



## FORMACIÓN DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO



**LEOPOLDO HERNÁNDEZ FREEMAN**

*Doctor en Ciencias Sociológicas. Profesor titular. Investigador del Centro de Estudios de Desarrollo Local (CEGEDEL) de la Universidad de Holguín. Coordinador en la provincia del Programa de Gestión del Desarrollo Territorial.*



**MAITE PUPO ROMERO**

*Licenciada en Educación. Jefa del Dpto Independiente de relación con los órganos del Poder Popular de la Provincia de Holguín. Diputada de la Asamblea Nacional del Poder Popular.*



**ROSILEMA RODRÍGUEZ SÁNCHEZ**

*Máster en Orientación Educativa. Coordinadora del Grupo Asesor de Trabajo Comunitario del Municipio de Holguín. Gestora de proyectos de desarrollo comunitario. Delegada de circunscripción (barrio) y Diputada de la Asamblea Nacional.*

### RESUMEN

La propuesta que aquí se presenta es el resultado de un proceso de reflexión teórica y de implementación práctica que promueve la integración en un solo haz de los científicos, los dirigentes y la población que vive en la realidad a transformar y a la vez es objeto y sujeto de cambio como exige el enfoque de participación social, multidisciplinario e integrado en el que se sustenta el desarrollo local sostenible. Su esencia es la creación de capacidades para el desarrollo endógeno de las comunidades desde un trabajo comunitario integrado que se distingue por la creación de mecanismos y espacios de participación para la búsqueda de soluciones a los problemas sociales. Es por ello, que se asume la Investigación-Acción-Participación (IAP) como principal herramienta investigativa por resultar coherentes con la teoría de partida y con la práctica a realizar; pues permite crear las condiciones, los espacios y las estructuras que garanticen una participación efectiva de los sujetos en el proceso de investigación, así como resaltar los elementos que caracterizan el papel activo de las prácticas socio-culturales en la cohesión humana alrededor de proyectos y metas comunes.

*Palabras clave: desarrollo comunitario, formación de capacidades, gestión de gobierno*

## SUMMARY

The proposal that here it is presented it is the result of a process of theoretical reflection, of practical implementation that it promotes the integration in an alone one you make of the scientists, the leaders and the population that he/she lives in the reality to transform and at the same time it is object and subject of change like it demands the social, multidisciplinary participation focus and integrated in the one that the sustainable local development is sustained. Their essence is the creation of capacities for the endogenous development of the communities from an integrated community work that he/she is distinguished for the creation of mechanisms and participation spaces for the search of solutions to the social problems. It is for it that the Investigation-action-participation is assumed (IAP) as main investigative tool to be coherent with the departure theory and with the practice to carry out; because it allows to create the conditions, the spaces and the structures that guarantee an effective participation of the fellows in the investigation process, as well as to stand out the elements that characterize the active paper of the sociocultural practices in the human cohesion around projects and common goals.

*Key words: develop community, formation of capacities, government's administration, integrated community work.*

## INTRODUCCIÓN

En momentos en que en el mundo se debate en torno a las metas derivadas del Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible materializadas en los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) para 2030 crecen las expectativas de un desarrollo como proceso de generación de capacidades y oportunidades, como una manera de entender la vida humana donde las personas puedan decidir y asumir en autonomía su propio desarrollo.

En Cuba, la adopción de la Agenda 2030 es un compromiso de Estado, una prioridad nacional, que se concreta en la alineación de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con los ejes estratégicos del Programa Nacional de Desarrollo (PNDES) 2030. Es por ello que se refrendó en el marco de las Naciones Unidas, su compromiso con la implemen-

tación de la Agenda 2030 y sus objetivos, dirigidos a promover el progreso humano y la armonía con la naturaleza. Para ello se necesita la disposición de capacidades que permitan transformar y movilizar los activos, fortalezas y recursos de las personas, pero también de los grupos sociales, las comunidades y las sociedades que aumentan su potencial de dirigir y decidir en autonomía su desarrollo.

En la última década se han incrementado los estudios y resultados científicos sobre el desarrollo local y comunitario en Cuba. En el primero se destacan fundamentalmente el equipo del CEDEL liderado por Ada Guzón (Guzón, A. [et. al.](2020), Guzón, A. M., Olivera, O. (2021) y sobre el desarrollo comunitario también es amplio su abordaje con representación de universidades e instituciones del país, entre los que destacan: Expósito, G, E. (2015). (UO), Colectivo de autores UVCL(2019), Muguercía, F. M., Arevalos, M. (2019), PADIT (2019), Alfonso E (2020), Fernández, A y Núñez, J. (coordinadores) (2020), Asamblea Nacional del Poder Popular (2023). Estos autores sustentan la importancia del desarrollo de las comunidades y la necesidad de perfeccionar el trabajo comunitario para lograrlo, como una cuestión estratégica e imprescindible para nuestro país.

