

Nuevos engranajes: Coordinadas para la implementación de un sistema de gestión de la comunicación para el desarrollo que impulse la descentralización en Cuba.

New gears: Coordinates for implementing a communication for development management system that promotes decentralization in Cuba.

Recibido: 17 de octubre de 2016

Aceptado: 10 de noviembre de 2016

Resumen

Cuba traza nuevas proyecciones en la definición de su modelo de desarrollo y en los mecanismos para su gestión, donde se ha reconocido una dimensión infocomunicacional. Esto significa una oportunidad para impulsar el papel de la comunicación para el desarrollo en la administración pública, pero tiene que encontrar mecanismos efectivos para su implementación. En consecuencia, se ponen a debate

Abstract

Cuba has set a new scope in defining the country's new development model, a model that recognizes an info-communicational dimension. This is an opportunity for promoting the role of communication for development in civic service, but it needs to find effective mechanisms for its implementation. Therefore, three aspects are up to debate: the way the country understands

**NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN...
PANEL DE DISCUSIÓN**

la visión del país acerca de la descentralización y los procesos comunicativos que la atraviesan; el concepto de comunicación para el desarrollo en sí; y los mecanismos para implementar sistemas a nivel territorial. Como resultado preliminar, se demuestra la relevancia de este tipo de comunicación para el desarrollo que queremos.

Palabras Clave:

comunicación para el desarrollo, descentralización, desarrollo integral territorial

decentralization and the communicative processes that operate through it; the concept of communication for development and the mechanisms for implementing systems at a territorial level. As a preliminary result, the relevance of this type of communication is demonstrated as crucial for the development we want.

Keywords

Communication for development, decentralization, integral territorial development

Moderadoras: Dra. Déborah Torres Ponjuán. Universidad de La Habana, Cuba; Dra. Rayza Portal. Universidad de La Habana, Cuba

Presentadora: Dra. Hilda Saladrigas Medina. Universidad de La Habana, Cuba.

Participantes:

- Aizel Llanes. Directora de la Dirección Territorial del Ministerio de Economía y Planificación, Cuba (**ALI**).
- Dr. Raúl Garcés Corra. Decano de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, Cuba (**RG**)

NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN... PANEL DE DISCUSIÓN

- Ms.C. Elena Nápoles Rodríguez. Oficial del Programa de Comunicación e Información de la Oficina de la UNESCO en La Habana, Cuba (**EN**)
- Ms.C. Tania del Pino Más. Universidad de La Habana, Cuba (**TDP**)

Descripción general del panel:

Espacio de intercambio de experiencias con enfoque infocomunicacional, dedicado a las estructuras de comunicación e información y actores de la administración pública de cinco provincias cubanas. El intercambio corresponde al I Seminario-Taller Nacional sobre Comunicación para el Desarrollo [1], celebrado en 2016 en la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana (Cuba) en el marco de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial [2].

Presentación.

En momentos que Cuba proyecta líneas estratégicas para la gestión del desarrollo contenidas en la conceptualización del modelo económico y social, y proyecta el Plan Nacional hasta 2030, se apuesta por una gestión más endógena y descentralizada del desarrollo para la que es vital estimular la participación ciudadana. Esta solo podrá lograrse mediante canales para la consulta, el debate público y la construcción colectiva; la transparencia en la gestión de gobierno; la visibilización de contribuciones y resultados; los procesos de información, sensibilización y movilización a las personas, para que proyecten sus experiencias y capacidades en pos de la ampliación de sus propias oportunidades; así como la coordinación horizontal entre todos los actores que participan en el proceso, incluida la ciudadanía.

NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN... PANEL DE DISCUSIÓN

Resulta que la comunicación y la información transversalizan la gestión de las diferentes agendas del desarrollo, donde se incluyen equidad social, salud, medio ambiente, educación, entre otras. En estos casos, al impulso de la participación ciudadana se une la gestión del conocimiento, la comunicación de bien público y la conocida comunicación para el cambio social, que permite la identificación y actuación hacia las necesidades de información y comunicación que median las problemáticas en esas agendas.

En el caso de la administración pública a nivel territorial, es necesario implementar actividades y procesos de información y comunicación desde un enfoque de gestión, que implica eliminar la aleatoriedad, instrumentalidad y el empirismo. Para que la información y la comunicación se gestionen, tiene que haber como mínimo, una estructura formal que se encargue de estas funciones y un conjunto de directrices o políticas que guíen y amparen las actividades y procesos. Igualmente, el sistema de gestión debe vincular los objetivos de comunicación organizacional con fines orientados al desarrollo, a tono con las particularidades de cada área o dirección, pero con coherencia.

La Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, sede del I Seminario Taller Nacional sobre Comunicación para el Desarrollo, acumula resultados en el acompañamiento a experiencias y proyectos de desarrollo de terceros, que incluyen instituciones de la administración pública, y propios, las cuales van desde el diseño a la implementación, desde una mirada transdisciplinar a la comunicación y la información, o sea la gestión infocomunicacional, que se condensan en la Cátedra de Información y Comunicación para el Desarrollo y la línea de investigación de la facultad con el mismo

NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN... PANEL DE DISCUSIÓN

nombre. Estas potencialidades han materializado un grupo transdisciplinar que combina la docencia, la investigación y la extensión universitaria con el objetivo de apoyar procesos de desarrollo.

Con el intercambio en este panel, se aspira a consolidar nociones conceptuales y metodológicas para la identificación de necesidades de información y comunicación asociadas a las agendas del desarrollo territorial, el diseño de estrategias que permitan resolver estos problemas, y la articulación de estas estrategias con el resto de los procesos de administración pública. Así, como clarificar las diferencias entre la comunicación institucional y la comunicación para el desarrollo; las particularidades y pertinencia del enfoque infocomunicacional que nuestras experiencias permiten proponer, y la necesidad de que el mismo sea integrado a los modelos y líneas estratégicas para la gestión del desarrollo territorial que se están gestando desde la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT).

Queridos colegas, sean conscientes de que nuestra Facultad se siente compulsada y comprometida a un ejercicio como el que hoy emprenderemos, por todo lo anteriormente expuesto y por todo lo que aprenderá. Serán nuevos conocimientos devueltos a su labor docente-investigativa- extensionista, enriqueciendo así el círculo virtuoso del saber fertilizado para generar nuevas y mejores prácticas para y por el desarrollo integral territorial.

