mismo tengo más respeto de mis compañeros”** (Lucy, representante municipal CIERIC).

**Una clave exitosa ha sido la cooperación horizontal entre distintas organizaciones en cuestiones prácticas referidas a la ejecución de los distintos sub-proyectos, con aprendizajes y acompañamiento entre actores con más y menos experiencia.**

A su vez, la actividad de capacitación desplegada, reviste varias características a tener en cuenta:

- Se expresa en una doble dirección. Los actores locales resultan capacitados y a la vez son capacitadores, constatándose un importante efecto de derrame hacia otras instituciones municipales atendiendo al rol de formadores que en buena medida estos desempeñan. Han desplegado un activo papel hacia múltiples instituciones y organizaciones del territorio, entre las que destacan acciones con la dirección municipal del PCC y también con el Grupo Municipal de Proyectos.
- Las capacitaciones recibidas provienen tanto de especialistas locales, como provinciales, nacionales e internacionales, estos dos últimos propiciados por Oxfam en coordinación con el proyecto. Estas acciones han tenido lugar en el propio municipio, en otras provincias y también en el extranjero, posibilitando la ampliación de la capacidad de análisis y de los marcos de referencia, la contrastación y asimilación crítica de distintas realidades, así como el enriquecimiento del arsenal de opciones para enfrentar la gestión del desarrollo. Las acciones de capacitación por expertos nacionales y extranjeros en el propio municipio totalizaron 13 en tanto ascendieron a 11 aquellas que implicaron la presencia de actores locales fuera del municipio, dos de ellas en intercambios internacionales.
- Experiencias relevantes han sido los intercambios con actores locales en El Salvador, sobre desarrollo local, y en Canadá sobre mujer, agricultura y seguridad alimentaria local, en las que participaron profesores(as),

investigadores(as), una decisora política y una productora. Estos intercambios de experiencias posibilitaron la reflexión sobre las características del desarrollo local en contextos diferentes de planificación centralizada o de libre mercado.

- Las temáticas abordadas han sido diversas, si bien han estado orientadas a favorecer aquellas áreas del conocimiento más directamente relacionadas con la actividad de gestión del desarrollo. Han abarcado: formulación y gestión de proyectos, proyectos de inversión, planeación estratégica, gestión financiera, concertación y articulación de actores, equidad de género, desarrollo y gestión local, educación popular, comunicación, trabajo comunitario, trabajo grupal y coordinación de grupos, entre otras.



FOTO: Humberto Mayo

*Documentando el proyecto.*

La actividad de monitoreo, documentación y sistematización por parte del Grupo Gestor constituye la esfera de trabajo menos consistente desde el ángulo del fortalecimiento de capacidades<sup>13</sup>. Aunque se lograron avances en la sistematización, organización, análisis y procesamiento de evidencias de la experiencia y en el control contable y financiero, hubo un débil uso de la línea de base como brújula orientadora que marca la distancia entre el punto de partida y la meta, sobre todo en la dimensión de la producción agropecuaria.

<sup>13</sup> Se mantuvo en todo momento el acompañamiento de Oxfam para la actividad de seguimiento y evaluación del proyecto, el apoyo directo a actividades concretas y la promoción de un ambiente facilitador.



Capacitación e intercambio en el terreno.

**La integración de los intereses, esfuerzos y capacidades de actores municipales –que en ocasiones incluye a actores provinciales– en el área de la capacitación, dimanó de las necesidades identificadas por los propios actores cuando cada quien comenzó a realizar sus respectivas acciones, a la usanza de trabajo tradicional, y se evidenciaron choques, vacíos, superposiciones, así como las potencialidades del trabajo conjunto para elevar la calidad de las acciones.**

- Desarrollo de la capacidad de articulación y de sinergias entre actores diversos que aprovecha la energía colectiva y la fortaleza de la diversidad para engranar las lógicas diferentes que caracterizan a los procesos de desarrollo.

Se verifica una cooperación muy saludable entre los actores relacionados con la actividad agropecuaria (agricultura, ANAP, ACTAF y ACPA), la Universidad, la Sede Municipal, la FMC y Cultura para la planificación de actividades y de capacitaciones, sobre todo en temas agropecuarios y de género.

Las Ferias de Biodiversidad constituyen un ejemplo paradigmático de articulación y espacio social de reconstrucción de la identidad local. En ellas pueden confluir, en la finca de un productor o en el área de una institución académica, una demostración práctica sobre los cuidados de un cultivo, las bondades de determinadas variedades o de una tecnología, la distribución de semillas y de

material didáctico, el conocimiento teórico o “científico” y el práctico o “popular”, una conferencia, actividades de la cultura local con la actuación de niños o grupo artístico, la presentación de propuestas culinarias de la zona, y el necesario intercambio entre numerosos productores(as), técnicos(as) y decisores(as) que intercambian criterios, saberes, visiones y también afectos. **“En la primera feria de soya se prepararon 100 meriendas para los que participarían, y solo fueron 15 personas, y 6-7 meses después, en la última feria de frijol realizada, no alcanzaron las cien meriendas”** (Ernesto, presidente CCS José M. Rodríguez).

En la percepción de los propios actores, la experiencia vivida ha tributado al fortalecimiento de capacidades atendiendo a los siguientes elementos:

- Fortalecimiento institucional.
- Mejoramiento de relaciones de trabajo y de la coordinación entre actores.
- Elevación de las condiciones de vida de la población del municipio.
- Crecimiento personal y fortalecimiento de la identidad local.
- Desarrollo de potencialidades e iniciativas.
- Mejoramiento de la actividad agropecuaria.
- Fortalecimiento del intercambio social.



FOTO: Humberto Mayol

**“La apertura de la feria fue una verdadera fiesta. Más de 4 000 personas llegaron, el proyecto ha apoyado la construcción y el municipio construyó un rodeo adjunto. Todos los sábados llega gran cantidad de gente a comprar y a divertirse”** (Marta, vicepresidenta del gobierno municipal).

**Cuadro 2:** Actividad de Formación desplegada por el proyecto

<b>Capacitaciones en el municipio</b>		
<b>Fecha</b>	<b>Tema</b>	<b>Facilitador/ra</b>
14 y 15 julio, 2009	Taller de Género: aspectos teóricos y metodológicos.	Norma Vasallo, Cátedra de Género de la Universidad de La Habana.
1 y 2 junio, 2010	Taller de Formulación de proyectos.	Mayda Pérez.
13 julio, 2010	Taller sobre Marco conceptual, desarrollo local, participación ciudadana.	Marcos Rodríguez, Consultor externo del proyecto.
Octubre, 2010	Planificación Estratégica.	Marcos Rodríguez, Consultor externo del proyecto.
1 y 2 diciembre, 2010	Taller Concertación para la gestión local.	Red de Cultura de Paz del Centro Félix Varela.
5 -10 diciembre, 2010	Taller de Concepción y metodología de la Educación popular.	CMMLK.
Enero, 2011	Formulación y evaluación de proyectos de inversión.	Luis Rojas, Consultor financiero del proyecto.
11 - 15 julio, 2011	Taller de Trabajo comunitario.	CMMLK.
12-6 septiembre, 2011	Taller Trabajo grupal y coordinación de grupos.	CMMLK.
5-9 diciembre, 2011	Taller de Ecología política y Educación popular.	CMMLK.
20 junio, 2011	Taller sobre gestión financiera de proyectos. Lectura, análisis e interpretación de los estados financieros.	Luis Rojas, Consultor financiero del proyecto y Oxfam.
Febrero, 2012	Taller de Comunicación.	CMMLK.



**Cuadro 2** (continuación)

<b>Participación en eventos e intercambios fuera del municipio</b>		
<b>Fecha</b>	<b>Tema</b>	<b>Facilitador/ra</b>
29-5 diciembre, 2009	Participación de Maritza Ingram, colaboradora de la FMC en el territorio, en el taller: Género, Derechos Humanos y Violencia contra las Mujeres.	Centro Nacional de Educación Sexual (CENESEX).
5-9 abril, 2010	Participación de Olga Lidia González Asen, colaboradora de la FMC y trabajadora de los medios de comunicación en el municipio, en el "Taller para las/os referentes de género de las Instituciones y Programas/Proyectos de cooperación internacional para el desarrollo sostenible".	Norma Vasallo, Cátedra de la Mujer de la Universidad de La Habana.
14 -18 junio 2010	Participación de cuatro actores locales en el Taller "Concepción y Metodología de la Educación popular".	CMMLK.
11 - 18 julio 2010	Participación de tres actores en el intercambio del proyecto con experiencias de desarrollo local, en El Salvador.	El Salvador.
24-25 marzo 2010	Participación de Edilberto Erasmo Arnedo, miembro del Grupo Gestor del Proyecto en el taller "Gestión Integrada del riesgo."	Pascale Turcotte, Especialista de la Dirección de Las Américas en la ACDI; Gestión financiera oficina de proyectos de ACDI.

**Cuadro 2** (continuación)

<b>Participación en eventos e intercambios fuera del municipio</b>		
<b>Fecha</b>	<b>Tema</b>	<b>Facilitador/ra</b>
Mayo, 2011	La participación del grupo de género en el “Taller de intercambio de experiencias en género para las/os referentes de género de las Instituciones y programas/ Proyectos de cooperación internacional para el desarrollo sostenible”.	Cátedra de Género de la Universidad de La Habana.
Octubre, 2011	Participación de Raquel Ruz (profesora de la Universidad Las Tunas) y Marianela Pérez (profesora de la Sede Municipal Universitaria y productora, en la celebración del Día de la Mujer Rural en Canadá.	Oxfam Canadá.
Octubre, 2011	Participación de seis actores locales en el V Taller Regional de Intercambio de Experiencias, “La cultura y los procesos de desarrollo local y comunitarios.	CIERIC, UNEAC.
Febrero-marzo, 2012	Gestión de proyectos para el desarrollo local.	ANEC.
Febrero, 2012	Participan dos actores locales en el curso de Postgrado: Género y comunicación.	Isabel Moya, Instituto de Periodismo.
Marzo, 2012	Participación de cinco actores locales en el Taller de Intercambio, experiencias: Enfoques y perspectivas del desarrollo local a partir de la dimensión sociocultural.	CIERIC.

## b) PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

Las direcciones de trabajo para el fortalecimiento de la agricultura en el municipio se inscriben en el repertorio de acciones que se acometen en el país para lograr un incremento de la producción y la eficiencia agropecuaria, en un contexto de emergencia nacional. A la agricultura municipal se le añade el imperativo de transformar los sistemas productivos cañeros para una reorientación del perfil económico del territorio y enfrentar las caídas de producciones ocasionadas por el paso del ciclón Ike.

La estrategia impulsada por el proyecto apostó a los siguientes componentes:

- Fortalecimiento de la infraestructura productiva y condiciones de trabajo.
- Aumento de la producción animal (conejo y ovino-caprino).
- Incremento de la disponibilidad local de semillas (frijol, maíz, garbanzo, arroz, yuca, boniato).
- Ampliación del flujo de conocimientos, el intercambio de saberes y las relaciones entre diferentes actores.
- Desarrollar la capacidad de los y las productores/as en técnicas agrícolas sostenibles.

El fortalecimiento de la estructura productiva y de los procesos de formación para incrementar la producción municipal de carne, arroz y granos, promoviendo una agricultura sostenible, favoreció la cría de conejos y de ganado ovino-caprino, la producción de semillas de variedades con elevada adaptación local, la producción de medios biológicos para enfrentar las plagas y enfermedades de los principales cultivos –más allá de la tradicional caña de azúcar– a través de la rehabilitación del Centro de Reproducción de Entomófagos y Entomopatógenos (CREE) municipal, la actividad de comercialización y la difusión del conocimiento y las prácticas agroecológicas entre los(as) productores(as).