Es por ello que se explicita en la Constitución de la República, en su artículo 192 establece que la Asamblea Municipal del Poder Popular para el ejercicio de sus funciones se apoya en sus comisiones de trabajo, en los Consejos Populares, en la iniciativa y amplia participación de la población, y actúa en estrecha coordinación con las organizaciones de masas y sociales. También se fundamenta en la Ley No. 132 “De Organización y Funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y los Consejos Populares”, de diciembre de 2019. ANPP (2023).

La diversidad de estudios y abordajes sobre las categorías desarrollo comunitario, trabajo comunitario y participación ciudadana en el contexto cubano centran su atención en los factores determinantes, en el resultado final y no en el proceso, como algo elaborado por el agente y no como algo que se reclama de él, admitir que cualquiera de estos procesos se refiere al desarrollo de un grupo humano que posee un historial de interacción en el seno del contexto sociocultural en que ocurre y que se sustentan en la su percepción y protagonismo que dicho medio produce en el comunitario, y no del que produce en el investigador externo.

Lo antes mencionado pone de manifiesto la necesidad de perfeccionar los procesos participativos a partir de la superación de las pautas restrictivas que imponen el verticalismo, el paternalismo y los enfoques asistencialistas a la política social del Estado y al funcionamiento de las estructuras comunitarias.

Entre las principales causas que provocan estas limitaciones está la insuficiente formación para el desarrollo comunitario de los directivos y gestores que rigen en nuestro país los destinos de las comunidades.

La necesidad y pertinencia de esta investigación se sustenta en los estudios realizados en la provincia desde la integración del Departamento Independiente de la Asamblea Nacional en la provincia con su grupo asesor, el Consejo de Ciencias Sociales del CITMA (CCSH) y el Centro de Estudio para la Gestión del Desarrollo Local (CEGEDEL) de la Universidad de Holguín (UHO) los que revelaron:

- Muchos de los agentes y decisores que deben interactuar o apoyar en las transformaciones de las comunidades no dominan los presupuestos teóricos y metodológicos básicos para potenciar el autodesarrollo de las comunidades.
- Las modalidades de formación hasta el momento utilizadas no llegan siempre hasta los principales protagonistas: los grupos comunitarios integrados de base.
- Predominio de las acciones de intervención desde la visión sectorializada de todos los organismos que inciden en la comunidad trazando sus propias metodologías, sus programas y proyectos sin la integración necesaria y tratar de aplicar las experiencias que dieron resultados en una comunidad a otras sin tener en cuenta que son grupos humanos y condiciones diferentes.

En sentido general las deficiencias detectadas demuestran que existe una contradicción entre el insuficiente nivel alcanzado por los gestores del desarrollo comunitario y las potencialidades con que cuenta la provincia en experiencia y recursos humanos para superar esta problemática. De esta contradicción se deriva la siguiente pregunta científica: ¿Cómo aprovechar el potencial científico y los resultados de experiencias de desarrollo comunitario para la preparación de directivos, líderes y gestores comunitarios?

## MARCO TEÓRICO –CONCEPTUAL

### FORMACIÓN DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO

Los temas del desarrollo local y comunitario, al ser ubicados con rigor en las agendas de las investigaciones de las ciencias sociales cubanas, han tenido un amplio debate en las últimas décadas posibilitando la construcción de sistematizaciones teóricas que aportan nuevas visiones que el propio contexto socio histórico demanda. Entre ellas se destacan las creadas para explicar el continuum macro/micro, centro/periferia/, global/local. Este enfoque conduce a la visión de la multidisciplinariedad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad en la investigación científica y en la praxis transformadora de la realidad comunitaria.

Las definiciones sobre el desarrollo comunitario según (Max-Neef, 2002, citado por Colectivo de autores UVCL (2019) trascienden hasta el espacio social de luchas, más allá de la vecindad, la localidad, la variación geográfica, las relaciones de explotación, los antagonismos, la confrontación de intereses, los privilegios de liderazgos o los saberes, las diferencias culturales o de poder por información. Las relaciones particulares y universales, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía, la autogestión y de la sociedad civil con el Estado (p.26).

Por su parte Andino, E. (2014) considera que:

El Desarrollo Comunitario en articulación con el conocimiento, poder y comunicación, procura articular tres conceptos que conciernen a la comunidad. El desarrollo como conocimiento científico y práctico, así como el poder que se ejerce desde los actores sociales y las estrategias de comunicación que se realizan alrededor del desarrollo de la comunidad. (p.56).