Los retos para el desarrollo territorial en Cuba y su dimensión infocomunicacional.

ALI: *Nuestro país apuesta por lograr una gestión del desarrollo de carácter descentralizado. Este es un proceso clave, porque mientras más cercanos estén los recursos a donde se brindan los productos y servicios, más eficiente y efectivo será su aprovechamiento. Es a la vez algo difícil: nuestro contexto se caracteriza por la alta centralización, que fue necesaria sobre todo durante el llamado Período Especial para eliminar disparidades entre los recursos que poseían los municipios; además, descentralizar no consiste en que cada quien haga lo que quiera de forma desarticulada, tiene que haber directivas, controles, regulaciones a nivel nacional. Pero primero me referiré a la gestión de desarrollo municipal que tenemos en Cuba, hoy:*

Existe una carencia de programas propios de desarrollo local a nivel de municipio: Generalmente trabajan sobre la base de las orientaciones que les llegan de las instancias provinciales y nacionales y tienen potencialidades que no usan porque no determinan por sí mismos qué hacer y con qué recursos. Uno de los peligros de esta ausencia de programas es la subutilización de las tierras y la pérdida de fuerza de trabajo en los territorios de vocación agrícola. Por ejemplo, en muchos municipios se perdieron los centrales, que eran las principales y únicas actividades económicas, lo que trajo como consecuencia que la fuerza de trabajo migrara hacia las capitales provinciales.

Las principales cadenas productivas son eminentemente verticales y sectoriales, por lo que la centralización deja vacíos a nivel local. Como he dicho ya, la mayoría de nuestras actividades tienen un mecanismo financiero centralizado, los recursos los compran los organismos nacionales o los grupos empresariales; entonces en el municipio no existe la posibilidad de comprar todo lo que necesita para la

NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN... PANEL DE DISCUSIÓN

producción. Algunos de esos mecanismos no podrán descentralizarse, teniendo en cuenta su importancia y valor estratégico para el país, pero hay otros cuyo sistema de gestión y financiero pueden otorgar más facultades a los territorios.

Hoy tenemos capacidades en los municipios que no aprovechamos, sobre todo, porque las competencias no están definidas por los diferentes niveles (nacional, provincial y municipal). A veces, cuando vemos las funciones estatales de las direcciones provinciales, son las mismas que tienen las direcciones municipales. Es decir, no están trazados los límites de hasta dónde se puede y no se puede intervenir entre cada nivel y hay funciones muy parecidas en los tres niveles, lo que trae confusión.

Las herramientas de planificación no están articuladas adecuadamente ni existen instrumentos integrales que lo propicien, lo que trae poca visión estratégica. Esto pasa porque todas las instancias funcionan verticalmente y llegan al municipio con un conjunto de regulaciones e instrumentos específicos que se acumulan. Imaginarán qué difícil se hace coordinar la gestión del desarrollo en un municipio si todas las tareas llegan de manera vertical, y no existe la oportunidad de gestionarlas de forma integrada. Esto influye en que tal vez no estemos aprovechando muchas de las oportunidades que tenemos en el escenario de hoy, no por ausencia de recursos, sino porque no sabemos gestionarlos integralmente.

Por último, en todos estos años se han desarrollado dos lógicas: la supramunicipal, donde están las actividades y políticas nacionales y provinciales, y el papel del municipio en esos contextos. Además de la local, que son las actividades manejables por el municipio para

NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN... PANEL DE DISCUSIÓN

satisfacer las demandas de la sociedad local, que es la que poco hemos aprovechado y es la que hemos hablado hasta el momento. La gestión actual se caracteriza por enfrentar estas lógicas: creemos que aquello nacional y provincial no es local. Esa es una mentalidad errónea; las entidades de subordinación provincial y nacional están en un territorio, desechan materias primas que se pueden utilizar en un territorio, emplea fuerza de trabajo de un territorio; es decir, tenemos que ver la presencia de una entidad nacional en un territorio como algo positivo y no como algo que no nos incumbe.

La importancia de la comunicación radica en la complejidad del paso de esquemas tan verticales como los que tenemos hoy hacia un escenario de descentralización. Lo más importante es que los cambios tienen que iniciar hoy, si queremos tener otros aires en 2030.

RG: *Aunque no éramos lo suficientemente conscientes del problema, la comunicación (o más bien, la falta de comunicación) es dimensión esencial en muchos de los desajustes que sufre la gestión del desarrollo en Cuba, toda vez que se basan en la desarticulación de determinados actores a nivel local: Se habla de desacuerdos y de múltiples interpretaciones en torno a qué entender por desarrollo; de fragmentación de la gestión, cada quien trabajando por su cuenta, sin una visibilidad transparente de los avances, y sin entrecruzamientos entre los diferentes equipos y procesos, porque nadie sabe lo que está haciendo el otro. Se habla de un verticalismo, de una comunicación descendente y de escasa retroalimentación; de desconocimiento; de desestructuración y poco funcionamiento sistémico porque muchos de los procesos de desarrollo recaen sobre las espaldas de las personas que los conducen y no de determinadas estructuras que tienen la*

responsabilidad potencial de alentarlos. Estos son problemas de comunicación.

Estos elementos chocan y ponen en una situación comprometida al nuevo modelo comunicativo que estamos experimentando en el Cuba. El paso a este modelo es un cambio lento, que probablemente no implica con el mismo nivel de sensibilización a todos los actores que quisieramos, pero es un cambio que está. Me voy a referir a ese cambio comunicativo que está ocurriendo en el país: tres desplazamientos que a mí me parecen básicos y que están generando un modelo de comunicación pública distinto; y que están abriendo oportunidades para que se gestione el desarrollo de otra manera y que eso tenga una expresión a nivel local que es esperanzadora y que es alentadora para la articulación de los diferentes actores que intervienen en ese desarrollo.