En todas estas direcciones se obtuvieron resultados, si bien dificultades para la adquisición de los materiales y necesarios recursos han provocado atrasos en la puesta en marcha de la producción de medios biológicos para la actividad de cultivos varios en el CREE<sup>14</sup>, el funcionamiento del sistema ovino-caprino, la finca de semillas y la producción de abonos orgánicos con el fomento de la lombricultura en cinco unidades productivas. Por otra parte, han existido dificultades, desde la misma construcción de la línea de base para establecer las

---

<sup>14</sup> La ampliación del funcionamiento del CREE para atender también necesidades de cultivos varios ha confrontado diversos contratiempos que se han ido resolviendo, como los relacionados con el local, la adquisición de los autoclaves y finalmente, la marquetería.

magnitudes de las producciones en el municipio y monitorear su comportamiento de forma sistemática, así como el aporte del proyecto a esta actividad.



FOTO: Humberto Mayol

*Sembrando alimento para conejos para no depender de pienso importado.*

La información proporcionada por la Delegación Municipal de la Agricultura (ver anexo 4) evidencia al cierre de 2011 incrementos en las producciones municipales en relación con el año 2007 en: frijoles, hortalizas y carne de conejo y caprino, no así en la vianda, ni en el arroz por afectaciones en el área de siembras. Sin embargo los/as productores/as vinculados/as al proyecto han aportado el 71% de esta gramínea.

El aporte del proyecto a la producción municipal en 2011 fue también del 100% de la carne de conejo la cual se incrementó en un 60% respecto a 2007, pero es importante considerar que esta cifra refleja únicamente la cantidad comercializada en ferias y a la entidad compradora estatal, no así el incremento en autoconsumo y de venta directa. En frijol, viandas y hortalizas, esta contribución oscila entre un 23 y 32% y se esperan incrementos en viandas y hortalizas al contar con sistemas de riego que disminuyen la dependencia del irregular régimen pluvial. La producción ovino-caprino, aunque no se ha culminado la construcción del centro previsto, ya registra ventas de leche (1 200 litros), carne (900 kg) y animales (19), según datos proporcionados por la cooperativa José Manuel Rodríguez en noviembre de 2011.

***“Ha cogido fuerza esta actividad de cría de conejos. Niños, mujeres, círculos de interés... yo no salía de la casa y ahora comparto con gente de niveles muy superiores, periodistas, estomatólogos, el anterior Secretario del PCC era criador e impulsó mucho esta actividad... Arnedo, la esposa y el hijo son ahora criadores, también Ernesto... los talleres son de más de 100 personas que vienen de todos lados”*** (George, ACPA municipal).

***“La empresa municipal que comercializa la carne de conejo ha mejorado sus indicadores productivos con la presencia de los cunicultores del proyecto, que representan un espacio de garantía y calidad... y la empresa sabe que si necesita carne, y buena, cuenta con los cunicultores del proyecto”*** (Quiñones, ACPA provincial).

El incremento de la disponibilidad de semillas para los(as) productores(as) resulta quizás la actividad con mayores potencialidades para cubrir las demandas municipales. Cinco centros de diversidad biológica y experimentación en las propias fincas de campesinos, atendidos y gestionados por estos, funcionan como verdaderos bancos de semilla *in situ*. En tanto, las once Ferias de Biodiversidad efectuadas en cultivos como: la soya, frijoles, tomate, garbanzo, boniato y arroz, constituyen centros de experimentación, producción, conservación y difusión de semillas, y también de conocimientos y tecnologías, que hacen un significativo aporte al desarrollo de una agricultura sostenible. ***“El proyecto nos dio la oportunidad de combinar los saberes de la Universidad y del campesinado, y los resultados están en la finca, no en un Instituto”*** (Raquelita, Universidad Las Tunas).

Los esfuerzos en esta área han favorecido el incremento de las producciones, el acceso de productores y productoras a semillas y variedades de adaptación local, la comercialización de la producción, mejores ofertas gastronómicas a la población en diversidad y calidad, la capacitación en procesos agrícolas, la difusión de una perspectiva más agroecológica y respetuosa con el medio ambiente, el incremento de los ingresos de productores(as) y cooperativas vinculados(as) al proyecto y también el fortalecimiento del desempeño de la Delegación de la Agricultura y su rol en el difícil contexto de transformación de la agroindustria cañera que vive el territorio. El lógico proceso de maduración de las inversiones que ahora sólo se inician, debe producir un incremento de la producción agropecuaria.

## c) PROMOCIÓN DE LA EQUIDAD DE GÉNERO

Los esfuerzos en esta área se encaminaron a:

- Mejoramiento de las condiciones de trabajo en la delegación territorial de la organización femenina (FMC).
- Fortalecimiento organizativo para el despliegue de una estrategia municipal de equidad de género.
- Promoción del empleo femenino.
- Incremento de la capacitación y la sensibilización de actores locales.

Aunque en todas las direcciones se obtuvieron logros, la estrategia de género jugó un papel fundamental en los resultados obtenidos por la integración de actores diversos (Salud Pública, Emisora local, Universidad, ANAP, ACTAF, Gobierno, Agricultura).

La intención de impregnar la perspectiva de género en todas las direcciones de trabajo del proyecto se materializa en esta experiencia, a través, de la creación de un grupo integrado por múltiples actores, mujeres y hombres, encargado de construir una estrategia de género que sirviera de hoja de ruta flexible en este tema. En la práctica funcionó como una plataforma de trabajo para la actuación de las organizaciones en el municipio. No hay que olvidar que se trata de actores municipales, que incorporan la filosofía y las prácticas positivas del proyecto a su quehacer cotidiano. Si se considera además que en este grupo están presentes la Universidad, la organización campesina, la agricultura, los medios de difusión, y otros actores locales, se logra un incalculado efecto de derrame hacia todo el tejido institucional, que le otorga fortaleza a cualquier intención transformadora.

Parece oportuno extender las reflexiones en este punto en tanto experiencia válida para otros empeños. El grupo tiene un comité organizador de eventos y articulador de la difusión de actividades del proyecto, un comité académico enfocado en la sensibilización y capacitación, y un colectivo de autores que se propuso y logró, entre otras cosas: la publicación de un libro con las historias y testimonios de mujeres líderes del municipio, con el propósito de visibilizar su quehacer y aportes en distintos sectores del territorio.

Las dificultades presentadas –y resueltas por el camino– han tenido que ver con la capacidad de liderazgo en sus inicios, la dilación en el tiempo de construcción y puesta en marcha de la estrategia, y más recientemente, con el funcionamiento sistemático del grupo. El carácter “ambicioso” de la estrategia “pensada para el municipio como campo de acción” que se temía en un inicio sobrepasara las posibilidades del proyecto, ha favorecido en la práctica el alcance tan amplio que ha tenido la actividad de género en el territorio, al

hacerse parte orgánica de su funcionamiento, aunque también se han ido perfilando y ajustando los contenidos de la propia estrategia.



*Chaparreras se presentan con luz propia en la XXI Feria Internacional del Libro, La Habana, 2012.*

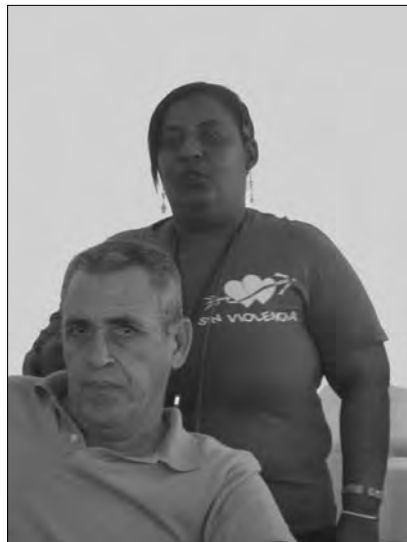
Las fortalezas se ubican en el carácter multiactoral de la estructura creada, el efectivo liderazgo -comprometido e inteligente- el enfoque sistémico de la estrategia concebida, que da cabida a un espectro muy amplio de acciones (de investigación y diagnóstico, capacitación, sensibilización, divulgación, promoción de liderazgo y de empleos femeninos), además de considerar el trabajo en redes. La existencia de una estrategia integrada de capacitación entre todos los actores del proyecto, surgida en el transcurso de la experiencia, también ha jugado un papel relevante en los resultados alcanzados.

El carácter abierto y flexible en el desempeño del grupo ha sido una fortaleza adquirida. En el transcurso de su funcionamiento ha ido perdiendo fuerza, por dificultades lógicas de su inserción en otra escala, la presencia de actores provinciales, a la vez que se ha nutrido de representantes locales de otras esferas. También, puede apuntarse el desarrollo de capacitaciones por las propias integrantes del grupo, con fortalezas locales, algo que no ocurría en los inicios.

El abanico de acciones desplegadas penetra en las escuelas, las comunidades, las cooperativas, instituciones estatales, los delegados de consejos populares, la radio comunitaria, las páginas web, los talleres y eventos científicos, las

publicaciones, la actividad de investigación, las exposiciones de artes plásticas, peñas y actividades culturales, abarcando prácticamente toda la actividad del municipio y diluyéndose la acción del proyecto en el funcionamiento municipal, marcado ahora por un enfoque de género.

**“Salió de Eddy, (ideológico de la ANAP) y de la FMC, la celebración del día de las mujeres mejores productoras, de carne de cerdo, de leche, de plátano... y se hizo con una gala en el cine. La FMC buscó la merienda, la ANAP buscó puerco y bebida. La ANAP provincial trajo agendas y afiches. Los camiones de sus cooperativas. Vinieron mujeres con sus familias y sus presidentes... antes era un trabajo sectorial y de irradiación, pero ahora es de articulación”** (Clarivel, FMC)



Representantes de la FMC y la ANAP en el Grupo Gestor.

No puede perderse de vista, sin embargo, que este alcance es posible por la existencia de un escenario altamente favorecedor dado por una cultura que reconoce el valor de la equidad, una normatividad institucional que aboga por ella y el trabajo que vienen desarrollando organizaciones como: la FMC y la ANAP, con respectivas estrategias de género y personal capacitado y entrenado para emprender estos empeños. Lo que aporta el proyecto es la visión integradora que aúna esfuerzos y capacidades sectoriales en el funcionamiento de un grupo y una estrategia de género, con el pretexto integrador de **“echar para adelante un proyecto”** que tiene por meta fortalecer la gestión participativa comunitaria con enfoque de género. **“En el evento internacional en La Habana me di cuenta de lo importante que es lo que hacemos y lo que hemos logrado, nos han preguntado cómo lo hemos logrado”** (Lucy, representante municipal CIERIC y Clarivel, FMC).

Una muestra del alcance del trabajo en esta dirección es la realización de una jornada de actividades por el Día internacional de la eliminación de la violencia contra la mujer, que culminó con el evento “Género, violencia y sexualidad” efectuado en el municipio. Constituye quizás uno de los pocos



---

municipios donde múltiples actores deciden organizar actividades contra la violencia hacia las mujeres.

En las restantes direcciones de trabajo se logró un fortalecimiento de la capacitación y la sensibilización de actores locales, a través, de múltiples talleres y actividades en escenarios diversos, y también cierto nivel de apoyo con medios de trabajo y bicicletas (21) al trabajo de la organización .