Al sintetizar las reflexiones y experiencias acumuladas en torno al desarrollo de la comunidad, se llega a la conclusión de que:

El desarrollo de la comunidad se entiende como un proceso dirigido a la transformación cualitativa y cuantitativa de las comunidades que se apoya en la participación activa y solidaria de sus miembros en todos los ámbitos de su desenvolvimiento (político, social, económico y cultural) y que precisa ser:

A) Autogenerado: lo que enfatiza en el hecho de resultar una empresa querida, comprendida y asumida por la propia comunidad y no un elemento definido, respaldado, aplicado y evaluado desde fuera, sin que esto se interprete como una exclusión de elementos externos, es en fin una acción de la comunidad, aun cuando se requiera de diferentes formas de asistencia técnica.

B) Multidireccional y orientado a actuar en aquellos ámbitos de la cotidianidad cuya transformación es demandada para la elevación de la calidad de vida de la comunidad.

C) Integrador: pues los cambios no pueden depender de una sumatoria de proyectos y programas, de una yuxtaposición que, en estos casos, limita el alcance real de las acciones y conduce al no aprovechamiento adecuado de los recursos disponibles.

D) Permanente: pues la transformación de la sociedad es un proceso nunca concluido donde las metas actuales devienen punto de partida del futuro una vez alcanzadas y fuente de nuevas necesidades, problemas e intereses.

E) Participativo: pues debe resultar una empresa definida, proyectada, ejecutada y evaluada desde, con y por los miembros de la comunidad), es un proceso educativo/concientizador que desenvuelve potencialidades latentes en los individuos, grupos y comunidades.

F) Plural: pues debe asentarse en un absoluto respeto a la identidad, valores y aspiraciones de personas y grupos comprendidos en el proceso.

G) Sinérgico: pues cada acción en el ámbito comunitario articula y coordina cada una de las actividades y tareas puntuales, de modo tal que produce un efecto de retroalimentación y de potenciación de cada una de ellas.

En otras palabras, para ser más efectivo, un proceso de desarrollo comunitario debe ser inclusivo y participativo. Esto significa que debe incluir a todos los sectores de la comunidad (y otorgarle a toda la misma importancia); y que su función no debe ser la solamente consejeros o consultores, sino también de participantes en todas las fases para abordar las cuestiones comunitarias y trabajar en vista de su resolución y una mejor calidad de vida.

Al investigar sobre experiencias y estudios sobre la

formación de capacidades para el desarrollo comunitario se identifican los siguientes autores: Martínez, T., Basto, E., Expósito, G., y otros (2019) de la UO, Colectivo de autores UVCL (2021), Hernández, L. (2021), Lorenzo, E. (2021), Santana, A. (2022), Núñez J, Fernández, A, Aguilera, L.O(2022), Colectivo de autores UHO(2022), García, J. (2022).

Para Alfonso (2020):

El desarrollo de capacidades es el proceso a través del cual los individuos, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen o mantienen las capacidades para establecer y lograr sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo”. Considera ,además, que “la disposición de capacidades permite transformar y movilizar los activos, fortalezas y recursos de las personas, pero también de los grupos sociales, las comunidades y las sociedades que aumentan su potencial de dirigir y decidir en autonomía su desarrollo. La generación de capacidades en las políticas de desarrollo tiene una incidencia muy amplia y diversa”.(p.26)

El colectivo de autores de CEGESTI (2021) define “capacidad” como: .(p.9)

- La competencia de las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto para gestionar satisfactoriamente sus asuntos”. la capacidad puede ser vista en general como la capacidad de los individuos, organizaciones o la sociedad en su conjunto para establecer e implementar los objetivos de desarrollo, así como para identificar y resolver los problemas de desarrollo de manera sostenible creando de esta manera valor tanto para ellos como para otros el proceso mediante el cual las personas, las organizaciones y la sociedad en general despliegan, fortalecen, crean, adaptan y mantienen su capacidad a lo largo del tiempo. El énfasis aquí está en el proceso, en lugar de las intervenciones únicas de duración determinada. Este es un proceso endógeno, que pertenece a los actores involucrados. .(p.9)

Consideran, por tanto, que la noción de capacidad requiere que los individuos adquieran competencias conocimientos básicos, habilidades, actitudes y energías necesarias para trabajar con eficacia. Las organizaciones necesitan coordinar y utilizar las competencias individuales de tal manera que logren alcanzar su potencial colectivo.

Esto incluye la habilidad “colectiva” de un grupo o sistema para funcionar como organizaciones efectivas y proveer un espacio para el aprendizaje organizacional, para la adaptación a circunstancias cambiantes, para crear asociaciones eficaces y asumir riesgos no sólo para abordar los objetivos de la organización, sino también para adquirir y gestionar los recursos necesarios. Las habilidades colectivas involucradas pueden ser de carácter técnico, logístico, gerencial o poco tangibles, tales como la habilidad de ganar legitimidad, de crear confianza, de adaptarse y de crear un significado.