Como primer desplazamiento, estamos pasando de una concepción instrumental a una concepción que considera a la comunicación como una mediación transversal de la gestión del desarrollo. Este cambio es central, porque últimamente escuchamos a nuestros ministros y representantes locales hablar de comunicación, y sensibilizados con la necesidad de tener estructuras de comunicación en sus aparatos de gobierno, conscientes de que si no las tienen no es posible visibilizar los procesos y articular con la ciudadanía otro tipo de relación. ¿Qué significa una concepción instrumental de la comunicación, que todavía la padecemos? Aquella que usa a la comunicación a última hora y de forma desarticulada, para que resuelva problemas que la gestión del desarrollo no ha sido capaz de resolver. La comunicación tiene que acompañar el proceso desde el principio, porque de lo contrario los

actores no se sensibilizan y esa participación no es una participación consciente.

La concepción instrumental ve a los públicos desde el paternalismo, como si no fueran capaces de reaccionar críticamente ante lo que se les dice, y cree que el sistema comunicativo debe inocular los mensajes que vienen de arriba, como si no existiera un compromiso de transformación con las personas con las que interactuamos. Pero esa transformación es un proceso a largo plazo, el problema del cambio de mentalidad es cultural: llevamos mucho tiempo esperando a que nos lleguen las orientaciones de arriba, inactivos, paralizados, y ahora que nos dicen "perfecto, la gestión del desarrollo local la vamos a articular de una manera distinta, los actores tienen que empoderarse para comunicar y la comunicación pertenece a todos", estamos como desconcertados, porque no sabemos qué hacer. Entonces, ese cambio cultural, y ese cambio que efectivamente nosotros tenemos que generar en la mentalidad de los actores es un proceso gradual en el que la comunicación tiene un papel activo.

Hay otro desplazamiento que a mí me parece interesante y que nosotros tenemos que aprovechar: de una sociedad muy mediocéntrica, de una sociedad que dependía de los medios de comunicación, a una sociedad red, a una sociedad reticular. Aquí tenemos que entender el cambio de paradigma porque ya no es el Noticiero Nacional quien nos cuenta las noticias, ahora nos lo cuenta no solo un gobierno, sino los actores de un territorio, que tienen un móvil, wifi en un parque y capacidad de generar un post para contar el proyecto de desarrollo que está ocurriendo en su comunidad. Lo que estoy queriendo decir es que tenemos que entender, lo cual es un

NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN... PANEL DE DISCUSIÓN

cambio de paradigma, que la comunicación dejó de ser patrimonio de los periodistas y de los comunicadores y por tanto no estamos hablando de un problema que se resuelve en la Facultad de Comunicación, el problema se resuelve en el país, el problema lo tienen que resolver todos los actores que de alguna manera está implicados con el problema y con la solución del problema.

Tal vez la facultad de comunicación puede aportar profesionales especializados para liderar determinados procesos de cambio, para contribuir a que esos procesos de cambio ocurran más aceleradamente; pero si nosotros no tenemos en los gobiernos departamentos de comunicación y no tenemos conciencia de que la comunicación se puede generar de todas partes, y más (insisto) en esta sociedad red, donde todo el mundo potencialmente puede convertirse en un comunicador activo, en un generador de mensajes, estamos perteneciendo a un modelo pretérito, a una sociedad atrasada, y más ahora que existe un ambicioso proyecto de ampliación de la conectividad en el país.

Hoy usamos esta conectividad para cubrir necesidades comunicativas precarias y básicas (hablar con nuestros familiares, interactuar con las redes sociales de manera muy básica), no para la gestión del conocimiento, así que seguimos siendo esencialmente una sociedad desconectada, aunque esté llena de wifi. Por tanto, conectar la sociedad significa conectar la conectividad a la gestión del conocimiento, a un modelo de desarrollo que tenemos que construir entre todas las partes, no solo entre los comunicadores. El crecimiento vertiginoso de nuestra conectividad demuestra que una parte importante de la gestión del desarrollo se va a realizar en las

tecnologías, y se va a realizar con los jóvenes; si nosotros no tenemos a los jóvenes implicados con el proyecto de desarrollo, desde mi punto de vista, estamos hipotecando el futuro del país. Entonces tenemos que ver de qué manera ponemos la tecnología, las redes wifi, la participación en las redes sociales, en función de articular comunicativamente, estratégicamente, procesos de desarrollo también a nivel local que es lo que estamos hablando aquí.

Y un tercer desplazamiento, de un sistema de comunicación estatal, que lo seguimos teniendo afortunadamente, a un sistema de comunicación pública, que no es lo mismo. Lo público, decía nuestro Julio García Luis [3], que es el derecho de la sociedad organizada a tener medios, no solo probablemente los medios tradicionales. Tenemos que preocuparnos en lo teórico y en la práctica por cómo gestionamos la comunicación pública, no la de los medios de comunicación, sino la comunicación en la que intervienen muchos actores más allá de los medios.

Necesidades para articular un camino seguro hacia una gestión más eficiente.

ALI: *Queremos un municipio que satisfaga las demandas de la sociedad local a través del sistema de gestión local integrado, que supere la lógica de acciones y proyectos aislados y avance hacia una visión general del desarrollo, aprovechando potencialidades internas disponibles. Esta visión incluye varios elementos:*

Primero, lograr las capacidades locales, donde podamos potenciar todo lo que podamos realizar en un territorio, que significa aprovechar también los recursos humanos que tenemos. Por eso es que hay que

NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN... PANEL DE DISCUSIÓN

tener en cuenta la importancia de la comunicación en todo proceso que hagamos para el desarrollo local: tenemos que darle participación a la ciudadanía desde que comenzamos a hacer la estrategia de desarrollo, ese programa que hoy tiene carencias. Hay que incorporar a la población, porque nos pueden ayudar a idear proyectos que nos ayuden al desarrollo local.

Fortalecer la institucionalidad municipal, a través de estilos y métodos integradores e innovadores, es decir, hoy nuestras instituciones están preparadas pero hay que fortalecerlas a partir de procesos de integración. Hay que lograr una mayor preparación, porque indiscutiblemente esos órganos probados que tenemos en el municipio tienen una competencia en el sistema empresarial, en el sistema cuentapropista, en las cooperativas, que si no ven realmente una perspectiva en ese gobierno municipal, se van hacia trabajos mejor remunerados y que ofrecen mayores oportunidades desde el punto de vista profesional.