El incremento del empleo femenino exhibe la incorporación de mujeres a nuevas fuentes de empleo generadas por el proyecto: 53 mujeres en la cría de conejos, 2 en la juguera, 4 en la Feria Agropecuaria y la presencia potencial de 3-4 mujeres en la micro industria. Por otra parte, en un contexto nacional favorable de entrega de tierras ociosas a aquellos(as) interesados(as) en ponerlas a producir, y la extensión de la categoría de socias de la organización campesina (ANAP) a aquellas mujeres e hijas de campesinos que participan en tareas agropecuarias en la finca o cooperativa, se ha producido un incremento de 353 cooperativistas a partir de 2007 y 26 mujeres son nuevas usufructuarias agrícolas, lo que equivale a cuadruplicar la membresía femenina en las cooperativas agropecuarias como fruto del esfuerzo conjunto de la ANAP y la FMC.

Realmente resulta difícil lograr un aumento de la incorporación de mujeres al trabajo asalariado sin que se produzcan cambios en las condiciones del ámbito de reproducción familiar y/o en las condiciones de trabajo. Diversas políticas de conciliación (horarios flexibles, modalidades de media jornada), así como el mejoramiento de las condiciones laborales y en que se reproduce la vida familiar, podrían producir alguna mejoría en el caso cubano. Sin embargo, no se puede perder de vista que se requiere de una transformación más profunda que genere cambios en los roles tradicionales que pautan que las mujeres sigan asumiendo la responsabilidad de las tareas domésticas y la atención de hijos y personas mayores dentro de la familia.

Los resultados alcanzados evidencian que es posible y pertinente la transversalización de género a nivel municipal, y que es una herramienta importante contar con un grupo y una estrategia central de género que se haya construido de forma participativa, con un enfoque sistémico que articula a actores institucionales, y se apoya además, en el potencial de formación existente en el territorio.

## **d) DESARROLLO SOCIOCULTURAL**

Esta dirección de trabajo, que probablemente sea la que más sorpresas aportó, se concibió desde el inicio como una clave importante en el esfuerzo de reconstrucción a que estaba abocado el municipio tras el huracán y especialmente, tras la reconversión azucarera. Con un perfil muy bajo en el presupuesto, fue irradiando, multiplicando y extendiendo su actividad hasta invadir la generalidad de la institucionalidad cultural del territorio, a través, de la siguiente estrategia de trabajo:

- Adquisición de equipos y medios de trabajo para el fortalecimiento de la actividad sociocultural.
- Fortalecimiento de espacios de coordinación de actividades socio-culturales.
- Ampliación de espacios socioculturales, actividades y usuarios.
- Articulación con direcciones de trabajo ya establecidas en el territorio.

Múltiples relatos sobre los momentos iniciales de la experiencia recuerdan cómo los restantes actores no entendían muy bien de qué trataba la presencia de este actor de la cultura en la lógica de transformación socio productiva. Sin embargo, hoy se le reconoce haber revitalizado el trabajo de la comunidad a partir de una estrategia sustentada en dos claves importantes: insertarse en las direcciones de trabajo ya establecidas en el territorio como son: la animación, audiovisuales, patrimonio, danza, artes plásticas, música, literatura y teatro; y revalorizar el trabajo cultural de la comunidad, desarrollando iniciativas que promueven esfuerzos colectivos con enfoque comunitario, como las conocidas casas abiertas de la comunidad. Esto le ha permitido el nivel de expansión y reconocimiento alcanzado.

La débil presencia en el territorio de espacios culturales fijos y permanentes –además de las afectaciones provocadas por los huracanes– determinó la iniciativa de desarrollar actividades en casas particulares, que se han expandido a siete espacios socioculturales de este tipo y que se han especializado en investigación de la cultura local, servicio de bibliotecas, casa de baile, de literatura y de cine. A esto se suma el funcionamiento de una casa-galería que comparte espacio con el cine; la presentación de una exposición de artes plásticas con obras de jubilados y creadores del municipio, actividades sistemáticas en la plaza “El Zombie”, que acoge la mayor cantidad de población y donde se realizan actividades masivas; el trabajo con escuelas primarias y el politécnico de agricultura; los espectáculos con niños, música y tradicionales deportes campesinos.



FOTO: Humberto Mayol

Casa Galería de Arte.

***“Trabajando en la misma mesa, salían ideas; más que compañeros de trabajo, eran familia, amigos, formamos grupos de adultos, de discapacitados, de jóvenes, un coro de maestros. Los jóvenes se pagan el viaje, y vienen en coche,... y son trabajadores de la agricultura. Vienen a ensayar. Se han vuelto más nobles, hermanos, se cuidan”***  
(Lucy, representante municipal CIERIC).

Se constata el trabajo con los niños y jóvenes desde la comunidad, sus costumbres y tradiciones, por la integración que se logra con la familia, desarrollándose el interés por preservar los géneros tradicionales y la identidad cultural. Un joven decía en uno de los talleres efectuados: ***“El proyecto ha traído más vida al municipio”, “ya los jóvenes tenemos opciones para el tiempo libre”.***

El conocido efecto extendido o multiplicador que provocan las acciones del proyecto, se expresa en hechos como: la confección de vestuarios para actividades programadas, con telas compradas por el proyecto, y donde la gente aporta otros componentes, tales como: adornos, hilos, etc. Otro ejemplo es el pequeño taller de carpintería que cuenta con una dotación inicial adquirida con presupuesto del proyecto que incluye: caladora, lijas, brocas. Unos 4-5 hombres

pusieron un motorcito, un torno, “**parece un sueño... pero ahí está**”. Con él se cubren necesidades de marcos, retablos, reparaciones menores “**hasta ellos compran un poquito de barniz para que salga más bonito**”,... “**yo les doy un poquito y ellos ponen más**” (Lucy, representante municipal CIERIC).

Se evidencia el fortalecimiento de la participación en el diseño e implementación de acciones que enriquecen la espiritualidad y la vida cultural del municipio.

Al igual que en la dimensión de género, se trabajó también con un grupo gestor del proyecto sociocultural encargado de conducir y facilitar el desarrollo de estos espacios en la comunidad “El Canal”. Sin embargo, el trabajo sociocultural se ha extendido con apoyos puntuales y compartiendo recursos para necesidades específicas, a otras cuatro comunidades, las siete casas abiertas y los 13 barrios, a grupos municipales de música, danza y teatro, los promotores culturales y los instructores de las cuatro casas de cultura del municipio.



Grupo musical compuesto por personas con alguna discapacidad.

### Ajustes en el camino

Un balance general de lo logrado en la implementación de las diferentes direcciones de trabajo del proyecto, en su relación con lo planificado, revela un conjunto de actividades previstas que no pudieron implementarse. Estas tienen que ver mayoritariamente con acciones constructivas (un acueducto, la rehabilitación de la Casa de Orientación a la Mujer y la Familia, un almacén

y naves de lombricultura) y la adquisición de un transporte. Las causas han estado asociadas a las dificultades para acceder a los materiales de construcción en el mercado nacional, la no disponibilidad de moneda nacional en algunas instituciones para respaldar el costo en moneda convertible (CUC) y la complejidad de los trámites establecidos para recibir donaciones como autos. Todas estas limitaciones tienen que ver con el contexto nacional en que se desenvuelve la experiencia, caracterizado por una fuerte restricción de las ofertas y un reacomodo de la actividad económico-financiera en el funcionamiento institucional y de la economía en general.

Los reajustes de presupuestos –por la redistribución de aquellos asignados a las actividades no acometidas y por las variaciones de los precios calculados inicialmente– posibilitaron emprender nuevas acciones para beneficio de la población. Fueron estas:

- Adquisición de 176 bicicletas y tres motos, estas últimas para apoyar el trabajo del gobierno.
- Mejoramiento de las condiciones de trabajo del gobierno local (computadoras, impresoras, mobiliario y bicicletas).
- Construcción y puesta en marcha de una juguera.
- Construcción de una micro industria para la producción de encurtidos, mermeladas, pulpa de frutas, y otras conservas.
- Producción de un documental como parte de la sistematización de la experiencia.
- Trece sistemas de riego en dos CPA y una CCS no comprendidas en el proyecto para cubrir alrededor de 20 hectáreas de cultivos varios, que



FOTO: Humberto Mayol

Documentando para devolver.

generarán empleo fundamentalmente a mujeres, y que podrán aportar materia prima a la mini-industria y a la juguera.

- Apoyo a servicios municipales con la adquisición de 256 cajas para transportación del pan, seis frigoríficos en puntos de venta de carne y la rehabilitación del hotel del municipio.

### UNA PARADA REFRESCANTE Y OBLIGATORIA

Justo a la salida del municipio, en un lugar muy céntrico, se encuentra la juguera construida en el marco del proyecto. Un servicio ejemplar y una oferta variada de jugos de guayaba, piña, naranja, fruta bomba, entre otros, hacen que la “juguera del pueblo” sea un gran hervidero de personas entre las que procesan las frutas, las que están pendientes de su refrigeración y las que llegan para consumir el refrescante néctar. No faltan las buenas recomendaciones del lugar y entre ellas, destaca la de un conductor de ómnibus turístico que, de pasada por el municipio, solicitó el libro de quejas y sugerencias. Ante la sorpresa y preocupación de las encargadas, el conductor apuntó *“es solo para escribir que este sitio debe ser una parada obligatoria para todas las personas que lleguen a Jesús Menéndez; los jugos son muy buenos y la atención es de primera”*.



La juguera del pueblo.



Entrada del Hotel municipal después de Ike.

***“El hotel fue destruido con el huracán. Desde que abrimos estamos llenos. En diciembre vendimos más de 100 000 pesos. Acá hay empresas que quieren alquilar habitaciones permanentemente, pero le damos prioridad a la población”*** (Administrador del hotel).



FOTO: Humberto Mayo

***“Desde que tenemos cajas para trasladar el pan a las comunidades han disminuido las quejas de la población sobre la calidad”*** (Marta Oduardo, vicepresidenta gobierno local)

Como importante indicador de las motivaciones que logra despertar esta propuesta de trabajo interinstitucional que desata la iniciativa y los deseos de “seguir haciendo”, resultan las siguientes actividades que emergieron espontáneamente, sin recursos adicionales, al calor de la actividad del proyecto:

- Creación de una biblioteca agropecuaria (futuro centro de gestión del conocimiento), a partir de la coordinación de varios actores (empresa agropecuaria, Sede Universitaria y ACPA). Este nuevo espacio posibilitará la difusión de conocimientos entre la población y especialmente en el sector juvenil.
- La conformación de un plan integrado de capacitación en el proyecto ha propiciado que la realización de talleres y acciones formativas en materia de manejo agroecológico, equidad de género, tecnologías agropecuarias, entre otras, se planifiquen y realicen de forma conjunta entre varios actores en una propuesta y un accionar de mayor fortaleza e integralidad.
- Masificación de la cría doméstica de conejos en todo el municipio.
- Acciones que dimanen de la estrategia de género, como dos eventos científicos en temas de equidad de género y confección del libro *Chaparreras con luz propia*, y su presentación en la feria del libro 2012 en La Habana y en todo el país.
- Extensión del trabajo sociocultural del proyecto a otras cuatro comunidades (San Martín, Pueblo Viejo, El Batey y Las Tapas) compartiendo con ellas los recursos y multiplicando en su masividad el efecto y el valor de los aportes recibidos.