En resumen, el desarrollo de capacidades para el desarrollo comunitario se reconoce cada vez más como un proceso multidimensional y de múltiples actores que va mucho más allá de la transferencia de conocimientos y habilidades a nivel individual y abarca dimensiones organizativas e institucionales y el desarrollo de habilidades prácticas en sus protagonistas.

Otro elemento que desde la teoría sustenta la experiencia realizada y que responde a una prioridad actual del país tiene que ver con la gestión de gobierno basada en la ciencia y la innovación, por tanto, la necesidad de alcanzar un estrecho vínculo del gobierno con las instituciones científicas, en especial con las universidades en la búsqueda de soluciones creativas a problemas que surgen en el proceso de desarrollo económico y social del país. Entre los autores que abordan esta temática se destacan: Arocena y Sutz (2015), Núñez y Fernández (2016), Díaz Canel Bermúdez (2019,2021), Hernández, A. y Figueredo, J. (2020) y Hernández, L, Pérez, M, Hardy V. (2023), que consideran que la política gubernamental y la actuación de los diversos actores debe orientarse a for-

talear la naturaleza sistémica de ese proceso social con la ciencia y la innovación.

**EN RESUMEN, EL DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO SE RECONOCE CADA VEZ MÁS COMO UN PROCESO MULTIDIMENSIONAL Y DE MÚLTIPLES ACTORES QUE VA MUCHO MÁS ALLÁ DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES A NIVEL INDIVIDUAL Y ABARCA DIMENSIONES ORGANIZATIVAS E INSTITUCIONALES Y EL DESARROLLO DE HABILIDADES PRÁCTICAS EN SUS PROTAGONISTAS.**

De ahí la necesidad de hacer cada vez más efectivo el vínculo universidad –gobierno y comunidad, de manera que la responsabilidad social de la universidad se materialice en estrategias que favorezcan la gestión del gobierno y la sostenibilidad de las comunidades para poder materializar un modelo de desarrollo donde la orientación principal de los sistemas de innovación es atender necesidades productivas y sociales que contribuyan al bienestar humano, con especial atención a los procesos de inclusión.

## METODOLOGÍA APLICADA

La selección de la Educación Popular y su abordaje de la modalidad investigativa Investigación-acción participativa despliega la lógica organizativa de la investigación. Esta incluye tres elementos básicos: Análisis de la práctica para identificar la problemática que será objeto de estudio y profundizar en sus causas y consecuencias (análisis contextual), la búsqueda de una explicación o fundamentación al problema en la teoría científica y el regreso a la práctica con una propuesta ya validada en el propio proceso investigativo de transformación comunitaria.

Se inició la experiencia con el diagnóstico del comportamiento de la formación de capacidades para el desarrollo comunitario en el contexto holguinero se asume la posición ya fundamentada que define como elemento

central de la metodología facilitar la valoración y percepción de los sujetos protagonistas de los procesos participativos estudiados. Para ello se utilizaron como herramienta metodológica los talleres con gestores municipales, entrevistas y grupos focales

**SE PARTE DE LA GESTIÓN INTEGRADA DEL GOBIERNO DE CADA MUNICIPIO, LA UNIVERSIDAD Y SUS UNIDADES MUNICIPALES Y LAS COMUNIDADES PARA GARANTIZAR LA REALIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DIRECTA DE LOS RESULTADOS CIENTÍFICOS DE LAS INVESTIGACIONES DIRIGIDAS A LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS COMUNITARIOS Y AL DESARROLLO LOCAL.**

en comunidades de diferentes municipios, así como la sistematización de las mejores experiencias en la formación de líderes comunitarios.

Resumen de los resultados obtenidos:

En los talleres se identifican como principales

Fortalezas

- Existencia de capital humano preparado de diferentes especialidades en los municipios para la realización de la tarea de formación de capacidades para el desarrollo comunitario (psicopedagogía, estudios socioculturales, trabajadores sociales, profesores, entre otros)
- Integración de los departamentos de desarrollo local con los CUM y su potencial humano y científico.
- Resultados de investigaciones de diferentes especialidades relacionadas con el desarrollo comunitario materializadas en libros, tesis de doctorado y maestría que no se aplican en la práctica.

Oportunidades

- Se jerarquiza el desarrollo y trabajo comunitario dentro de las prioridades gubernamentales y políticas.
- Se fortalece el vínculo Gobierno-Universidad.
- La formación de especialistas en Desarrollo Local.
- Integración de estructuras como el PRODICC, CEGEDEL, Consejo de Ciencias Sociales, Gobierno (provincia y municipios), grupos asesores, universidad y sedes municipales en la coordinación, ejecución y evaluación de acciones de transformación comunitaria.