Además, fomentar participación y control popular en la agenda del desarrollo. Cuando logremos la participación directa de los ciudadanos hacia el desarrollo local, ellos por sí solos van a controlar. El control popular sale por sí solo solamente cuando hay participación. Por esto regresa la importancia de la comunicación y del sistema de información a los ciudadanos. Nosotros, en todo el transcurso de nuestra Revolución, hemos comentado poco lo que hacemos y lo que se ha logrado, o que hace que la población lo naturalice y no reconozca el esfuerzo detrás de nuestras conquistas.

Tenemos que garantizar un compromiso del territorio con la economía nacional. Aquello que se define como prioridad nacional para el

NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN... PANEL DE DISCUSIÓN

desarrollo, también tiene que ser una prioridad del territorio, porque allí es donde se concretan. También hay que dinamizar la economía local aprovechando las potencialidades productivas, de servicios, y del sector estatal y no estatal, logrando sinergias conjuntas entre estos. Este tema es importante, a veces vemos al sector no estatal en los municipios como algo que no nos puede ayudar en el desarrollo local, y el objetivo de un programa de desarrollo local es tratar de articular, integrar, los diferentes sectores que tenemos en nuestra economía.

Hoy los cuentrapropistas hacen lo que ellos definen hacer, pero ¿estamos identificando qué cuentapropismo puede crearse a partir de un interés, una potencialidad que le vimos a esta persona para que brinde un servicio que necesita el territorio? Hoy son los cuentapropistas y cooperativas quienes presentan propuestas, pero no es un proceso conducido por los gobiernos municipales. Por eso la importancia de tener una visión estratégica, un programa local para conducir a este sector e incorporarlo a la actividad, además de que es uno de los que más puede incidir en los municipios más pequeños y con menos actividad económica.

Por último, tenemos que fortalecer la gestión de los enfoques de sostenibilidad, no nos puede pasar como ha pasado durante un tiempo: no se crean políticas de mantenimiento, de recuperación de lo que hagamos, no hay una sostenibilidad de los insumos de cualquier proyecto que comencemos. Es decir, hay que aportarle sostenibilidad a todo lo que hagamos, ya sea productivo o sea social. Otro elemento es la equidad social, poblacional y de género y aprovechar los resultados de la ciencia, la tecnología y la innovación como factores de impulso.

NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN... PANEL DE DISCUSIÓN

En general, el objetivo es implementar un sistema de gestión integral basado en una estrategia de desarrollo municipal. En estos momentos, el Ministerio de Economía y Planificación estamos trabajando de conjunto con el Centro de Estudios de Desarrollo Local y Comunitario en la elaboración de una herramienta municipal a partir de los lineamientos del 6to congreso. Esa herramienta la estamos adaptando a la metodología del programa 2030 para que haya una integración. El proceso de descentralización es un paquete: no pueden estar las competencias solas, sin recursos, sin un marco legal, y por supuesto, no puede ser el marco legal sin competencias, sin recursos. Sin estas tres cosas no lograríamos estas nuevas capacidades que estamos diciendo que podemos lograr a partir de un programa de desarrollo local.

RG: *Tenemos un contexto de oportunidades, sobre todo con el Plan Nacional hasta 2030, pero estamos enfrentando algunas tensiones que obstaculizan el avance de los tres desplazamientos que mencionaba, al menos con la velocidad que quisieramos.*

Primero, hay diferencias en la gestión del desarrollo en el sector privado y en el sector público. El sector privado tiene un determinado nivel de desregulación, mas del que muchos de nosotros quisieramos. El sector público muchas veces está excesivamente regulado, tanto que hay una diferencia ente los documentos programáticos del desarrollo del país hasta 2030 y los arreglos institucionales (como le llaman algunos) para que muchos de esos lineamientos se lleven a la práctica.

Otra tensión igualmente importante se da entre el tema de la autonomía, el tema de la descentralización y el tema de la centralización, el verticalismo. Es decir, muchas veces el espíritu de lo

que queremos transformar y el espíritu de lo que queremos alcanzar chocan contra la realidad. De modo que tenemos que ecualizar las políticas para la autonomía, políticas reales y con arreglos institucionales que las favorezcan, y la centralización, que es necesaria para manejar los sectores imprescindibles de la economía, de la gestión social del desarrollo.

Una tercera tensión que quiero subrayar, existe ente nuestra psicología de "plaza sitiada" y nuestra realidad post 17 de diciembre [4], que no es precisamente de plaza abierta porque sigue generando muchas tensiones en el ámbito ideológico y mucha confrontación con EEUU. Esta tensión todavía genera en nuestra administración pública y en nuestro sistema empresarial una cultura de reservas con el intercambio de información, no solo para lo que tiene que ser secreto, sino para lo que perfectamente se podría compartir con los ciudadanos. Este es un problema cultural. De modo que esta tensión marca muchos prejuicios en torno al tema de la comunicación y en torno al tema de la disposición de la administración pública y del sistema empresarial para compartir información con la ciudadanía.

Comunicación para el Desarrollo: Poniendo en común posiciones y rutas.

EN: *Prefiero partir de algunas definiciones operacionales para mover un poco la discusión, que están en torno al concepto de cultura, al concepto de identidad y al concepto de comunicación.*

En el caso de la cultura habría que pensar, de modo muy resumido, en prácticas, valores, presupuestos, que ordenan el funcionamiento de las personas, de los grupos y de la sociedad. Que tienen diferentes

características, pero hay ideas que son clave: en primer lugar, la historicidad, ninguna de esas de esas formas de relacionamiento social están al margen del contexto histórico concreto en que ellas se desarrollan. Además, son el resultado de determinadas condiciones que se dieron en un espacio-tiempo específico y que legitimaron que esa fuera la manera en que se produjera la vida (con este término me refiero a todas las cosas que permiten la reproducción cotidiana de la vida). Por otra parte, que se transmiten y tienen la capacidad de ser creados y recreados, también comunicacionalmente, y que se transmiten de generación en generación pero también al interior de una propia generación. Por último, el dinamismo de la cultura: nada de esto es inamovible, todo eso puede cambiar y cambia.