### **PUBLICACIONES PRODUCIDAS, REPRODUCIDAS Y ENTREGADAS**

- *Chaparreras con luz propia.*
- *Revolución Agroecológica: Movimiento de campesino a campesino.*
- *50 Voces y rostros de líderes campesinas cubanas.*
- *50 años después: mujeres en Cuba y cambio social.*
- *Género, participación y poder. Manual técnico-práctico de la ANAP.*
- 18 instructivos técnicos: cultivo de malanga de dos tipos, yuca, plátano, ñame, boniato, lechuga, col, pimiento, zanahoria, acelga, calabaza, tomate, ajo, cebolla, frutabomba, conserva de semillas, manual de procedimiento para abonos orgánicos.
- *Manual para productores/as de la agricultura urbana y suburbana ante la amenaza de eventos climáticos adversos.*
- *El clima cambia, amenaza y exige adaptación: Una mirada a la experiencia cubana de protección ante el cambio climático.*



---

## VI. LO QUE QUEDÓ, LOS APRENDIZAJES

En el balance final de toda experiencia, mucho más si de transformación social se trata, emerge la reflexión no sólo sobre lo que se logró y el modo en que se hizo, sino también sobre aquello que no pudimos alcanzar, lo que podría hacerse de un modo más efectivo, y lo que nos dio resultado y volveríamos a repetir enfrentados a experiencias similares.

No pocos desafíos tuvo que enfrentar este proyecto, pero lo más importante radica en lo que estos significaron para el crecimiento organizacional del Grupo Gestor y de cara a futuras intervenciones. De forma resumida, fueron los siguientes:

- La actividad de coordinación general del proyecto y el trabajo en equipo.
- El establecimiento y funcionamiento de la cuenta del proyecto y la administración financiera.
- El funcionamiento orgánico del grupo intersectorial de género.
- La articulación de las actividades de capacitación.
- La capacidad de captación y procesamiento de información en función de la evaluación de los cambios, básicamente en la actividad agrícola.
- La ejecución del presupuesto ante la escasez de ofertas en el mercado nacional.
- La disponibilidad de moneda nacional para respaldar los costos en moneda convertible.

Las acciones desplegadas para alcanzar los resultados previstos en estas áreas constituyen importantes aprendizajes. Una mirada retrospectiva puede distinguir aquellas dificultades enmarcadas en mayor medida en el ámbito de control del proyecto, como las referidas al liderazgo colectivo, el funcionamiento de los diferentes grupos, las articulaciones, los procesos de comunicación, los procesos de formación, etc., y para las que funcionó con bastante acierto el acompañamiento de Oxfam en el seguimiento permanente a las actividades del proyecto. Identificadas oportunamente, recibieron un tratamiento que consistió, en lo fundamental, en diseñar acciones concretas (creación de grupos de apoyo, selección de nuevos responsables de acciones, establecimiento de cronogramas y su chequeo periódico, tomar acuerdos específicos y velar por su cumplimiento) en un accionar denominado en algún informe como: "estrategia de acorralamiento de las dificultades". También, en todos los casos, se acudió a la inteligencia colectiva y a la fortaleza de la diversidad, a través, de reuniones de trabajo y ejercicios grupales, donde se analizaba la marcha del trabajo, los logros y las dificultades y se hacían propuestas que perfilaban una ruta de trabajo colectivo que se nutría de los aportes de los(as) participantes.

Otro grupo de dificultades se relaciona en mayor medida con el entorno económico y el marco regulatorio o normativo nacional en que se desenvuelve el proyecto, tales como: la disponibilidad de ofertas y de moneda nacional de las instituciones, así como los procedimientos establecidos para la adquisición de diferentes recursos, escapaban más del alcance mismo del proyecto, o al menos de su accionar directo. En estos casos se asumió más bien una estrategia de mitigación, encontrando variantes o alternativas como que Oxfam o alguna de las instituciones participantes asumieran un papel más activo en la gestión de compras, o la adquisición de otros bienes como alternativa a los concebidos inicialmente (como motos y bicicletas en lugar del auto).

Un reto, que aunque identificado tempranamente no pudo ser superado a plenitud, aún cuando se evidenció un mejoramiento en la trayectoria de la experiencia, es el relativo a la gestión de la información cuantitativa en función de la evaluación de los cambios en la actividad agropecuaria. Ataño tanto a una problemática más general de disponibilidad de información estadística de la actividad agropecuaria a escala territorial, como a las capacidades que no logró desarrollar el proyecto para construir información pertinente para sus propios indicadores. De modo que las dificultades para la ejecución del presupuesto y la gestión de la información cuantitativa, básicamente en la actividad agropecuaria (con excepción de la actividad cunícola), han permanecido como foco de tensión durante la experiencia, y probablemente continúen signando el escenario de la actividad de los proyectos en los próximos años. Este conocimiento nos alerta sobre la identificación de acciones tempranas en estas direcciones para futuros empeños.

A la luz de los aprendizajes que dimanar de esta experiencia, en taller con los miembros del Grupo Gestor y la presencia de otros y otras beneficiarias, fue identificado el siguiente repertorio de elementos a tener en cuenta en otras experiencias de este corte (ver cuadro 3).

A estos elementos habría que añadir la importancia de la actividad de seguimiento y evaluación sistemática para detectar aquellas acciones de mayor riesgo, o que presentan atrasos en su ejecución, que posibilite adoptar con agilidad, alternativas pertinentes y oportunas. También, es lectura importante desde los necesarios aprendizajes, la necesidad de una actitud muy proactiva desde la etapa inicial de diseño de la propuesta, para la consideración del contexto financiero y jurídico del país en que se desenvuelve la experiencia, la identificación de alianzas y apoyos de instituciones provinciales, nacionales e internacionales, y la maduración de modos de gestión de la necesaria información -cuantitativa y cualitativa- que posibilite dar cuenta de la marcha del proceso.

### **Cuadro 3:** Criterios de éxito del proyecto

1. Identificación inicial de actores locales con capacidades para emprender acciones de desarrollo local.

Diseño de una estrategia de desarrollo municipal con carácter programático que encauce todo el accionar de instituciones y proyectos desde el inicio.

3. Acompañamiento de actores con mayor experiencia cuando los locales poseen escasa práctica en la gestión de proyectos. Tal es el caso de actores con elevada experiencia como: la Universidad provincial, y otros relacionados con la actividad agropecuaria como: ACPA, ANAP y ACTAF.
4. Manejo descentralizado de presupuestos. Cada actor accede, planifica y ejecuta, una porción del presupuesto total en función de las actividades y objetivos previstos por el proyecto general.
5. Desarrollo de formas de administración local y gestión económico-financiera. Procedimientos, normas y prácticas funcionales a un manejo efectivo de los recursos.
6. Capacitación y asesoramiento para el fortalecimiento de las capacidades de actores locales.
7. Incorporación temprana de componentes que generen credibilidad social, con acciones que muestren la viabilidad y beneficios del proyecto.
8. Transparencia en decisiones y reparto de recursos. Sistemática rendición de cuentas.
9. Flexibilidad de la organización donante/acompañante para entender las dinámicas locales particulares, los ritmos y tiempos de los contextos específicos para cumplir las metas establecidas en el diseño inicial.
10. Creación y funcionamiento de grupo/mesa para atender brechas de equidad de género, u otras, que irradien acciones para el funcionamiento del proyecto.

## ¿Desde qué puntos de vista resulta exitoso este proyecto?

El intenso andar por los escenarios donde transcurrió la experiencia y los muchos informes y testimonios producidos, permiten, a riesgo de constituir una relación inacabada, identificar los siguientes elementos:

- Fortalecimiento de un clima de confianza entre los actores locales y los pobladores en las posibilidades reales de mejoramiento socio económico del territorio, a partir del trabajo de coordinación interinstitucional.
- Desarrollo de estilos cooperativos de trabajo entre actores que se proyectan con una visión de municipio y rebasan estrechos posicionamientos institucionales, a través, de la integración de esfuerzos, recursos, conocimientos y voluntades, para enfrentar problemas que afectan a la colectividad, y aprovechar oportunidades.
- Elevación de la calidad del trabajo de instituciones locales, tanto por contar con mejores condiciones materiales de trabajo como por un modo de hacer más coordinado con otros actores que posibilitan una apertura de las instituciones municipales a la comunidad.
- Fortalecimiento del Grupo Municipal de Proyectos, que ha diversificado y dinamizado su funcionamiento (cantidad y diversidad de propuestas) a partir de la construcción de la estrategia de desarrollo, la incorporación de otros actores y las capacitaciones recibidas en temáticas afines a la elaboración e implementación de iniciativas de transformación.
- Apropiación de la experiencia por la máxima representación del gobierno municipal, con una creciente participación y un rol más protagónico en la facilitación de las acciones del proyecto, destrabando los “nudos” que con frecuencia frenaban la ejecución de las diferentes acciones.
- Desarrollo de capacidades para trabajar con cuenta bancaria única para siete organizaciones, compartiendo presupuestos elaborados y distribuidos colectivamente, el manejo de presupuestos, la gestión de recursos, realización y distribución de compras.
- Oferta de mejores servicios en materia de alimentos y condiciones de vida de la población, favorecidos por la feria agropecuaria, la juguera, el acondicionamiento del hotel y la distribución del pan en condiciones más higiénicas.



FOTO: Humberto Mayol

*Usufructuario, productor de arroz.*

- Creación de condiciones para aumentar la producción alimentaria local en: arroz, frijoles y carnes.
- Existencia de nuevas modalidades de acceso de los(as) productores(as) a más y mejores variedades agrícolas, a través de Ferias de Biodiversidad y bancos locales de semillas, conducidos por los(as) propios(as) productores(as) que comparten solidariamente además de semillas, conocimientos y tecnologías, en un ambiente donde se integran de forma eficiente y atractiva el saber proveniente de la investigación y de la actividad práctica.
- Acumulación de capacidades en procesos de gestión del conocimiento, a través, de un mayor protagonismo de la Sede Universitaria, la ampliación de espacios de diálogo y trabajo con especialistas de diferentes instituciones provinciales, nacionales e internacionales, las capacitaciones recibidas, y el incremento de las acciones de formación que realizan los propios actores locales.



*Capacitación e intercambio sobre la producción de humus de lombriz.*

- Mayor difusión de conocimientos sobre la realidad del territorio, a partir de la participación en eventos, realización de talleres, y elaboración de publicaciones y artículos periodísticos.
- Fortalecimiento de la gestión participativa municipal con un enfoque de género, a partir del trabajo del grupo de género y de la estrategia implementada para la transversalización de dicho enfoque desde una visión integradora y sistémica que aúna esfuerzos y capacidades sectoriales.

- Incremento del empleo femenino y de mujeres en cooperativas campesinas.
- Fortalecimiento de la identidad socio-cultural, y revalorización de la actividad artística de la comunidad.
- Mayores niveles de autoestima e iniciativa social. **“El orgullo de pertenecer a Jesús Menéndez y de hacer por él”**.

Evidentemente, se registran y reconocen efectos sociales, económicos, técnicos, sobre el municipio, las instituciones, las familias y los individuos, que de alguna manera han modificado prácticas y modos de pensar. Pero, estos constituyen tan solo evidencias de las potencialidades de estilos de trabajo cooperativo frente a estilos sectoriales y competitivos, y de las capacidades con que cuenta el territorio para emprender empeños superiores y sostenidos de desarrollo local una vez finalizado el apoyo externo del proyecto. En términos de aprendizajes podría decirse que: el aporte más significativo de la experiencia ha sido: la producción de evidencias válidas para la promoción de estrategias territoriales de desarrollo, con amplia participación de actores en su diseño, puesta en práctica y control.

La sostenibilidad, en términos de continuidad de los procesos iniciados una vez finalizado el proyecto, es elevada por cuanto se trata de cambios a favor de un modelo de trabajo concertado liderado por el gobierno local, en el que se han construido razones para la articulación, modos de lograrla, así como evidencias de los beneficios que reportan estilos de trabajo cooperado para la gestión del desarrollo. Sin embargo, debe considerarse que se trata de un proceso que también contiene la reversibilidad como posibilidad, ante contingencias externas, o si los verdaderos protagonistas abandonan el empeño de construcción colectiva de agendas de cambio de su entorno inmediato, y renuncian a la articulación de conocimientos, capacidades y competencias generales, y al permanente posicionamiento reflexivo sobre sus prácticas.