Debilidades

- En las estructuras del Poder Popular los decisores a diferentes niveles cambian cada dos años lo que en muchos casos el proceso de sensibilización y capacitación para el desarrollo del trabajo comunitario, se reinicie con cada nuevo mandato.

- Los procesos formativos no siempre parten de las necesidades y particularidades de los destinatarios.

- La capacitación para los gestores del desarrollo comunitario, adolecen de sistematicidad y no responden en su concepción a programas de preparación debidamente estructurados que resultan al final una sumatoria de temáticas, privilegiando sobre todo los temas de diagnóstico y plan de acciones.

Amenazas

- Las carencias de recursos afectan la realización de actividades (combustible, alimentación, energía, entre otros).
- Todavía no se alcanza una visión integral de los procesos de desarrollo de manera que las experiencias de formación vivenciadas están muy influidas por el área de conocimiento de procedencia del que imparte la acción, por lo cual no existe una interdisciplinariedad en la concepción de las propuestas.

Al triangular los instrumentos aplicados se demuestra la certeza de la problemática que dio origen a esta investigación en cuanto a:

- Ineficiencia e insuficiencia de las vías y métodos utilizados en la provincia para la formación de capacidades para el desarrollo y trabajo comunitario.
- En los programas de formación predomina la tendencia de enseñar el QUÉ y menos la de demostrar el CÓMO que es lo que las comunidades necesitan.
- Necesidad de incorporar entrenamientos prácticos a los delegados y sus grupos comunitarios en las propias comunidades durante el proceso de diagnóstico y elaboración de acciones de desarrollo comunitario.

Se parte de la gestión integrada del gobierno de cada municipio, la universidad y sus unidades municipales y las comunidades para garantizar la realización e implementación directa de los resultados científicos de las investigaciones dirigidas a la solución de los problemas comunitarios y al desarrollo local.

Entre las prioridades de esta integración está la for-

mación de capacidades para el desarrollo comunitario dirigidas a:

- Asesorar y participar con expertos en Grupos técnicos asesores y grupos temporales de trabajo del gobierno.
- Mejorar las condiciones de vida de la población mediante mayores y mejores sistemas de servicios básicos.
- Maximizar el uso de recursos locales (humanos, naturales, materiales y financieros).
- Fortalecimiento de la institucionalidad (aprovechamiento y ampliación de las estructuras existentes).
- Fomento de la autogestión.
- Gestión del conocimiento y la innovación. Transferencia de tecnologías adecuadas (Sistema Municipal de Ciencia e Innovación).
- Gestión de la cultura general integral de la comunidad.
- Movilización de potenciales productivos
- La orientación y educación familiar y comunitaria.

### **METODOLOGÍA PARA LA FORMACIÓN DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO.**

Etapas o pasos lógicos para la aplicación de la metodología

#### **a) Sensibilización**

- Intercambio con los presidentes de las Asambleas Municipales para el debate de lo establece la ley 132 sobre el trabajo comunitario integrado y la coordinación de las actividades para la implementación de lo legislado.
- Seminario taller para el desarrollo comunitario con funcionarios, presidentes de Consejos Populares, delegados y gestores de proyectos a nivel municipal.

#### **b) Formación**

- Formación de asesores y gestores a nivel municipal.

cipal.

- Diagnóstico del potencial humano y experiencias de trabajo comunitario en cada municipio.
- Creación de redes comunitarias y otros mecanismos de comunicación comunitaria.
- Entrenamiento a delegados y grupos comunitarios.

#### **c) Implementación**

- Talleres de intercambio de experiencias a nivel de Consejo Popular para determinar cómo emplear las fortalezas en función de la transformación de las problemáticas.
- Integración de agencias y agentes de la red con los actores comunitarios.
- Elaboración de planes de desarrollo por comunidades y Consejos Populares.
- Diseño de proyectos de desarrollo.
- Ejecución de las actividades planificadas.

#### **d) Evaluación y sistematización**

- Valoración de la calidad de las acciones planificadas.
- Evaluación semestral del efecto de las actividades en la transformación de las problemáticas identificadas.
- Selección y sistematización de las mejoras experiencias de desarrollo comunitario.
- Taller de las mejores experiencias a nivel municipal y provincial.
- Elaboración de productos comunicacionales, científicos para la promoción de los mejores resultados.