Los cambios se dan, precisamente, cuando nuevas condiciones históricas demandan que esas normas, esas cosmovisiones resuelvan y expliquen esa nueva vida, y por lo tanto le sean funcionales a la reproducción de esas comunidades, de esas instituciones.

Respecto a la identidad, hay que pensar en cómo esos elementos culturales operan en un plano y una dinámica de autoreconocimiento y diferenciación. No solo son y están y permiten la reproducción de la vida cotidiana, sino que definen cuál es mi lugar dentro de todo eso, qué soy, a quién me parezco y qué quiero ser; es decir, me define como persona, como grupo, como institución, en relación con un otro significativo. Eso también es importante porque esos otros tendrán prácticas, tendrán valores culturales, tendrán maneras de enfrentar la vida que responden a sus propias circunstancias y que no necesariamente son iguales o afines a las nuestras, sino que están en un proceso, coexisten.

Por lo tanto la conexión desarrollo-educación-cultura-identidad aparece ya un poco más clara: un modelo de desarrollo también es el resultado de un contexto histórico determinado en el que determinadas aspiraciones de crecimiento económico, de inclusión social, de protección ambiental, de bienestar individual, encuentran su cauce. Por lo tanto, se conecta en la construcción de sentidos en torno a qué modelo es ese, cómo se puede realizar, cuáles son los desafíos que tiene y cómo las diferentes personas e instituciones pueden aportar.

La comunicación para el desarrollo es un sentido específico de la comunicación, es un proceso en que las formas de interacción social, la producción de sentidos, tienen el objetivo de generar, contribuir, recrear y también desafiar un modelo particular de desarrollo. Existen muchas conceptualizaciones que reconocen muchas mediaciones, pero creo que lo que es más productivo cuando estos procesos se quieren estimular es pensar qué modelo de desarrollo queremos gestar y cuál es el proceso de comunicación funcional a ese modelo de desarrollo, ahora veremos algunas mediaciones o desafíos que eso habría de generar.

Los modos en que esta comunicación se hace, también tienen que ver con las condiciones específicas de ese lugar, no es por gusto que es muy difícil encontrar que en una institución, solo en una institución, predominen, digamos, flujos de comunicación horizontales, prácticas comunicativas emancipatorias, mientras el resto de la comunidad está padeciendo el verticalismo, el secretismo, el silencio de un número grande de actores de la comunicación. No es así como ocurre en las sociedades porque justamente a nivel mundial se ha entronizado y se han posicionado determinadas prácticas que hacen que esos procesos

NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN... PANEL DE DISCUSIÓN

uno los pueda encontrar con rasgos muy similares en casi todas las instituciones, desde la familia, desde el espacio pequeño, concreto, que usted gestiona.

La comunicación para el desarrollo lleva en sí el germen de una nueva cultura comunicacional que es una nueva cultura del desarrollo. No es posible de otra forma, porque de lo contrario no se pueden generar los nuevos significados. Aquí se hablaba del cambio cultural y del cambio de mentalidad, un debate en el tintero no solo de Cuba, vayase ahora mismo a cualquier comunidad, a cualquier país que esté intentando generar un modelo de desarrollo que sea más o menos sostenible; pero eso ¿cómo se hace? Esto supone que hay un desafío al modo en que traicionalmente hemos entendido las cosas, y que ese desafío tiene que gestionarse en el plano de la economía, tiene que gestionarse en el plano de la innovación científico-tecnológica, tiene que generarse en el plano de la cultura y también en el plano de la comunicación.

Una primera pista para avanzar en el camino de los retos sería tratar de buscar la coherencia entre los procesos de producción, distribución y recepción de esos significados con el modelo de desarrollo que tenemos. Pongo un ejemplo: si el modelo de desarrollo local por el que está optando una comunidad apuesta por: la descentralización, la autonomía, la articulación de actores locales, la inclusión social y la participación, la innovación, y el enfoque integral y sistémico de todas las discusiones y de todos los procesos, entonces el modelo de comunicación tiene que recuperar, en el plano de la comunicación pública, todo eso.

Es decir, tiene que ser un modelo de comunicación para el desarrollo que apueste por la multiactorialidad, y eso quiere decir que el gobierno

NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN... PANEL DE DISCUSIÓN

local no va a tener más peso en el ecosistema de la comunicación pública que el individuo. Tiene que apuntar por la independencia de los subsistemas dentro del sistema de comunicación pero también por su sinergia, cuando digo independencia lo digo en términos de autonomía, lo que no significa que no deba haber una política macro, sobre todo en el plano de las discusiones del Estado, que permita sentar las pautas de por dónde van los tiros.

Al mismo tiempo, no deberíamos pretender que en un modelo de desarrollo así pensado, el sistema de comunicación, las estrategias individuales, institucionales, de comunicación sean un calco la una de la otra, por lo tanto, tiene que haber una pauta general que pueda ser apropiada según las necesidades de cada sector. Tiene que ser también un modelo que apueste por la autogestión de los propios procesos y medios y canales de la comunicación. Y también, sobre todo, un modelo que apueste mucho por la innovación comunicacional, no se puede construir un nuevo modelo comunicacional para un nuevo modelo de desarrollo anclado en los viejos estilos, no quiere decir que nada de eso sea recuperable, quiere decir que debe ser refuncionalizado a la luz de la nueva demanda comunicacional que surge de la nueva demanda de desarrollo.

Otra cosa es que el modelo de desarrollo que se desea generar tiene que ser definido después de un proceso de construcción de sentidos. Es muy difícil hacer esto en un nivel absolutamente colectivo, hay una vanguardia que piensa y a partir de ahí comparte, y por lo tanto hay que generar un nuevo conocimiento de la situación y un nuevo sentimiento en torno a eso que queremos hacer.

NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN... PANEL DE DISCUSIÓN

Por lo tanto, hay que desafiar los códigos, hay que desafiar los contextos, hay que desafiar los procesos, hay que proponer alternativas. En otras ocasiones he dicho que uno de los grandes problemas de la comunicación para el desarrollo, sobre todo en algunos sectores, es que a veces es muy regañona: la comunicación para la salud te dice "no hagas esto, no hagas lo otro, haz ejercicio tantas veces a la semana", es una manera de enfocar el problema de desarrollo que no siempre recupera a la célula fundamental, no pone el dedo sobre la llaga. La comunicación para el desarrollo es una comunicación que dice "sí", porque el modelo de desarrollo que queremos en un modelo que dice "sí".