## OTROS PROYECTOS APOYADOS POR OXFAM EN JESÚS MENÉNDEZ ENTRE 2009-12



### ***“Rehabilitación socio productiva de cooperativas agrícolas afectadas por los huracanes Ike y Paloma en las provincias de Camagüey, Las Tunas y Granma”***

Financiado por la Unión Europea, benefició en el municipio Jesús Menéndez a 940 socios/as (73 socias) y los 4175 familiares de nueve cooperativas (cinco cooperativas del sector campesino y cuatro UBPC) con la rehabilitación de instalaciones productivas y socio productivas de las cooperativas, la mejora de sus condiciones de vida y trabajo y la capacitación en técnicas agroecológicas y de gestión de la reducción del riesgo.



### ***“Rehabilitación de áreas ganaderas del municipio Jesús Menéndez, en Las Tunas”***

Financiado por la Embajada de Japón, benefició 227 socios/as (29 socias) de cinco UBPC y recuperó 51 instalaciones socio productivas (100%) de las afectadas por el paso del huracán y sus cooperativistas fueron informados y sensibilizados sobre medidas preventivas de protección eficiente de la infraestructura.

### ***“Agricultura suburbana y fortalecimiento cooperativo en 10 municipios de las provincias Las Tunas, Holguín y Camagüey”***

Cofinanciado por la Unión Europea, actualmente en curso, beneficia 883 socios/as (102 socias) de 6 cooperativas del municipio Jesús Menéndez, y prevé fortalecer a las cooperativas para producir, comercializar y procesar alimentos sanos y frescos para el consumo local, mejorar sus capacidades para brindar servicios a sus asociados/as y a otros entes productivos y lograr mayor presencia y representación de las mujeres en las cooperativas.



### ***“Recuperación de la infraestructura educativa en Jesús Menéndez”***

Financiado por AWO Internacional E.V, rehabilitó tres escuelas primarias derrumbadas totalmente por el paso del huracán Ike, con lo cual se mejoraron las condiciones de aprendizaje, de vida e inmueble de los/as niños/as de estas comunidades.

En términos de las evidencias que revela este proyecto, se pueden identificar las siguientes:

### **Para las políticas en general**

En el proceso de formación de capacidades para la gestión del desarrollo a nivel local, se identifica una ruta crítica:

- a) Elaboración de una estrategia municipal, definida de manera colectiva con la presencia de actores diversos, que identifique las líneas fundamentales de desarrollo, que sea socializada hacia el territorio y actualizada periódicamente.
- b) Formación de capacidades (elaboración y gestión de proyectos, manejo económico-financiero, capacidad de diagnóstico, monitoreo, evaluación, educación popular, manejo de conflictos, entre otras). Considerar el aporte esencial que realiza la Sede Universitaria con su proyección hacia la vida comunitaria en sus perfiles productivos, organizativos y culturales, y también el empleo de diversas modalidades de formación que incluya la capacitación en el territorio por parte de expertos externos, y la participación de actores locales en espacios provinciales, nacionales e internacionales.
- c) Elaboración y presentación de proyectos/propuestas a instituciones, fondos nacionales y donantes externos u otras formas de obtención de financiamientos.
- d) Mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo de la población y de las capacidades productivas del territorio. Partir de las necesidades priorizadas por la población que pueden ser atendidas en forma sostenible, teniendo en cuenta, que la mejoría de la calidad de vida y el crecimiento personal y colectivo constituyen claves del desarrollo local.

Se evidencia la posibilidad y los beneficios que aporta el fortalecimiento de una cultura de acción horizontal y un funcionamiento en redes de múltiples actores en la lógica del trabajo territorial, para la implementación de una estrategia de desarrollo liderada por el gobierno local.

### **Para el municipio**

- La capacidad territorial para enfrentar el principal desafío para un municipio: movilizar las potencialidades existentes, coordinar los distintos factores y recursos locales –económicos y productivos, humanos, naturales, sociales y tecnológicos– y ponerlos al servicio de la elevación de la calidad de vida de la población, en articulación con las estrategias nacionales.



- 
- Los actores municipales poseen capacidad de diseñar, planificar y concretar acciones y estrategias articuladas para promover y gestionar iniciativas de manera concertada que favorecen el desarrollo del territorio. Por disímiles razones, no en todas las experiencias de proyectos de transformación en los municipios, el gobierno asume este papel rector, sino algún otro actor con determinada fortaleza y experiencia de trabajo en la zona, lo que también resulta válido a la luz de no clausurar ningún punto de entrada efectivo para iniciar procesos de cambio a nivel local. Lo que sí resulta cierto a la luz de la experiencia vivida, es que cuando el gobierno en su rol de agente coordinador del desarrollo del territorio, asume, apoya y lidera los procesos de cambio, los resultados son multiplicados y potenciados. El desarrollo estratégico implica discusión, acuerdo, y compromiso de los actores populares, a través, de sus diferentes organizaciones.
  - Los procesos de cooperación y articulación entre actores municipales, provinciales, nacionales, y las agencias de cooperación, posibilitan el potenciamiento de los beneficios, el uso más racional del presupuesto y de los medios disponibles para transportación, capacitación, etc., y un proceso de aprendizaje conjunto entre los grupos coordinadores con la transmisión de experiencias e información acerca de la actividad de gestión y el manejo de los recursos.

### **Para la cooperación**

- Desde una noción de desarrollo centrado en las personas, el apoyo de organizaciones de colaboración internacional resulta importante para impulsar procesos de trabajo articulado entre distintos actores sociales en la gestión de un desarrollo más sostenible y equitativo. Estos procesos implican el diálogo y la articulación de intereses y lógicas particulares, la generación de mecanismos que impulsen la acción autogestionaria de las poblaciones metas y de vínculos solidarios, así como el fortalecimiento de las competencias de las administraciones locales para una participación más efectiva de sus pobladores en la gestión del desarrollo.
- Se refuerza la importancia, especialmente en los actuales contextos de creciente incertidumbre, de tratamientos flexibles para modificar las acciones previstas e introducir cambios para una mayor adecuación a las circunstancias variables, entender las dinámicas nacionales y no violentar la capacidad de acción de los actores locales en procesos que tienen por finalidad el desarrollo.

## Para la población

Constituyen fortalezas para la toma de decisiones y la sostenibilidad de los cambios.

- El carácter participativo y transparente de los procesos.
- La consideración de sus necesidades sentidas.
- La promoción de sistemas propios de gestión del conocimiento donde se articulen de forma atractiva y novedosa el conocimiento más especializado y el proveniente de la práctica.
- El ejercicio y promoción del funcionamiento en equipo y la capacidad para pensar en propuestas grupales desmarcadas de estrechos posicionamientos sectoriales.



FOTO: Humberto Mayol

*Todos-as quieren participar.*

De este modo pueden lograrse procesos de mejoramiento sostenido de la eficiencia en el desempeño laboral y comunitario con creatividad y adaptación a las particularidades y exigencias de cada entorno específico, a la vez que se estimula la solidaridad que resulta del énfasis en los intereses colectivos.

En esta experiencia pudieron desmontarse también varios mitos presentes en las percepciones de la población y expresados en diferentes momentos y escenarios nacionales, tales como “Los proyectos de colaboración internacional no son tan buenos (ofrecen, pero llega poco)”; “La articulación de muchos actores es una ilusión, una quimera. Cada quien trabaja en su espacio de actuación”; “Los gobiernos municipales no saben, no pueden administrar una cuenta”; “La FMC es la encargada del trabajo para la equidad de género”; o “Las casas de cultura son para exhibir obras maduras de las expresiones artísticas”.

Resulta interesante incluir a modo de cierre de este recorrido, el siguiente repertorio de expresiones de pobladores y de representantes de instituciones involucradas con el proyecto en la provincia:

En términos de ganancias individuales se recogen expresiones como estas:

**“Somos mejores personas”; “somos mejores profesionales”; “estamos más capacitados”; “hemos hecho intercambios con más personas”; “podemos compararnos”; “entendemos mejor el funcionamiento de las cosas”; “hemos aprendido de un montón de temas”; “siento que he crecido con este proyecto”, “lo que más me ha motivado es la familia que hemos logrado entre todos, hasta el último productor”** (Integrantes del Grupo Gestor).

### A MODO DE CIERRE

**“Este proyecto que parecía una locura ha resultado ser una escuela”**  
(Aurelio, ACPA provincial).

**“Los recursos que entraron con el proyecto han sido un pretexto para despertar el potencial en el municipio y pasar de una actitud pasiva a una proactiva”** (Zoraya, coordinadora del Proyecto).

**“Al gobierno se acercan preguntando cómo pueden sumarse, cómo hacer y cómo lo hemos logrado”** (Marta, vicepresidenta del gobierno municipal).



FOTO: Humberto Mayol

## VII. VALORACIONES GENERALES

1. Resulta un proyecto pertinente y oportuno en todas sus dimensiones, que logra insertarse coherentemente en las estrategias actuales de desarrollo nacional, desde el momento en que crea bases en términos de confianza y capacidades para emprender proyectos de desarrollo local más ambiciosos en un contexto favorable como el que propicia la actualidad cubana. Igualmente, se destaca una eficaz inserción de Oxfam en los procesos de desarrollo sostenible a nivel local al mostrar flexibilidad, conocimiento, y una posición de respeto y colaboración con las problemáticas de los actores locales y las políticas del país.
2. Los resultados obtenidos son alentadores y permiten importantes lecturas a la luz del desarrollo sostenible, basado en cuatro claves: la participación efectiva a nivel local de grupos y comunidades que crean y recrean su institucionalidad y sus condiciones de vida; la equidad y la justicia social y de género como dimensiones ineludibles del desarrollo; el uso de tecnologías que conservan los recursos naturales; la voluntad política y el apoyo gubernamental y/o de instituciones no gubernamentales.
3. Fortalecimiento de la capacidad y estructura del gobierno local para la coordinación e integración de los actores locales y organizaciones provinciales, mostrando avances, al menos, en diez direcciones:
  - el área de la organización;
  - el diseño estratégico;
  - el manejo descentralizado de presupuesto;
  - el trabajo de diversas instituciones;
  - la formulación y gestión de proyectos de desarrollo para una mejor inserción en las oportunidades del contexto;
  - el trabajo por una mayor equidad de género;
  - relaciones con nuevos actores (provinciales, nacionales y de cooperación);
  - los procesos de formación y gestión del conocimiento;
  - las condiciones de vida de la población;
  - la participación consciente de las instituciones y la población en acciones de desarrollo.
4. En esta experiencia de trabajo se perfilan, como dimensiones constitutivas de una espiral de fortalecimiento de la gestión del desarrollo local:
  - diseño de una estrategia de desarrollo municipal definida de manera colectiva;

- formación de capacidades con énfasis en temas de gestión del desarrollo y formulación/gestión de proyectos;
  - mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo de la población y las capacidades productivas del territorio;
  - formulación y presentación a instituciones y fondos nacionales y donantes externos, de proyectos o propuestas coherentes con la estrategia identificada.
5. Se identifican como componentes de estrategias de desarrollo agropecuario sostenible en el municipio (extensibles a la provincia, a través, de los gobiernos locales): el apoyo al área de la comercialización; el uso de bancos de semillas en sistemas productivos (estatales, cooperativos y campesinos) y las “Ferias de Biodiversidad” para el acceso a variedades de adaptación local y tecnologías, también como eficiente y atractiva vía de gestión del conocimiento; la difusión de prácticas agroecológicas y de manejo pecuario, y el funcionamiento de una estrategia de capacitación que articule las acciones, y la difusión de experiencias entre actores de la esfera, priorizando los intercambios entre productores(as).