**Fig.2: Metodología para la formación de capacidades para el desarrollo comunitario.**

De las experiencias obtenidas en la capacitación y asesoría como herramientas para la formación de capacidades para el desarrollo comunitario se determina que la capacitación de los gestores comunitarios es un instrumento clave para potenciar el desarrollo comunitario. En el caso de los miembros de los grupos gestores deben saber, además, cómo promoverla y gestarla. Para ello se requiere de conocimientos y habilidades que hacen posible ser un agente facilitador y activo de los procesos participativos comunitarios.

La formación debe adecuarse al contexto (a las características de la comunidad, sus necesidades, y peculiaridades de los grupos). Por tanto, el proceso formativo debe ser lo más abierto y flexible posible.

Todo conocimiento teórico debe partir y referirse permanentemente a la experiencia y a la práctica comunitaria concreta, de forma que los contenidos de la formación sean realmente aplicables, prácticos y útiles.

Incorporar al mayor número de miembros de la comunidad, de manera que su participación garantice la multiplicación y efectividad de la formación en su práctica cotidiana.

Los participantes en los procesos formativos deben

conocer qué van hacer, por qué y para qué van hacerlo, cómo o de qué manera ocurrirá el proceso formativo.

Teniendo en cuenta los requisitos anteriores, los métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje han de permitir una formación grupal, porque el grupo constituye un excelente recurso formativo para la construcción colectiva del conocimiento, el desarrollo de hábitos de comunicación y el trabajo en colectivo.

**ENTRE LAS MAYORES LIMITACIONES QUE HAN PADECIDO LOS PROCESOS DE CAPACITACIÓN HASTA HOY DESARROLLADOS HA ESTADO EL NO CONTAR CON LA INFORMACIÓN NECESARIA. ES POR ELLO QUE EN EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN SE CONFORMÓ LA PROPUESTA DE CONDENSAR EL PRODUCTO DE LAS BÚSQUEDAS TEÓRICAS Y ELABORACIONES PRÁCTICAS REALIZADAS POR LOS EXPERTOS EN EL TEMA E INTEGRARLO EN HERRAMIENTAS DIGITALES, A LAS CUALES PUEDA TENER ACCESO EL PERSONAL INTERESADO EN EL TEMA O INCORPORADO A EXPERIENCIAS DE TRABAJO EN LAS COMUNIDADES.**

El trabajo en el grupo debe convertirse en una oportunidad para una preparación dinámica y amena, que resulte gratificante y motivadora, una formación activa, que facilite la participación, el análisis y la sistematización de la experiencia, en la que se utilicen diversidad de medios y soportes (gráficos, orales, escritos, audiovisuales) de fácil manejo y adecuados códigos culturales.

En resumen, el proceso formativo de los Grupos de Trabajo Comunitario Integrados para la gestión participativa en el ámbito de la Circunscripción del

Poder Popular requiere del montaje de un sistema de capacitación que abarque desde la estructura provincial hasta cada grupo de trabajo comunitario integrado.



**Fig. 3: Niveles de aplicación de la metodología**

Este sistema de capacitación se caracterizó por:

- Ser escalonado, a partir del principio de la multiplicación y el uso óptimo de las potencialidades técnicas (especialistas preparados) de cada territorio o nivel.
- Adecuado a las funciones del personal que participa.
- Enfocado en las prioridades que determinan las líneas temáticas sobre organización y funcionamiento en las estructuras del Poder Popular y los organismos e instituciones que interactúan en la comunidad.
- Con bibliografía o materiales docentes e informativos suficientes que respondan a las necesidades de cada contexto y a las modalidades de capacitación.
- Proyectado hacia los entrenamientos práctico-contextuales con los miembros de los distintos grupos comunitarios.
- Provisto de un sistema de seguimiento y control de su cumplimiento.
- Con dominio de una metodología participativa en todas sus acciones y modalidades.

Entre las mayores limitaciones que han padecido los procesos de capacitación hasta hoy desarrollados ha estado el no contar con la información necesaria. Es por ello que en el proceso de la investigación se conformó la propuesta de condensar el producto de las búsquedas teóricas y elaboraciones prácticas realizadas por los expertos en el tema e integrarlo

en herramientas digitales, a las cuales pueda tener acceso el personal interesado en el tema o incorporado a experiencias de trabajo en las comunidades. La utilización de recursos digitales (redes), repositorios, boletines y otros materiales para la orientación, información, capacitación y retroalimentación en los procesos de formación de capacidades facilitó en gran medida el trabajo realizado.

Para ello se ha organizado como mecanismo de interacción con delegados, presidente de Consejo Populares, directivos y especialistas vinculados al desarrollo y trabajo comunitario.