Por último, es necesaria la construcción colectiva de un nuevo posicionamiento, porque el modelo de desarrollo en cualquier nivel es el resultado de un esfuerzo colectivo, por tanto el posicionamiento debe ser colectivo, y para ello juegan un papel fundamental las instituciones, la escuela. Si usted quiere un modelo de desarrollo que sea innovador, enseñe a la gente a innovar desde la escuela, porque ese individuo que piensa fuera de la caja pensará así a la hora de generar sus emprendimientos económicos estatales o privados, da igual. La innovación es un movimiento que se tiene que generar también colectivamente.

TDP: *Estableciendo puntos de partida, no podemos establecer una comunicación para el desarrollo sin tener una posición muy clara, digamos que teórica, al respecto de nuestro concepto de desarrollo: cómo estamos entendiendo el desarrollo en los territorios y si eso tiene que ver con la manera en la que lograríamos emprenderlo. En la medida en que nosotros asumamos un enfoque, una posición respecto*

NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN... PANEL DE DISCUSIÓN

al desarrollo, estaremos gestionando de alguna manera nuestra comunicación para el desarrollo y de hecho estaremos decidiendo si la gestionamos o no:

Si nosotros nos concentramos en un enfoque de modernización e industrialización para el desarrollo, nuestra CPD se concentrará en una difusión de innovaciones, en un cambio cultural para modernizar a las personas de nuestro territorio y poder introducir tecnología; incluso, podemos prescindir de ella si creemos que nuestro desarrollo tiene que ver con cuentiones más materiales y tecnológicas y no con lo cultural, con la sensibilidad, con el diálogo y la interacción de la que se ha hablado.

Si nos empezamos a mover a otros enfoques de desarrollo: humano, sostenible, un enfoque más holístico que los integre, pues la comunicación para el desarrollo estará ganando pertinencia, estará ganando también en complejidad, e irá siendo cada vez más central y necesitando de un enfoque estratégico. Por esta última variante es que trabaja la Facultad de Comunicación, que propone un enfoque de desarrollo humano integral donde por supuesto, las personas están en el centro; donde estamos hablando de una participación más activa para la toma de decisiones que afectan a la comunidad y al medio ambiente.

Otro punto de partida tiene que ver con una posición teórica que deberíamos tener clara, y es cómo estamos entendiendo la propia comunicación para el desarrollo. De manera general, varios autores hablan de dos perspectivas fundamentales, o dos maneras metodológicas para entender el fenómeno: una que se enfoca en los

NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN... PANEL DE DISCUSIÓN

resultados, sobre resultados, de resultados; y otra entonces de apoyo para los resultados.

La primera, que es la más común, no solo en Cuba sino a nivel internacional, se identifica muchas veces con una comunicación corporativa, con aquella que va a tratar de explicar los logros que se han obtenido, y por lo tanto fortalece incluso la imagen institucional, es, por lo general, una comunicación con un enfoque más transmisivo. Mientras, la segunda tiene una visión menos común en nuestras realidades y propone transversalizar la comunicación, tenerla en cuenta desde el principio, y que sirva como sustento, como soporte para la gestión efectiva de los procesos de desarrollo. En la práctica, estos procesos (como los procesos sociales) se entremezclan y a veces responden a un enfoque y a veces al otro, por tanto no estaría mal complementar ambas perspectivas y usarlas en la medida en que sean pertinentes.

Sin embargo, queda claro, a nivel sobre todo de teoría (no tanto sucede en la práctica), que la segunda perspectiva es la que nos puede ayudar en la eficiencia y eficacia de esos procesos de desarrollo y en la sostenibilidad de lo que vamos logrando en materia de desarrollo. Por tanto, abogamos por tratar de avanzar, y al menos tratar de equilibrar un poquito más estas perspectivas, ponderando la segunda.

Un tercer punto de partida está relacionado con el dominio que la estructura de comunicación tenga de la estrategia de desarrollo. Desde nuestro punto de vista, esto no solo significa que los comunicadores debemos saber que existen las estrategias y programas, no es suficiente; la estructura de comunicación e información debería participar en la concepción y elaboración de esa estrategia, y poder

incorporar los indicadores y las dimensiones de información y comunicación necesarios. También, como parte de esa participación, deberíamos declarar explícitamente que la gestión de comunicaciones parte de la estrategia de desarrollo. Si no se participa desde el principio, es probable que la gestión de comunicación adquiera un carácter reactivo, al final, enfocada en la solución de problemas puntuales.

Esa participación de las estructuras de información y comunicación en la elaboración de las estrategias de desarrollo, también serviría para que podamos proponer cuáles son las salidas comunicativas de esa estrategia, más allá de que podamos incorporar indicadores de información y comunicación; más allá de la declaración explícita de la comunicación como proceso que acompaña la gestión del desarrollo; nosotros tendríamos que comenzar a ver cuáles de esos resultados en materia de desarrollo pueden necesitar acciones concretas de comunicación, acciones que después deberán convertirse en una proyección estratégica más integral y general.

De modo que esta interacción entre información, comunicación y estrategia de desarrollo se esclarece en dos ideas: La estrategia de desarrollo a cualquier nivel orienta la gestión de comunicación para el desarrollo, es un documento de trabajo clave para los miembros de la estructura de gestión de comunicación. Además de que La comunicación para el desarrollo es una herramienta de gestión para aumentar las probabilidades de éxito de los procesos de desarrollo.

Ahora bien, presento de manera resumida algunas de las funciones de la comunicación para el desarrollo en la gestión integral de el desarrollo a nivel territorial. Esta noción integra las perspectivas de comunicación

NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN... PANEL DE DISCUSIÓN

sobre los resultados y para los resultados. De esta manera, tenemos que la comunicación para el desarrollo nos puede ayudar en:

Dar a conocer y discutir las estrategias de desarrollo en el territorio. Si a nivel nacional hemos sido capaces de discutir los Lineamientos, la Conceptualización de nuestro modelo y el Plan de Desarrollo hasta 2030; cómo no vamos a ser capaces, no solo de publicar, informar y divulgar las estrategias de desarrollo municipal y provincial, también de discutirla, ponerla a debate, modificarla en función de las opiniones de las personas. Si esto lo intencionamos desde el inicio en nuestra gestión, nos ayudará a generar motivación y participación, otras dos funciones de la comunicación para el desarrollo.