FOTO: Humberto Mayol

Feria de semilla.

6. En la actividad agropecuaria, aún sin el necesario proceso de maduración de las inversiones, se ha favorecido el incremento de producciones, el acceso de los(as) productores(as) a semillas y variedades de adaptación local, la comercialización de la producción, mejores ofertas gastronómicas a la población en diversidad y calidad, la capacitación en procesos agrícolas, la difusión de una perspectiva más agroecológica y respetuosa con el medio ambiente, el incremento de los ingresos de productores(as) y cooperativas vinculadas al proyecto y el desempeño de la Delegación de la Agricultura en el difícil contexto de transformación de la agroindustria cañera que vive el territorio.
7. En el trabajo por una mayor equidad de género resultó pertinente la creación de un grupo y de una estrategia a nivel municipal, la cual fue construida de forma participativa, y con un enfoque sistémico que articula a actores institucionales, haciendo uso del potencial de formación existente en el territorio. Se alcanzaron resultados positivos en la generación de empleos remunerados (10), la mayor presencia de la mujer en la actividad cunícula (53) y en las cooperativas agropecuarias (353), y sobre todo, en la intención de impregnar con la perspectiva de género todas las direcciones de trabajo del proyecto, que se hizo extensible en su accionar, a la actuación de varias organizaciones en todo el municipio.
8. La actividad sociocultural apoyada por el proyecto ha tenido un efecto de derrame en la institucionalidad cultural del territorio, poniendo de relieve la importancia de esta dimensión en la implementación de la estrategia de desarrollo municipal. Se logró una revitalización y revalorización del trabajo cultural de la comunidad, a través, de iniciativas que promueven un trabajo colectivo y comunitario que afianza y desarrolla los valores identitarios.
9. Los desafíos enfrentados contribuyeron al crecimiento organizacional del Grupo Gestor sustentados en aprendizajes flexibles y continuos, la capacidad para manejar la incesante adaptación que exige el cambio, la fortaleza de la diversidad y el valor de la cooperación por sobre la competencia, acentuando la “energía social” que se manifiesta cuando los individuos y los grupos unen sus esfuerzos en un objetivo común.
10. El apoyo de la cooperación internacional a propuestas encaminadas a potenciar la coordinación entre actores locales, los mecanismos que impulsen la acción autogestionaria y las capacidades de las administraciones municipales, resulta útil para mejorar los procesos de desarrollo sostenible. Esta experiencia exhibe resultados significativos en términos de trabajo conjunto de numerosas instituciones, construcción de metas colectivas, y desarrollo de mecanismos socio-institucionales para

---

un mejor aprovechamiento del elevado capital humano y de los recursos naturales que posee el territorio.

11. Desde el aprendizaje que puede generar para la cooperación internacional para el desarrollo, el contexto cubano contrasta considerablemente con el que habitualmente encuentra este tipo de proyectos en otros países de la región latinoamericana, caracterizados por la debilidad y desarticulación económica, una marcada diferenciación y exclusión social, un escaso capital social en términos de educación y salud, y débiles instancias de gobierno a nivel local que enfrentan la intervención desarticulada y centralizada de los ministerios nacionales. El ámbito cubano a su vez, se distingue por la presencia de una economía local articulada a la economía nacional a partir de prioridades establecidas en las estrategias centrales que dejan poco espacio para generar articulaciones de mercado, una escasa diferenciación y exclusión social, una fuerte dotación de capital humano en términos educativos y de salud, y formalmente altos niveles de articulación de las entidades en el municipio, pero con muy poco espacio de toma de decisiones que no estén contempladas y supervisadas por escalones de toma de decisión superiores y extraterritoriales.
12. En estos momentos de reordenamiento del sector agropecuario en el país y de un mayor protagonismo del espacio municipal, la actividad de sistematización de experiencias provenientes de proyectos de transformación adquiere importancia renovada, al posibilitar la socialización de enfoques, metodologías y prácticas que favorecen los procesos de desarrollo y la construcción de visiones compartidas. Cumple además la función de aportar alternativas, aprendizajes y evidencias desde la actividad práctica que pudieran ser incorporadas en el diseño de políticas sociales.

## VIII. RECOMENDACIONES

Entre las direcciones principales que pueden adelantarse para futuros emprendimientos de apoyo al desarrollo local, y que pudieran ayudar a la construcción de una plataforma de discusión más amplia, se identifican:

1. Resulta útil que la cooperación internacional, desde una noción de desarrollo centrada en las personas, priorice los apoyos a la coordinación entre actores diversos, la generación de vínculos solidarios y de mecanismos que impulsen la acción autogestionada de las poblaciones metas, a la vez que propicie el fortalecimiento de las competencias de las administraciones locales para una participación efectiva de sus pobladores en la gestión de un desarrollo sostenible y equitativo. En este sentido resulta pertinente que Oxfam y otras instituciones de financiamiento, propicien:
  - El seguimiento de esta experiencia dada la importancia de dar continuidad a las acciones implementadas para la formación de competencias en la gestión de recursos, las articulaciones y sinergias, el trabajo en grupo, la promoción de equidad de género y el manejo respetuoso de los recursos naturales.
  - La realización de proyectos similares en territorios seleccionados, que permita establecer comparaciones entre estos y los hallazgos encontrados, con el fin de afinar las claves de incidencia en las políticas públicas y en la transformación social para un desarrollo más sostenible.
2. En la necesaria incorporación de elementos que permitan transitar hacia la autogestión en los actuales procesos de desarrollo local, resulta válido velar por la presencia de los siguientes elementos:
  - Orientación hacia proyectos concretos de desarrollo con beneficios tangibles para la población residente.
  - La intervención estratégica y participativa de las administraciones públicas territoriales en la planificación del desarrollo económico y social, y su rol en la creación de espacios de concertación entre los diferentes actores sociales.
  - Funcionamiento efectivo de espacios comunes de intercambio de diferentes actores como: grupos o comisiones de trabajo multiactorales para viabilizar soluciones a problemas que se identifican en la localidad.
  - Favorecer procesos de fortalecimiento de capacidades y acceso al empleo que pongan a las mujeres y a las familias en condiciones de



- generar servicios y de aumentar sus ingresos para el mejoramiento de las condiciones de vida personales y familiares.
- Ampliación de los procesos interactivos de diálogo público, con canales de inclusión de los problemas de la población y con mayor vínculo entre técnicos, decisores y población, como sustrato de la sostenibilidad de cualquier propuesta de transformación.
  - Incorporación de la dimensión cultural e identitaria como fundamento de una estrategia de manejo sustentable de los recursos del territorio.
  - Consideración del contexto financiero y jurídico del país para establecer las posibles acciones que verdaderamente pueden emprenderse desde la autogestión comunitaria.
  - Establecimiento de alianzas y búsqueda de apoyo de instituciones provinciales, nacionales e internacionales.
3. Fortalecer los procesos de captación de información, seguimiento, análisis y evaluación de la información proveniente de la actividad de los proyectos y en relación con su contexto inmediato por parte de los propios actores locales.
  4. Mantener, o elevar, en el diseño de propuestas de transformación, el grado de flexibilidad necesario para modificar las acciones previstas e introducir cambios que se ajusten a las circunstancias cambiantes y a nuevos aprendizajes del grupo.
  5. Para promover una presencia más efectiva de las mujeres en los procesos de desarrollo a nivel local:
    - Fortalecer el funcionamiento de un grupo de trabajo y una estrategia de género que funcionen como plataforma para la actuación de las organizaciones en el territorio
    - Incorporar acciones encaminadas a la transformación del entorno laboral y familiar, en particular aquellas que posibiliten una distribución más equitativa de tareas productivas y reproductivas.
    - Apoyar acciones encaminadas a fortalecer las actividades y funciones de la Casa de Orientación a la Mujer y la Familia, considerando el rol protagónico que esta puede jugar en un escenario de incremento del autoempleo y otras formas laborales no estatales previstas en la reorientación del modelo de desarrollo en el país.
  6. Potenciar la creación de redes de intercambio entre los diferentes actores, que ayuden a socializar información, diseminar resultados, intercambiar experiencias, multiplicar las posibilidades de solución de problemas del desarrollo local con ahorro de recursos.

**Anexo no. 1:**

**BREVE CRONOLOGÍA DE LOS MOMENTOS MÁS RELEVANTES DEL PROYECTO**

<b>Primera etapa: “GESTACIÓN”</b>	
Julio, 2008	Primera visita de Oxfam al municipio.
Septiembre, 2008	Visita de Oxfam al territorio.
Septiembre, 2008	Huracán IKE (más de 34 000 personas evacuadas, 80 por ciento del fondo habitacional severamente afectado, derrumbe de 13 escuelas de las 99 existentes).
Octubre, 2008	Visita del director de Oxfam Canadá al territorio.
Mayo, 2009	Elaboración de la estrategia de desarrollo municipal con la participación de 54 representantes de diferentes espacios de la estructura de gobierno.
Abril, 2009	Comienza la ejecución del proyecto. Llegada de los primeros recursos comprados por Oxfam.
<b>Segunda etapa: “ARRANQUE”</b>	
Junio, 2009	Primera visita de evaluación y seguimiento con evaluador externo. Construida la línea de base del proyecto.
Julio, 2009	Capacitaciones a actores en temas de equidad de género y desarrollo local. Taller sobre aspectos teóricos y metodológicos de la equidad de género. Cátedra de Género de la Universidad de La Habana. Acción de capacitación por consultor externo con el tema del Desarrollo local.
Febrero, 2010	Visita del embajador de Canadá y presentación del trabajo del proyecto por su coordinadora.
Marzo, 2010	Apertura de la cuenta bancaria del proyecto, que es manejada desde ACPA provincial (marzo, 24). Llegada de las primeras computadoras, mobiliario, materiales informáticos, y de oficina. Camiones de ANAP y gobierno de Jesús Menéndez.

## Anexo no. 1 (continuación)

<b>Tercera etapa: "DE HACER, ORGANIZARSE, SOÑAR...COMPRAR"</b>	
Abril, 2010	Segunda visita de evaluación y seguimiento.
Mayo, 2010	Se formula la Estrategia de Género del proyecto, con un proceso liderado por la FMC local y un grupo intersectorial.
Junio, 2010	Gobierno local con mayor presencia. Se comenzó a ejecutar el presupuesto desde la cuenta. Capacitaciones a actores: Taller de Formulación de proyectos.
Julio, 2010	Creación de la unidad de monitoreo, evaluación y sistematización del proyecto. Intercambio de experiencias de actores locales en El Salvador sobre desarrollo local.
Octubre, 2010	Tercera visita de evaluación y seguimiento. Revisión de medio término. Reformulación del presupuesto y toma de decisiones conjuntas. Acción de capacitación por consultor externo con el tema de "Planeación estratégica. Conceptos básicos y metodología. FODA".
Diciembre, 2010	Ciclos de actividades de formación en gestión local y educación popular. -Taller Concertación para la gestión local. Red de Cultura de Paz (Centro Félix Varela). -Taller de Concepción y Metodología de la Educación Popular (CMMLK). -Capacitación en Educación Popular (CMMLK).
Enero, 2011	Taller de formulación y evaluación de Proyectos de Inversión. Auditores externos.
Marzo, 2011	Cuarta visita de evaluación y seguimiento.
<b>Cuarta etapa: "DE PERFECCIONAR, REPENSAR, CRECER"</b>	
Julio, 2011	Acciones de capacitación en trabajo comunitario y gestión financiera. Taller de trabajo comunitario (CMMLK). Taller sobre gestión financiera de proyectos. Auditores y Oficina.