- Grupo WhatsApp con directivos, especialistas y gestores del desarrollo comunitario en la provincia.
- Boletín Digital “La Comunidad en Acción”
- Página web: Comunidad y Desarrollo.
- Repositorio para consulta
- Biblioteca virtual (Libros, tesis, investigaciones, artículos, testimonios).
- Documentos normativos del funcionamiento del Poder Popular (fundamentos jurídicos, funciones por niveles de organización, concepción del trabajo comunitario integrado, síntesis de investigaciones sobre el funcionamiento de las estructuras del Poder Popular, discursos, manual de capacitación, concepción teórico-metodológica para la gestión de los grupos de trabajo comunitario integrado).
- Experiencias comunitarias (resumen escrito de

experiencias cubanas, especialmente holguineñas, con testimonios gráficos, orales y audiovisuales).

### RESULTADOS

Principales acciones realizadas en el marco de la aplicación de la metodología en la provincia.

- Preparación escalonada a directivos provinciales y municipales, presidentes de Consejos Populares, delegados y sus grupos comunitarios. (presenciales y por videoconferencias).
- Demostración en talleres teórico-prácticos de la realización de diagnósticos participativos y elaboración de planes de acción en cada municipio.
- Presentación y aprobación de metodología de gestión universitaria integrada para la integración con el gobierno y las comunidades vulnerables.
- Elaboración de productos accesibles a los gestores del desarrollo comunitario.
- Formación de una red de trabajo comunitario de la provincia (grupos asesores, especialistas, directivos de gobierno, presidentes de Consejos Populares y delegados).

Impacto de las acciones realizadas.

- Mayor dominio por parte de directivos y gestores del desarrollo comunitario del qué y el cómo del trabajo comunitario.
- Se asume esta tarea como prioridad desde la concientización de su necesidad.

- Integración de expertos y gestores comunitarios.
- Mayor protagonismo de la universidad desde sus funciones básicas para la transformación comunitaria.
- Se materializa en la práctica la perspectiva integrada, multidimensional y multifuncional.

### CONCLUSIONES

- La formación de capacidades para el desarrollo comunitario como alternativa para elevar la calidad de la vida de las personas, es un tema que ha adquirido progresivamente una mayor connotación dentro de la comunidad científica internacional y nacional; lo que resulta ser de suma pertinencia para los gobiernos locales atendiendo a las necesidades existentes de perfeccionamiento de los Órganos Locales del Popular en Cuba.
- Los resultados de los estudios empíricos realizados en la provincia Holguín revelan que a pesar de la tradición en el trabajo comunitario existen numerosas lagunas e insuficiencias en su materialización, originadas esencialmente por la falta de preparación de las personas que tienen como tarea el desarrollo de las comunidades.
- La formación de capacidades para el desarrollo comunitario que se propone se sustenta en una metodología flexible e integradora que genera un proceso de construcción colectiva de saberes y un tránsito de lo general a lo particular, de renovación y reflexión constante desde la práctica.



- Con la implementación de la propuesta se evidencia la evolución en la formación de los líderes y gestores a partir de la integración de la universidad, el gobierno y los líderes comunitarios para la formación de capacidades y propicia la construcción colectiva de acciones, actividades y proyectos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso E (2020). Estrategia para el trabajo comunitario <https://saluddesdelaotraorillas.com/2020/08/05/>
- Almario, F. (2009). Relaciones Universidad-Empresa-Estado: Experiencias y visiones desde la Universidad y Estado, España, 29-52
- Andino, E. (2014). Desarrollo comunitario en articulación con el conocimiento, poder y comunicación. Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
- Asamblea Nacional del Poder Popular (2019). Constitución de la República. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Extraordinario (5), pp. 69-116. Tomado de: <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
- Asamblea Nacional del Poder Popular(2023). Metodología para el desarrollo del trabajo comunitario integrado desde las circunscripciones. <http://www.fgr.cu/BibliotecaJurídica/Der.Constitucional>
- Arocena, R y Sutz, J. (2015). La universidad en las políticas de conocimiento para el desarrollo inclusivo. Cuestiones de Sociología, (12), 1 -18 Recuperado de <https://www.cuestionessociologia.fahce.unlp.edu.ar/article/view/CS-n12a02/6702>
- Colectivo de autores (2021). Consideraciones sobre el desarrollo comunitario. Universidad Central Martha Abreu.
- Colectivo de autores (2021). Formación de capacidades para el desarrollo comunitario. CEGESTI. República Dominicana.
- Colectivo de autores (2022). Síntesis de estudios y experiencias de trabajo comunitario integrado. Provincia Holguín. Libro en proceso de edición. Grupo Asesor Provincial para el Trabajo Comunitario. Asamblea Provincial del Poder Popular
- Cortés, F. (2006). La relación universidad-entorno socioeconómico y la innovación. Revista Ingeniería e