Incrementar la voluntad política de decisores, que viene acompañado de eso que llamamos cambiar mentalidades. En Cuba estamos apostando por un proceso de gestión descentralizada del desarrollo, pero lamentablemente eso no está en la cabeza de muchas personas que están decidiendo sobre ese proceso de gestión del desarrollo. Por tanto, la comunicación puede ayudar a sensibilizar, a preparar a esos decisores, para incorporar una concepción del desarrollo centrada en las personas.

Informar sobre las competencias y facultades de los diferentes niveles de administración: cuáles son las que tenía, cuáles son las que van a tener, cuáles son las que pueden tener para poder hacer este desarrollo más descentralizado, más horizontal.

Facilitar la articulación multiactoral y multinivel, para favorecer una gestión descentralizada. Además, de, como decía, acompañar los

NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN... PANEL DE DISCUSIÓN

procesos de desarrollo desde la identificación de la dimensión infocomunicacional de las prioridades de gestión.

Apoyar concretamente la gestión de resultados, es decir, cuáles de esos resultados necesitan de una gestión de la comunicación, donde se inserta otro grupo de funciones: promover nuevos comportamientos, fortalecer redes y alianzas para el desarrollo, generar y compartir contenidos locales, promover el uso de tecnología apropiada. Es decir: cada resultado y cada prioridad de desarrollo en los territorios puede tener diferentes maneras en que la comunicación puede apoyar.

Por último, informar a la ciudadanía sobre los resultados obtenidos, cosa que no es mala y se debería preservar. En el caso de Cuba, esto significa rendir cuentas, garantizar transparencia, ofrecer visibilidad. Estos elementos ayudan a fortalecer la imagen de la institución pública y acercar a estas instituciones con la ciudadanía. De manera que no queremos en lo absoluto menospreciar esta función que hoy día cumple la comunicación para el desarrollo, sino acompañarla de estas otras funciones que se han quedado rezagadas en nuestra gestión comunicativa en el marco de la gestión del desarrollo.

Algunas claves para implementar la Comunicación para el Desarrollo en la gestión de la administración pública cubana.

RG: *Tenemos que contribuir infocomunicativamente en un nivel individual, en un nivel institucional y en un nivel social. En el nivel individual, en la formación de competencias, tenemos que cambiar a los actores y preparar a los sujetos para tomar decisiones, nadie toma decisiones si no es capaz de tener información que le permita sustentar*

NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN... PANEL DE DISCUSIÓN

sus decisiones en información en comunicación, en empoderamientos, en capacidades y competencias para tomar decisiones.

En el nivel institucional tenemos que transformar los sistemas de información y comunicación de nuestras organizaciones, tenemos que buscar que sean transparentes, que sean vistos unos por los otros. Tenemos que transformar la comunicación organizacional interna y externa, generar una cultura organizacional dentro y hacia afuera de las organizaciones que permita proyectar de manera otra la relación con los ciudadanos. Tenemos que contribuir a generar políticas de transparencia.

A nivel social, tenemos que contribuir a políticas nacionales de comunicación; nuestros proyectos de desarrollo local pueden ser el resultado de nuestra alegría, de nuestra voluntad inquebrantable, pero no pueden avanzar por sí solos si no hay un marco regulatorio y un marco de política de comunicación que tenga a lo local en el centro del desarrollo del país y que lo tenga bien definido. Reitero lo que decía la principio: no es un problema comunicativo, es un problema político, estamos discutiendo el futuro de Cuba y cómo articular a los actores que tendrán un papel protagónico en el futuro de Cuba.

TDP: *Concretando ideas que podemos manejar en la planeación e implementación de la comunicación para el desarrollo, propongo algo que no es absoluto, que tiene mucho que ver con la práctica que hemos tenido en la gestión de proyectos, por lo que necesita seguirse enriqueciendo.*

Primero, tenemos que avanzar en la creación de estructuras de información y comunicación que se ocupen de estos procesos, en el

NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN... PANEL DE DISCUSIÓN

marco de PADIT estamos trabajando con grupos de comunicación temporales, pero ahí no se deberían quedar; en el caso de Centro Habana, con quien trabajamos por otros proyectos, hemos logrado cubrir un par de plazas con comunicadores, pero les estamos acompañando, deseamos avanzar hacia la configuración de una estructura mas integral, más compleja.

Estructuras que pueden ser multidisciplinares, no solamente conformadas por comunicadores sociales. De hecho, deberían valorar integrar la gestión de la información con la gestión de la comunicación y si se crean estructuras paralelas para trabajar estas dos funciones deberían trabajar muy articuladamente. A su vez, estas estructuras de información y comunicación tienen que estar trabajando de manera directa con los grupos de desarrollo local en todos los niveles, de otra manera, se reducirán a hacer comunicación institucional.

Otro elemento importante es incluir la información y la comunicación en el marco regulatorio que orienta la gestión integrada. Esto puede significar incluir indicadores de información y comunicación en los instrumentos de gestión territorial, pero también puede significar la configuración y elaboración de políticas concretas a nivel territorial, a tono con lo que se puede estar planteando, promoviendo a nivel nacional.

En tercer lugar, proponemos utilizar la estrategia de comunicación para organizar la gestión, cuando llegamos a los territorios vemos que existen muy buenas ideas en materia de comunicación, y hay quien quiere hacer un boletín, un perfil en facebook, fortalecer los medios locales, y eso está muy bien; sin embargo, viendolo así, siguen siendo acciones aisladas que nos pueden ayudar a encaminar una parte del

NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN... PANEL DE DISCUSIÓN

desarrollo, pero que no nos están ayudando a dar un impulso integral a la gestión del desarrollo desde la información y la comunicación. Por tanto, un momento de planeación que nos permita crear una estrategia integral, de la cual pueden después salir sub-estrategias, campañas, planes operativos más puntuales en función de lo que cada territorio necesite, puede ser algo que ayude a organizar y a proyectar ante la estructura de comunicación y ante los decisores, la gestión comunicativa.