**Anexo no. 1 (continuación)**

<b>Cuarta etapa: “DE PERFECCIONAR, REPENSAR, CRECER”</b>	
Septiembre, 2011	Quinta visita de evaluación y seguimiento, “ofensiva” en la actividad de compras y ejecución del presupuesto. Taller Trabajo grupal y coordinación de grupos (CMMLK).
Noviembre, 2011	Visita de evaluación y sistematización con evaluador externo. Apertura de la juguera con presencia del gobierno. Realización de documental sobre la experiencia del proyecto.
Diciembre, 2011	Taller de Ecología política y Educación popular (CMMLK).
Febrero, 2012	Capacitación en comunicación y en gestión de proyectos. Taller de Comunicación (CMMLK). Taller de gestión de proyectos (ANEC).

**Anexo no. 2:**

**ACTIVIDADES REALIZADAS EN LOS RESPECTIVOS EJES Y SUS EFECTOS**

<b>Fortalecimiento de capacidades de los actores locales para la gestión del desarrollo</b>	
Mejoramiento de las condiciones de trabajo (construcción, materiales de oficina, equipos, mobiliario, medios de transportación).	Rehabilitación y equipamiento de la oficina de proyectos y el aula de capacitación.
	Fortalecimiento de las condiciones de trabajo de la Delegación de la Agricultura y el gobierno.
	Adquisición de 176 bicicletas y tres motos para el Gobierno, la FMC, ACPA, CIERIC).
Fortalecimiento del papel de las instituciones locales	Mayor participación, presencia y reconocimiento de los principales actores en la zona como ACTAF, ANAP, ACPA, FMC, Universidad, Agricultura y CIERIC/UNEAC. Fortalecimiento del trabajo del grupo de proyectos.
	Fortalecido el trabajo del órgano de base de ACPA en el municipio. Aumento de la producción, el aporte económico a la economía familiar y el número de asociados en 121 miembros.
	Fortalecido el trabajo del gobierno con una estrategia de desarrollo municipal capaz de direccionar los esfuerzos de trabajo en el territorio, incluidos los proyectos de colaboración.
	Fortalecimiento del equipo de proyectos. Mejor capacitados, mayor número de proyectos y diversificación de la organizaciones donantes.
	Mejoría de la calidad de la gestión de la Delegación de la Agricultura con la existencia de una base de datos digitalizada sobre la agricultura y un conocimiento más cercano de los problemas que presentan los diferentes sistemas productivos en la base.
	Apoyo a servicios municipales con la adquisición de 256 cajas para transportación del pan, seis frigoríficos en puntos de venta de carne y la rehabilitación del hotel del municipio.
	Producción de un documental como parte de la sistematización de la experiencia del proyecto.

**Anexo no. 2 (continuación)**

<b>Fortalecimiento de capacidades de los actores locales para la gestión del desarrollo</b>	
Fortalecimiento de la coordinación	Creación de grupo de apoyo a la coordinación del proyecto con la Sede Universitaria, la Delegación de la Agricultura, ACPA , FMC, Cultura y la participación de la Vicepresidenta del gobierno.
	Sistematización de reuniones bimensuales para el análisis de la marcha del proceso y para la gestión colectiva de las compras.
	Creación de la unidad de monitoreo y sistematización.
	Sistematización de memorias escritas, fotos y actas de reuniones.
	Base de datos actualizada sobre el comportamiento del presupuesto de cada proyecto.
	Establecimiento de modelo para la solicitud de los cheques.
	Establecimiento de actas de entrega de recursos.
	Elaboración de informes periódicos sobre el trabajo realizado por el proyecto.
	Elaboración de presentaciones sobre el trabajo del proyecto para visitantes externos.
	Trabajo conjunto de la Universidad y CIERIC en la página Web.
Elaboración de un programa integrado de capacitación para la base productiva en temas de manejo integrado de plagas, manejo cunícola, y producción y conservación de semillas.	
Fortalecimiento de conocimientos para la gestión del desarrollo	Construcción de una estrategia de desarrollo municipal con tres direcciones de trabajo: fortalecimiento de los sistemas agropecuarios, formación de capacidades, y vivienda.

## Anexo no. 2 (continuación)

<b>Fortalecimiento de capacidades de los actores locales para la gestión del desarrollo</b>	
Fortalecimiento de conocimientos para la gestión del desarrollo	Capacitaciones a través de talleres, conferencias, etc. en temas agropecuarios, género y desarrollo local por expertos nacionales y extranjeros que totalizaron 13 acciones en el propio municipio y 11 fuera de este, dos de ellas en el extranjero.
	Intercambio de experiencias de actores locales en El Salvador sobre desarrollo local y con Canadá (mujer y agricultura, seguridad alimentaria local).
	Impartición de capacitación a instituciones locales sobre la actividad pecuaria, y al Grupo Municipal de Proyectos, en temas como: sostenibilidad ambiental, género, planificación económica, gestión de proyecto, transferencia de tecnologías, desarrollo local y educación popular.
	Acciones de capacitación en el municipio por actores nacionales en formulación y gestión de proyectos, proyectos de inversión, planeación estratégica, gestión financiera, concertación y articulación de actores, equidad de género, desarrollo y gestión local, educación popular, trabajo comunitario, trabajo grupal y coordinación de grupos, comunicación. Se generan vínculos con actores como: el CMMLK, Cátedra de la Mujer de la Universidad de La Habana, Centro Nacional de Educación Sexual (CENESEX), Centro Félix Varela y la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC).
	Creación de una biblioteca agropecuaria (futuro centro de gestión del conocimiento), a partir de la coordinación de varios actores (empresa agropecuaria, Sede Universitaria y ACPA).

**Anexo no. 2 (continuación)**

<b>Fortalecimiento de capacidades de los actores locales para la gestión del desarrollo</b>	
Fortalecimiento del Grupo Municipal de Proyectos	Existencia de 21 proyectos por diferentes convocatorias. Más del 50% tributa a la producción de alimentos y seis se han presentado al calor de la iniciativa municipal. Dos de ellos aprobados para su implementación en función del desarrollo del territorio. Entre los proyectos elaborados y aprobados se encuentran el de mejoramiento genético en cerdos para el incremento de la producción de carne por el Integral Porcino I y el de solarización de cuatro comunidades rurales con apoyo del Comité de Solidaridad Trois Riviere (CS/TR), de Canadá.
Ampliación de las relaciones y vínculos entre instituciones	Relaciones más estrechas con la empresa municipal de ganado menor (EGAME), la agricultura urbana, diferentes cooperativas y también diferentes proyectos.
	Ampliación de los vínculos con instituciones nacionales como: ICA, INCA, INIVIT, CENSA y UNAH.
	Mayor número de agencias de cooperación internacional (PDHL, UNICEF, Agencia Española de Cooperación Internacional y Embajada de Japón) por la formulación de nuevas propuestas.
<b>Producción agropecuaria</b>	
Fortalecimiento de la infraestructura productiva y condiciones de trabajo	Rehabilitación del CREE para la producción de biopreparados.
	Puesta en marcha de Feria Agropecuaria con 16 kioscos a la que concurren también producciones de otras provincias, ofertas gastronómicas de alimentos elaborados y producciones artesanales, garantizando una mayor amplitud de la oferta.
	Adquisición de módulos de ropa, calzado, mochilas, machete y lima en tres CCS, remotorización de un tractor en cada una y compra de gradas, trailers y arados.



## Anexo no. 2 (continuación)

Producción agropecuaria	
Fortalecimiento de la infraestructura productiva y condiciones de trabajo	Adquisición de ropa, calzado, mochilas e implementos y la remotorización del tractor en la finca de semillas ubicada en la UEB de la Granja Estatal.
	Construcción de una micro industria para el procesamiento de frutas y vegetales.
	Construcción y puesta en marcha de una juguera con variada oferta de jugos naturales.
	Trece sistemas de riego en dos CPA y una CCS para 20 hectáreas de cultivos varios que podrán aportar materia prima a la mini-industria y a la juguera, y que generarán empleo a mujeres.
Aumento de la producción animal (conejo y ovino-caprino)	Construcción, con molino instalado, del centro genético y de producción ovino.
	Beneficiados 52 sistemas cuniculas familiares con carretillas, lima, machete, botas, tejas de zinc y las cinco UBPC del municipio con alambre para la crianza de ovino. Masificación de la cría doméstica de conejos con 82 cunicultores incorporados al proyecto (de ellos, 53 mujeres que han recibido algún tipo de beneficio).
Incremento de la disponibilidad local de semillas (frijol, maíz, garbanzo, arroz, yuca, boniato).	Se experimenta con más de 100 variedades de cultivos y se han seleccionado aquellas con mayor capacidad de adaptación en el municipio.
	En producción Banco de Semillas de frijoles, garbanzos, melón y maíz en dos hectáreas del área colectiva de una CCS.
	5 centros de diversidad biológica y experimentación (bancos de semillas) en fincas campesinas.
	Fortalecida la producción de arroz popular con dos productores que mantienen bancos con 17 variedades cada uno.

**Anexo no. 2 (continuación)**

<b>Producción agropecuaria</b>	
Ampliación del flujo de conocimientos, el intercambio de saberes y las relaciones entre diferentes actores	Realización de 11 Ferias de Biodiversidad como forma de experimentación, intercambio y difusión de semillas, conocimientos y tecnologías entre productores, y entre estos y los técnicos.
	Talleres municipales de Producción Animal y en manejo de suelo, de variedades, y de plagas.
	Elaboración y distribución entre productores de plegables con información sobre manejo agropecuario.
	Mesa Agroecológica con la participación de productores(as) destacados(as) en la producción de alimentos.
Desarrollada la capacidad de los y las productores/as en técnicas agrícolas sostenibles	Incipiente actividad de lombricultura en el municipio, que prácticamente despunta con el proyecto.
	Elaboración de piensos locales para la actividad cunícola a partir de las capacitaciones.
	La incorporación de la actividad pecuaria en los sistemas productivos agrícolas.
<b>Promoción de equidad de género</b>	
Fortalecimiento material de la institución FMC	Adquisición por parte de la FMC de equipos de trabajo, materiales de oficina y bicicletas.
Fortalecimiento organizativo para el despliegue de una estrategia municipal de equidad de género	Creación del Grupo municipal de Género, sistematización de encuentros, creación de tres comisiones de trabajo para impulsar un conjunto de actividades.
	Elaboración y revisión de la Estrategia de Género y un Programa de Capacitación para actores y organizaciones del municipio.
Incremento del empleo femenino	Aumento del número de mujeres cooperativistas; de 104 en 2007 a 457 en 2001.

## Anexo no. 2 (continuación)

<b>Producción agropecuaria</b>	
Incremento del empleo femenino	Incorporación de 46 socias en dos de las tres CCS del proyecto.
	26 nuevas usufructuarias en el municipio.
	Incorporación de 53 mujeres a la cría de conejos.
	Generación de seis empleos femeninos (dos en la juguera y cuatro en la Feria).
	Posibles fuentes de empleo en la microindustria (3) y en la actividad de cultivos varios con la introducción de nuevos sistemas de riego.
Fortalecimiento de la capacitación y la sensibilización de actores locales	Organización de talleres liderados por la FMC en colaboración con la Universidad, ACPA y la ANAP en empresas, cooperativas y comunidades.
	Cursos para la integración del enfoque de género en los proyectos agropecuarios a representantes de la agricultura, el gobierno y la ANAP.
	Participación en cinco talleres efectuados por instituciones especializadas como: la Cátedra de la Mujer de la Universidad y el Centro Nacional de Educación Sexual (CENESEX).
	Presentación del libro ANAP-Oxfam "50 rostros y voces de líderes campesinas".
	Jornada de actividades por el "Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer".
	Realización de evento sobre género, violencia y sexualidad en el municipio.
	Elaboración de libro <i>Chaparreras con luz propia</i> que incluye testimonios de mujeres líderes del territorio.
<b>Desarrollo sociocultural</b>	
Adquisición de equipos y medios de trabajo para el fortalecimiento de la actividad sociocultural	Adquisición de instrumentos musicales, equipo de audio, DVD, televisor, ventiladores y un módulo de artes plásticas (hilos, pinturas) para los talleres y para las actividades socioculturales, así como equipos de computación y materiales de oficina.