Investigación, Vol. 26, N° 2:94-101

- Díaz Canel, M. (2021). ¿Por qué necesitamos un sistema de gestión de gobierno basado en la Ciencia y la Innovación? Artículo publicado en la revista Anales de la Academia de Ciencias de Cuba. Vol. 11 No.1 (2021)31 de agosto de 2021
- Etkowitz, H.; Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation from national systems and "mode 2" to a Triple Helix of University-Industry government relations. Research Policy, N°29:109-123.
- Expósito, G, E. (2015). El enfoque microsociológico en el estudio del desarrollo local. Revista Santiago,(137), 625-664.
- Fernández, A. y Núñez, J. (2020). Creación de capacidades y desarrollo local: el papel de los centros universitarios municipales. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria Félix Varela. ISBN 978-959-07-2365-0
- García, J. (2022). La educación permanente para el trabajo comunitario, una caracterización de viabilidad. Revista científico – educacional de la provincia Granma.RPNS: 2090 ISSN: 2074-0735,VOLUMEN 18 (2022) Número 3 (julio-septiembre)
- Grupo de Desarrollo Local (2006): Proyecto Capacitación de Actores Locales para el Desarrollo Municipal (La Habana: CIPS/DESLOC).
- Guzón, A. M., Olivera, O. (2021). Diversas miradas al desarrollo local en Cuba. Recuperado de <http://www.conecta-del.org/diversas-miradas-al-desarrollo-local-en-cuba/>
- Guzón, A., y Hernández, R. (2015). A propósito del desarrollo local en Cuba. En Pérez H, L y Díaz, L, O. ¿Qué municipio queremos? Respuestas para Cuba en clave de descentralización y desarrollo local. UH editorial, La Habana ISBN 978-959-7211-58-7
- Guzón, A., y Hernández, R. (2015). A propósito del desarrollo local en Cuba. En Pérez H, L y Díaz, L, O. ¿Qué municipio queremos? Respuestas para Cuba en clave de descentralización y desarrollo local. UH editorial, La Habana ISBN 978-959-7211-58-7
- Hernández M., A. (2004): ¿De que desarrollo local estamos hablando? en Fuentes Ruiz, Reina y Márquez, Miguel (coords) Desarrollo Humano Local (La Habana: Cátedra UNESCO de desarrollo sostenible/Universidad de la Habana).
- Hernández, A. y Figueredo, J. (2020). Contribución del proceso extensión universitaria al desarrollo local. Informe parcial de Investigación. Sesión científica de la Direc-

**LA FORMACIÓN DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO QUE SE PROPONE SE SUSTENTA EN UNA METODOLOGÍA FLEXIBLE E INTEGRADORA QUE GENERA UN PROCESO DE CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DE SABERES Y UN TRÁNSITO DE LO GENERAL A LO PARTICULAR, DE RENOVACIÓN Y REFLEXIÓN CONSTANTE DESDE LA PRÁCTICA.**

ción de Extensión Universitaria. Bayamo, Cuba.

- Hernández, L, Pérez, M, Hardy V. (2023). Metodología de Gestión universitaria integrada para la interacción con el gobierno y las comunidades vulnerables. CEGEDEL-Extensión Universitaria, UHO.
- Hernández, L. (2021). Kids de Herramientas para la atención a las comunidades. Material de apoyo para la preparación de gestores comunitarios. CEGEDEL-UHO.
- Lorenzo, E. (2021). Fundamentos del Proceso de Formación para los Promotores del desarrollo local en el Municipio de Pinar del Río. Tesis de maestría. Universidad de Pinar del Río.
- Martínez, T., Basto, E., Expósito, G., y otros (2019): “Experiencia de capacitación a actores locales en Santiago de Cuba como práctica de innovación social”, revista Interconectando Saberes, Año 4, Número Especial.
- Muguercia, F. M., Arevalos, M. (2019). Participación social para el desarrollo local. El caso de estudio del municipio San Luis, Santiago de Cuba. Interconectando Saberes, Especial. Doi: <http://dx.doi.org/10.25009/is.v0i0.2619>
- Naciones Unidas (2018), La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf).
- Núñez J, Fernández, A, Aguilera, L.O(2022). Creación de capacidades, conocimiento, innovación y desarrollo territorial. A propósito del municipio que queremos. Red GUCID
- PADIT (2019). Pasos metodológicos para desarrollar el trabajo comunitario.
- Presidencia de Cuba (2021). PNDES 2030. En <https://www.presidencia.gob.cu>
- Santana, A. (2022). La educación permanente para el trabajo comunitario, una caracterización de viabilidad. En Revista Científico – Educacional de la provincia Granma. RPNS: 2090 | ISSN: 2074-0735.VOLUMEN 18 (2022) Número 3 (julio-septiembre)