El cuarto elemento que proponemos tiene que ver con establecer sistemas de capacitación en información y comunicación, esto ha resaltado como una necesidad sentida en nuestro trabajo en los territorios. Quienes integran las estructuras de información y comunicación no siempre vienen con una formación de base en estos casos, pero además, no dependerá solo de ellos la toma de decisiones en materia de comunicación y de desarrollo, de manera que la capacitación es importante para fortalecer tanto a las estructuras como a los decisores a nivel territorial. Para esto deberán establecerse articulaciones con los actores del territorio que pueden ayudar en este sentido, ahí están en primer lugar, los actores de la educación superior, los medios, nuestras asociaciones, que tienen sus representaciones en los territorios y hay actores más específicos en cada lugar. De modo que no deberíamos renunciar a la capacitación, sino que deberíamos aprovechar la articulación multiactoral para poder fortalecerlos.

El quinto elemento tendría que ver con tener en cuenta una lógica general de gestión de comunicación. Nos tiene que quedar claro, en primer lugar, que gestionar la comunicación significa hacerlo de manera coherente con las estrategias de desarrollo y las políticas de

NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN... PANEL DE DISCUSIÓN

información y comunicación, significa que debemos tratar de cumplir, en la medida de lo posible, con cinco momentos o etapas: diagnóstico, prealimentación, evaluación y capacitación. Y teniendo en cuenta la proyección del país en materia de desarrollo, nuestra gestión de comunicación debería además incorporar un enfoque participativo.

Por último, mencionar algo que puede parecer muy instrumental, pero que a veces no los tenemos identificados, y al no tenerlos a la mano, nos impiden poder avanzar rápido en nuestra gestión de comunicación. Tenemos que identificar instrumentos y técnicas que nos puedan ser útiles para levantar información y tomar decisiones estratégicas en comunicación. A veces no basta con conversar, con hacer un taller, con el conocimiento que comunicadores y comunicadoras tenemos sobre el territorio; tenemos que conocer qué elemento concreto permite adoptar decisiones estratégicas en comunicación. Cómo se decide qué hacer en materia de comunicación para apoyar de manera concreta prioridades y resultados de desarrollo.

Además de estas técnicas participativas, debemos tener en cuenta lo que ya está a nuestro alcance, los instrumentos disponibles en los territorios, dónde se concentra la información del territorio, dónde está recogida. Si cada vez que tengo que implementar un proceso de comunicación para el desarrollo, tengo que ponerme a investigar, probablemente menosprecie y deje a un lado la gestión de comunicación, y no nos damos cuenta de que aunque en algunos momentos es importante investigar y profundizar, tenemos mucha información a nuestro alcance que no se está utilizando. Algunos ejemplos de lo que ya está disponible en el territorio: el catastro, los análisis de la situación de salud, los soportes que ya puedan existir en

NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN... PANEL DE DISCUSIÓN

los sistemas de información en el caso de que ya estén creados, todo eso puede ser usado en materia de comunicación. No obstante, podríamos recurrir también a técnicas más tradicionales de investigación a la hora de profundizar en esos diagnósticos necesarios: el cuestionario, los grupos de discusión, las entrevistas, en fin.

De manera resumida, lo que queremos decir es que todas estas técnicas pueden ser verdaderamente útiles a la hora de tomar decisiones en función de nuestra gestión comunicativa y que van a ayudarnos a eliminar ese espontaneísmo que a veces caracteriza la gestión comunicativa.

Para cerrar, tres ideas que engloban todo lo que se ha dicho en esta presentación: primero, que la comunicación para el desarrollo es un proceso que puede ayudar a la eficiencia y eficacia de la gestión del desarrollo territorial, sobre todo si se inserta desde el principio y de manera transversal. Segundo, que debe planearse e implementarse desde un enfoque estratégico, aprovechando las potencialidades del territorio, sobre todo lo que tiene que ver con el sistema de información, con sus instituciones públicas, locales, y teniendo a la estrategia de desarrollo como un referente fundamental. Y que la comunicación para el desarrollo puede incorporar la mirada de la comunicación institucional, que es la que predomina actualmente en las estrategias que existen en los diferentes niveles de gobierno, pero también tiene que preocuparse por identificar los problemas territoriales sobre los cuales puede incidir para impulsar el desarrollo.

Notas

**NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN...
PANEL DE DISCUSIÓN**

[1] El I Seminario-Taller Nacional sobre Comunicación para el Desarrollo también contó con las intervenciones de: Matilde Fresa, Oficial Internacional de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en Cuba (Italia); Lic. Willy Pedroso Aguiar, Universidad de La Habana (Cuba); Dr. Yunier Rodríguez, Universidad de La Habana (Cuba); Alina Cuadrado, Centro de Estudios de Desarrollo Local y Comunitario (Cuba); Ms.C. Tamara Roselló, Centro Memorial Martin Luther King Jr. (Cuba); Railyn Carrillo, Centro de Intercambio y Referencia Iniciativa Comunitaria (Cuba); Yoan Suárez, Representante del Sistema de Innovación Agropecuaria Local en Pinar del Río (Cuba); Dra. Dagmar Herrera Barreda, Universidad de La Habana (Cuba); Lic. Fidel Alejandro Rodríguez, Universidad de La Habana (Cuba); Ms.C. Beatriz Perez Alonso, Universidad de La Habana (Cuba). También tuvo como moderadoras a la Dra. Zenaida Costales, Universidad de La Habana (Cuba), y la Dra. Maribel Acosta Damas, Universidad de La Habana (Cuba).

[2] La Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) es un programa marco de apoyo al desarrollo territorial cubano que propicia: el fortalecimiento de capacidades institucionales en materia de planificación y gestión del desarrollo territorial; los procesos de descentralización; y el desarrollo económico y social a nivel territorial. Es liderado por el Ministerio de Economía y Planificación junto al Instituto Nacional de Investigaciones Económicas, el Instituto de Planificación Física y el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.

[3] Julio García Luis

NUEVOS ENGRANAJES: COORDENADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN...
PANEL DE DISCUSIÓN

[4] El 17 de diciembre de 2014 inicia el restablecimiento de las relaciones entre Cuba y Estados Unidos