**Anexo no. 2 (continuación)**

<b>Desarrollo sociocultural</b>	
	Beneficio de otros grupos (musicales, de danza, teatro, promotores culturales) existentes en el municipio, los 13 barrios, y directivos e instructores de las cuatro casas de cultura del municipio.
Fortalecidos espacios de coordinación de actividades socioculturales	Creación y fortalecimiento de un Grupo Gestor del proyecto sociocultural en la comunidad El Canal.
	Sistematización de reuniones mensuales de los(as) coordinadores(as) de espacios socioculturales.
Ampliación de espacios socioculturales, actividades y usuarios	Extensión del trabajo sociocultural a otras cuatro comunidades, compartiendo con ellas recursos como instrumentos musicales (tumbadoras, guitarras, bongoes).
	Existencia de nuevos espacios socioculturales y recreativos que funcionan desde las casas y escuelas (bibliotecas, de baile, de pintura, literatura, música) en la comunidad El Canal.
	Producción de audiovisual sobre elementos socioculturales e identitarios del municipio.
Articulación con direcciones de trabajo ya establecidas en el territorio	Se amplían relaciones con el Instituto de Deportes, los trabajadores sociales, el Joven Club de Computación, la asociación de combatientes, las escuelas primarias del Consejo Popular, dos bodegas, el bar y una cafetería.
	Edición de boletines socioculturales en colaboración con joven club de electrónica y computación.
	Presentación de la actividad del proyecto en el XVI FORUM de Ciencia y Técnica del MINCULT.

## **Anexo no. 3:**

### **EJERCICIO GRUPAL. NOVIEMBRE, 2011**

#### **¿Cuál ha sido la contribución del proyecto en términos de fortalecimiento de capacidades?**

##### **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

Fortalecimiento de la capacidad de las instituciones como sujeto del desarrollo.  
Actitud más proactiva de las instituciones locales.  
Mejoría de las condiciones de trabajo de las instituciones municipales.  
Mayor visibilización del trabajo de las instituciones. Reconocimiento público de instituciones provinciales y nacionales.  
Implementación práctica de la política de empleo femenino.  
Fortalecimiento del desempeño del rol de las instituciones (FMC, ANAP, MINAG, CITMA, Gobierno, ACPA).

##### **MEJORAMIENTO DE RELACIONES DE TRABAJO Y LA COORDINACIÓN ENTRE ACTORES**

Lograr la articulación con otros proyectos.  
Potenciar capacidad de movilización y organización (montar feria agropecuaria en días no establecidos para documental de Lisset Vila).  
Mejorar relaciones de trabajo entre instituciones. Relaciones más armónicas entre actores sociales.  
Unidad de acción entre actores.  
Se ha tomado conciencia de la necesidad de un mayor diálogo entre actores.  
Capacidad de trabajo conjunto con organizaciones de colaboración.

##### **MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE VIDA DE LA POBLACIÓN DEL MUNICIPIO**

Mayor acceso a información científica en centro creado en el municipio.  
Una vida más activa en Jesús Menéndez (feria como espacio público, juguera, rodeo, punto de recreación).  
Mayor presencia juvenil en espacios culturales.  
Oferta de producciones agropecuarias a menor precio que en Las Tunas por una mayor producción, mayor diversidad de la oferta y eliminación de intermediarios.  
Mejor oferta de servicios a la población (pan, hospedaje, ofertas gastronómicas, comercialización agropecuaria, servicios de agua potable).

### Anexo no. 3 (continuación)

#### **CRECIMIENTO PERSONAL Y FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD LOCAL**

Crecimiento como seres humanos. Aprender a relacionarse, respetarse, quererse.

Crecimiento espiritual, personal. Visibilizar historias de mujeres.

Ubicar el nombre de Chaparra en el mundo académico (género, agronomía).

Trabajar con/para/desde la comunidad vs intervención externa.

Fortalecimiento de la identidad cultural.

#### **DESARROLLO DE POTENCIALIDADES E INICIATIVAS**

Estimular procesos innovativos (adaptación de arados, despulpadora).

Desatar potencialidades (libro, cunicultura).

Rápido aprendizaje del manejo económico financiero de presupuestos.

Desarrollar la capacidad para gestionar recursos, realizar y distribuir compras.

#### **MEJORAMIENTO DE LA ACTIVIDAD AGROPECUARIA**

Acrecentar el perfil agroecológico de la actividad agrícola.

Incentivar producción agropecuaria.

#### **FORTALECIMIENTO DEL INTERCAMBIO SOCIAL**

Uso de espacios privados(casas familiares) para actividades sociales.

Capacitación e intercambio de saberes en todos los ámbitos de la vida.

Aumento del intercambio social y relaciones entre zonas, municipios y países.

**Anexo no. 4:  
EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA (2007-2011). MUNICIPIO JESÚS MENÉNDEZ**

Rubro	U/M	Producción 2007 municipio	Producción 2011	Producción prevista 2012	Incremento 2007-2011 (%)	Producción 2011 productores del proyecto	Porcentaje producción Productores del proyecto (%)
Carne de conejo	TM	15	24	32	60	24	100
Carne de caprino	TM	37	s.d.*	50	35	s.d.*	s.d.*
Frijol	TM	395	2863,1	455	625	742	26
Arroz	TM	206	129,9	225	-37	92,2	71
Víandas	QQ	14 020	13 074,2	16 123	-7	2 996,5	23
Hortalizas	QQ	3 442	4 823,3	4 461	41	1 545,7	32

\* Sin datos

## **Anexo no. 5:**

### **SIGLAS UTILIZADAS**

ACDI: Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional.

ACPA: Asociación Cubana de Producción Animal.

ACTAF: Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales.

ANAP: Asociación Nacional de Agricultores Pequeños.

ANEC: Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba.

CCS: Cooperativa de Créditos y Servicios.

CEDEL: Centro de Desarrollo Local.

CENESEX: Centro Nacional de Educación Sexual.

CENSA: Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria.

CIERIC: Centro de Intercambio y Referencia Iniciativa Comunitaria.

CITMA: Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente.

CMMLK: Centro Memorial Martin Luther King, Jr.

CPA: Cooperativa de Producción Cooperativa.

CREE: Centro de Reproducción de Entomófagos y Entomopatógenos.

CUM: Centro Universitario Municipal.

EGAME: Empresa Municipal de Ganado Menor.

FMC: Federación de Mujeres Cubanas.

ICA: Instituto de Ciencia Animal.

INCA: Instituto Nacional de Ciencias Agropecuarias.

INIVIT: Instituto Nacional de Investigaciones de Vianda Tropicales.

IMDL: Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local.

MES: Ministerio de Educación Superior.

MINAG: Ministerio de la Agricultura.

MINCEX: Ministerio de Comercio Exterior.

MINCULT: Ministerio de Cultura.

PCC: Partido Comunista de Cuba.

PDHL: Programa de Desarrollo Humano Local.

POA: Planificación Operativa Anual.

UBPC: Unidad Básica de Producción Cooperativa.

UNAH: Universidad Agraria de La Habana.

UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (United Nations Children's Fund).



---

## **Anexo no. 6:**

### **FICHA DEL PROYECTO: DESARROLLO SOCIO PRODUCTIVO CONCERTADO EN JESÚS MENÉNDEZ**

#### **Meta/Objetivo General**

Contribuir al desarrollo local y al proceso de reconstrucción del municipio Jesús Menéndez, Las Tunas con énfasis en incrementar la soberanía alimentaria local.

#### **Propósito**

Desarrollo local económico, social y cultural, concertado y participativo en el municipio Jesús Menéndez en un contexto de reconstrucción post-huracán que contribuya a mayores niveles de soberanía alimentaria local, de equidad de género y al fortalecimiento de capacidades locales.

#### **Objetivos Específicos del proyecto**

1. Fortalecer las capacidades del gobierno local y de la Delegación Municipal de la Agricultura para liderar y coordinar esfuerzos en el marco de un proceso de desarrollo local en un contexto de reconstrucción post-huracán.

Rehabilitación de una oficina de proyectos del gobierno municipal y un aula municipal de capacitación y fortalecimiento de capacidades de la Delegación Municipal de la Agricultura con medios de trabajo indispensables.

Formación e intercambio de experiencias a nivel local, nacional e internacional

Reuniones periódicas coordinadas por el gobierno municipal.

2. Acompañamiento de Oxfam Canadá y apoyo técnico con expertos/as. Incrementar los niveles de soberanía alimentaria para los/as 51 000 habitantes del municipio Jesús Menéndez al promover la producción de alimentos básicos para lograr mayores niveles de autoabastecimiento en todos los renglones cultivables en el municipio y en la provincia.

Ampliar la producción cunícula en 52 familias en las áreas urbanas y suburbanas y poner bajo 22 ha bajo riego electrificado para cultivos varios, bancos de semillas en cooperativas cercanas a la cabecera municipal.

Ampliar la producción de abonos orgánicos, con el fomento de áreas de lombricultura y ampliar la capacidad de producción de medios biológicos de control de plagas al fortalecer el existente Centro de Reproducción de Entomófagos y Entomopatógenos (CREE).

Fomentar el desarrollo de sistemas locales de semillas de los cultivos de frijol común, maíz, garbanzo, arroz, yuca y boniato en el municipio, transfiriendo y promoviendo el método de fitomejoramiento.

Infraestructura: reconstruir en el municipio instalaciones para la comercialización de productos locales con la construcción de una feria municipal; y facilitar su acceso a servicios priorizados con implicación de los/as pobladores/as.

3. Promover la equidad de género en el desarrollo social y económico a nivel local y el fortalecimiento de la identidad socio-cultural local.

Diseño de una estrategia de género para el proyecto.

Establecimiento de un “grupo de trabajo intersectorial de género” conformado por actores locales, la Cátedra de la Mujer y la Familia de la Universidad de Las Tunas, la encargada de género de ANAP, CIERIC/UNEAC, liderado por el gobierno local y la FMC del municipio y apoyado desde Oxfam.

Fortalecimiento de la identidad local y el desarrollo sociocultural.

4. Documentar/difundir las estrategias efectivas en el proceso de construcción, implementación y validación del modelo de desarrollo económico y socio cultural local participativo y concertado.

Diseño en conjunto -y con asesoría de los/as expertos/as en desarrollo local- de una línea basal para el proceso que establece el punto de partida y apoya el desarrollo común de los indicadores claves.

Establecimiento de la instancia de sistematización y monitoreo del proyecto.



Feria Municipal.



FOTO: Humberto Mayol

Ingenio de Chaparra, testigo del pasado.



Recuperando materiales para reparar el techo.



FOTO: Humberto Mayol

Feria Municipal... con mucho más que alimentos.



FOTO: Humberto Mayol

Radio Chaparra de Jesús Menéndez.



FOTO: Humberto Mayol

Galería popular en El Canal.



Al recibir los instructivos técnicos, bajó del caballo y se puso a leerlos.



FOTO: Humberto Mayol

Rodeo y Feria Municipal como nuevo punto de encuentro.



Productores (as) seleccionan semillas de frijol.